

‘Als je verantwoordelijkheidsgevoel maak je jezelf onmogelijk’

Wat is verantwoordelijkheid?

De ene collega is vijf minuten na schooltijd al vertrokken, terwijl de ander altijd om zes uur het alarm erop doet. Heeft de een meer verantwoordelijkheidsgevoel dan de ander? Niet noodzakelijkerwijs, stelt organisatiepsycholoog Hans Blom. “Ieder neemt zijn verantwoordelijkheid, maar gaat er anders mee om.”

TEKST JAAN VAN AKEN

Leerkrachten willen soms geen schoolleider worden, omdat ze de verantwoordelijkheid niet willen dragen. Wat zegt dat? Organisatiepsycholoog Hans Blom: “Het kan een persoonlijke afweging zijn, omdat iemand de zwaarte van de functie niet aan kan. Of een leerkracht vindt het teveel gedoe: geef mijn portie maar aan anderen. Of iemand beseft goed te zijn in zijn vak als leerkracht en die effectiviteit als schoolleider te verliezen. En het kan ordinaire luiheid zijn.”

De vraag bij verantwoordelijkheid is door welke bewuste en onbewuste motieven je wordt gestuurd, zegt Blom, die in een schoolbestuur, MR en ouderraad zat en wiens vrouw leerkracht is op een basisschool. “Stel, iemand heeft een spanningsboog van acht uur, dan heeft hij de natuurlijke neiging alles in dat tijdsbestek af te wikkelen. Een schoolleider met een langere spanningsboog kan tot middernacht heel gedetailleerd met van alles bezig zijn, maar bemoeit zich wellicht te weinig vakinhoudelijk met de leerkrachten. Ieder neemt zijn verantwoordelijkheid, maar gaat er anders mee om.”

De organisatiepsycholoog omschrijft verantwoordelijkheid ten opzicht van het werk als ‘een mentale toestand die voortvloeit uit een bewuste en onbewuste verbondenheid met de schoolorganisatie’. We nemen namens de organisatie een rol op ons waarnaar we handelen. Blom: “Waarom vinden christelijke scholen het belangrijk een christelijke schoolleider te hebben? Omdat de identificatie met de doelen vanuit het geloof groter is.” Verantwoordelijkheid is volgens hem altijd een wisselwerking tussen het individu en de organisatie. “De een

blijft meer bij het eigenbelang hangen en de ander kijkt meer naar het geheel.” De relatie tussen werk en privé speelt daarbij een rol. “Veel mensen stellen wat er op school gebeurt voorop en laten de rest daar min of meer onder lijden. Ze vertrouwen erop dat de thuis situatie redelijk stabiel is en genoeg speelruimte biedt om de balans te verleggen. Als er in de privésituatie iets ingrijpends gebeurt, raken dergelijke mensen veelal flink uit balans.” Het andere uiterste is dat mensen de privéverantwoordelijkheid voor laten gaan. Blom: “Zij zeggen: ‘als het met mij niet goed gaat, gaat het met school zeker niet goed’. Als iemand vijf jaar alles gegeven heeft voor de school en een *burnout* heeft opgelopen, gaat hij of zij niet opnieuw alles opgeven voor school. Daarnaast heb je qua karakter puur egocentrische mensen.”

Verantwoordelijkheidsgevoel is niet zozeer aangeboren, het zit hem in iemands wordingsgeschiedenis, zegt Blom. “Als tijdens je jeugd het gezin heilig was en er daarbuiten weinig contact was met anderen, heeft dat vanzelf invloed op je werkhouding. Hadden je ouders een grote politieke interesse en een intensief sociaal leven, dan sta je al snel met een ander verantwoordelijkheidsgevoel in je vak.” De middengroep weet een balans te vinden tussen werk en privé, die ze afhankelijk van de situatie wat meer naar links of rechts verleggen. “Heb je bijvoorbeeld een gezin met jonge kinderen dan ligt de nadruk een tijdje meer thuis.” Verantwoordelijkheidsgevoel is te ontwikkelen, denkt Blom. “In een vakopleiding kun je het professioneel trainen.”

ernstig afneemt,



“De een blijft meer bij het eigenbelang hangen en de ander kijkt meer naar het geheel”, volgens organisatiepsycholoog Hans Blom. Foto: Hans Ruggen

Blom merkt op dat er een verschil is tussen verantwoordelijk zijn en je verantwoordelijk voelen. “Als we niet veel meer verantwoordelijkheden zouden voelen dan er formeel zijn, zou er een hoop mis gaan.” Zo is een schoolleider formeel niet verantwoordelijk voor de thuissituatie van kinderen en medewerkers. “Maar als de opvoeding niet soepel loopt, houd je daar rekening mee, evenals met de collega met relatieproblemen.” Hij heeft een voorbeeld uit eigen ervaring. “We hebben een zoon van twaalf met Asperger en dat vraagt ook extra inzet van de school. Zegt een schoolleider vanuit zijn of haar verantwoordelijkheid voor de organisatie, de medewerkers en de leerlingen dat hij naar het speciaal onderwijs moet, of zegt ie dat ook een kind met deze kenmerken op de eigen school moet kunnen floreren?” De school van Bloms zoon koos voor de tweede optie. “Een keer in de acht weken voeren we met vier, vijf mensen een intensief gesprek over hoe het met hem gaat en hoe thuis en school op elkaar af te stemmen. De opvoedingsverantwoordelijkheid houdt niet op bij de deur van de school.”

Sterker nog, de maatschappij vraagt van een schoolleider ook zorg voor de omgeving van de school en de (thuis)situatie van kinderen. Alleen is het uiteindelijk niet de maatschappij of de overheid, maar het schoolbestuur of de Raad van Toezicht die de schoolleider op zijn verantwoordelijkheidsgevoel kan aanspreken, meent Blom. “Zij zijn zo nodig de corrigerende factor en maken prestatieafspraken met de schoolleider en toetsen de resultaten.” Op diens beurt moet een

schoonleider de verantwoordelijkheid bij het team stimuleren door een geborgde omgeving te scheppen waarmee mensen zich identificeren. “Ze willen het gevoel hebben dat ze vakmatig en sociaal deel uitmaken van een organisatie die betekenisvol is”, licht Blom toe. Hij stelt dat vanuit de klassieke psychoanalyse de organisatie de moeder vervangt, die primair een veilige haven is en voor alles zorgt. “Je wilt innerlijke rust, niet teveel stress en je vakmatig blijven ontplooiën. Daarnaast wil je een sociale sfeer, het een beetje leuk hebben met elkaar.”

Wat gebeurt er met iemand bij wie het verantwoordelijkheidsgevoel zo goed als afwezig is? Zo'n persoon kan in ieder geval geen schoolleider worden, lacht Blom. “Als je verantwoordelijkheidsgevoel ernstig afneemt, maak je jezelf onmogelijk. Dan komt er een moment dat het team of het bestuur ingrijpt.” Het volledig ontbreken van verantwoordelijkheidsgevoel bestaat eigenlijk niet. “Het kan wel zijn dat iemand vanuit een groot maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel teleurgesteld raakt door iets en alleen nog de verantwoordelijkheid voor zichzelf neemt.” Als voorbeeld noemt Blom Marcel T., die onlangs werd veroordeeld voor de moord op de Nijmeegse activist Louis Sévèke. “Marcel T. gaf na zijn daad aan: ‘ik voelde me opgelucht, al besefte ik wel meteen dat ik te ver doorgeschoten was’. Ook deze man had niet nul verantwoordelijkheidsgevoel, maar wel een erg verstoorde balans.” ◀