

Verdiepend identiteitsgesprek

Praktijkonderzoek naar het identiteitsverhaal van twee christelijke mbo-locaties

TACO VISSER

De Federatie Christelijk MBO, een federatie waarbij tien christelijke mbo-instellingen zijn aangesloten, heeft in 2012 een 'practoraat' opgericht. Dit is een lectoraat gericht op identiteitsonderzoek dat praktisch toepasbaar is. In het schooljaar 2013-2014 deed ik als 'practor' onderzoek naar het identiteitsverhaal van twee locaties van twee christelijke mbo-instellingen in twee verschillende regio's in het noorden van Nederland. In dit artikel geef ik daarvan voornamelijk de resultaten op twee gebieden: 'cultuur' en 'christelijke identiteit'. Ik schets hieronder eerst de opzet en de theoretische achtergronden van het onderzoek. Vervolgens geef ik de resultaten voor 'cultuur' en 'christelijke identiteit'. Ik eindig met een reflectie op het onderzoek, waarin ik vier zogenaamde 'beïnvloeders' van identiteit benoem.

De beide mbo-locaties van het onderzoek verschillen van karakter en geografische ligging. Locatie *Creatief* is een gespecialiseerde christelijke vakschool voor diverse creatieve beroepen van ongeveer 1600 studenten. *Creatief* is gevestigd in een middelgrote stad in het noorden van Nederland.

Locatie *Ondernemend* is een regiolocatie van een christelijke mbo-instelling met meerdere locaties in Noord-Nederland. *Ondernemend* biedt een divers opleidingsaanbod aan ongeveer 1700 studenten aan en is gevestigd in een kleine stad in Noord-Nederland.

Onderzoeksmethode

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethodiek en de bijgaande vragenlijst 'Meetinstrument Diagnose Identiteit' van onderzoekers Chris Hermans en Theo van der Zee van VKO Radboud Nijmegen (nu onderdeel van Verus, vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs). Deze methodiek is een vorm van actie- of handelingsonderzoek die aansluit bij organisatiebeleidsontwikkeling. Deze methodiek is in het practoraat aangepast voor het christelijk mbo.

Er wordt in dit handelingsonderzoek gewerkt met twee lijnen. In de onderzoekslijn houdt de onderzoeker interviews over de identiteit van de school met een tiental individuele medewerkers en met enkele focusgroepen van medewerkers en studenten. In de activiteitenlijn werkt de onderzoeker samen met een actieteam om de onderzoeksresultaten met de leden van de actiegroep te vertalen naar activiteiten. Op deze wijze komen de onderzoeksresultaten meteen ten goede aan de ontwikkeling van de organisatie.

Het interview met individuele medewerkers is narratief - verhalend - van karakter. In een interview van minimaal vijf kwartier zijn tien medewerkers van *Creatief en Ondernemend* bevraagd op zaken die van invloed zijn op de identiteit van hun school: de eigen biografie op de school, de eigen waarden voor het onderwijs, de waarden, de cultuur en de visies op onderwijs, pedagogiek en de maatschappelijke opdracht van de school, de manier van leidinggeven in de school, de gezamenlijke activiteiten in de school, de levensbeschouwelijke identiteit en inspiratie van de medewerker en de school, inclusief de diversiteit daarin, en de persoonlijke belofte van de medewerker.

Het groepsinterview met medewerkers en studenten is *topic*-gericht. Uit de individuele interviews zijn voor enkele *topics*, zoals 'cultuur' en 'christelijke identiteit', vragen geformuleerd, die de onderzoeker aan de groep als geheel stelt. Deelnemers aan het groepsinterview kunnen vrij en vrijmoedig antwoord geven. Ze worden niet aangewezen door de onderzoeker en zijn niet tot antwoorden verplicht.

Menigeen gaf aan dat ze noch persoonlijk, noch met collega's zo'n open, bezinnend en verdiepend gesprek hadden gevoerd.

De deelnemers voor zowel de individuele interviews als de groepsinterviews zijn op beide locaties bepaald in overleg met het actieteam. Er is voor de individuele interviews op beide locaties gekozen voor een zo divers mogelijke vertegenwoordiging van medewerkers uit alle teams, onder wie ook medewerkers uit ondersteunende functies. Zo divers mogelijk betekent: divers qua gender, leeftijd, onderwijservaring, vakgebied/team en levensbeschouwelijke achtergrond. Voor de groepsinterviews is bij *Creatief* gekozen om enkele teams te spreken waar een verdiepend gesprek wenselijk leek, bij *Ondernemend* is er uit pragmatische redenen gekozen voor een aantal teams. De studenten voor het groepsinterview bij *Creatief* zijn vertegenwoordigers van de studentenraad en komen uit diverse klassen, bij *Ondernemend* zijn er studenten van één willekeurige opleiding geïnterviewd.

Door middel van de interviews is geprobeerd om het 'verhaal van de school' op te tekenen. Eerst zijn de tien individuele interviews daarvoor geanalyseerd.

Vervolgens is dat verhaal verrijkt met de aanvullende gegevens uit de diverse groepsinterviews. Belangrijker misschien nog dan de uitkomst van dat verhaal, is het proces van gesprekken en activiteiten dat op gang is gebracht door de interviews. Van alle interviews gaven de meeste deelnemers bijvoorbeeld terug dat naast de inhoud ook de toon en het karakter van het gesprek enorm gewaardeerd werd. Menigeen gaf aan dat ze noch persoonlijk, noch met collega's zo'n open, bezinnend en verdiepend gesprek hadden gevoerd. Men is met recht 'op verhaal' gekomen.

Theoretische achtergronden

Het practoraat werkt vanuit de eerste veronderstelling dat de identiteit van een schoolorganisatie meerdere dimensies kent: onderwijskundig, pedagogisch, maatschappelijk, levensbeschouwelijk en organisatorisch (cultuur).¹ Vandaar dat er in de individuele interviews en groepsinterviews niet alleen is ingegaan op de levensbeschouwelijke identiteit en inspiratie van de school en de medewerkers.

Een tweede veronderstelling is dat de identiteit van een schoolorganisatie het beste uitgedrukt kan worden in een verhaal. Dat verhaal vertellen de medewerkers met elkaar; niet alleen de huidige medewerkers, ook de voormalige medewerkers. In het steeds weer opnieuw vertellen van het verhaal aan elkaar en aan de buitenwereld ontwikkelt zich het verhaal van de school. Het verhaal heeft daarmee een mate van continuïteit en een mate van veranderlijkheid. In termen van onder anderen Tjeu van Knippenberg:² de identiteit van een school is net zoals bij een mens zowel *idem* (hetzelfde; de naam) als *ipse* (zichzelf wordend, de identiteit). Anders gezegd: de identiteit van een school is een min of meer vaststaand verhaal dat tegelijkertijd levend en veranderlijk is doordat de vertellers het verhaal steeds opnieuw vertellen.

De identiteit van een schoolorganisatie kan het beste uitgedrukt worden in een verhaal.

Ten slotte heeft het practoraat het identiteitsverhaal continu proberen te duiden vanuit vier perspectieven: 1) gelaagdheid (in hoeverre komen alle identiteitsdimensies aan bod?), 2) rijkdom (in hoeverre is het verhaal verbonden met inspiratiebronnen en tradities?), 3) gezamenlijkheid (in hoeverre draagt iedereen daaraan bij?) en 4) adequaatheid (klopt het verhaal met hoe medewerkers,

1 Zie onder anderen: Visser, T.D. (2012). De inspirator. Een identiteitscoördinator voor de christelijke middelbare school. In: *Narthex*, jrg. 12, nr. 1, 18-25.

2 Knippenberg, M.P.J. van (2008). Tussen naam en identiteit. In: *Narthex*, jrg. 8., nr. 6, 39-44.

studenten en anderen dat ervaren?). Vanuit al deze vier perspectieven analyseren de bovengenoemde Radboud-onderzoekers in hun onderzoek de data uit de narratieve interviews voor hun project 'Het verhaal van de school'.³

Uitkomsten voor cultuur en christelijke identiteit

Hieronder worden op de twee identiteitsdimensies 'cultuur' en christelijke identiteit' de resultaten gegeven voor beide locaties. Daarna volgen algemene conclusies voor beide locaties. Het artikel eindigt met een slotreflectie op de beïnvloeders van identiteitsprocessen in een school voor christelijk middelbaar (beroeps)onderwijs.

Cultuur op Creatief

Zowel studenten als medewerkers vinden zich in twee cultuurwaarden: respect voor elk individu en persoonlijke aandacht. Ook geven beide groepen aan dat studenten zichzelf kunnen zijn en worden gezien, dat er gelijkwaardigheid is en een goedmoedelijke, open en tolerante sfeer. De kleinschaligheid zorgt mede voor de onderlinge betrokkenheid. Studenten noemen verder als waarden dat je op *Creatief* ruimte krijgt voor je eigen ontwikkeling en dat leraren vakkennis hebben.

Medewerkers geven aan dat er qua werkcultuur een verzakelijking, verharding en taakverzwaring optreedt. Sommigen vrezen dat hierdoor de oude vertrouwde cultuur van *Creatief* langzaamaan verdwijnt. Velen geven aan dat onderling het contact en de sfeer goed en vriendelijk zijn. Elkaar aanspreken hoort minder tot de werkcultuur. Ook neemt men niet veel tijd om persoonlijk met elkaar te spreken. Daar is wel behoefte aan.

Ontwikkelpunt bij dit thema lijkt te zijn hoe de school de cultuurwaarden kan koesteren en tegelijk kan professionaliseren. Dus: hoe men directer en professioneler kan worden in de omgang met elkaar (elkaar aanspreken op) en tegelijk een verdiepte omgangscultuur kan ontwikkelen, waarin men elkaar echt kent.

Cultuur op Ondernemend

De cultuur van *Ondernemend* kan volgens de medewerkers uitgedrukt worden in waarden als respect, gelijkwaardigheid, duidelijkheid (structuur), veiligheid, vertrouwen en zorgzaamheid. De waarden respect en gelijkwaardigheid worden het meest genoemd en waarden als duidelijkheid en zorgzaamheid worden sterk verbonden met de verschillende beroepen waarvoor wordt opgeleid. Studenten noemen gelijkwaardigheid en zelfstandigheid als dragende waarden en

3 Theo van der Zee schreef hierover al eens eerder in *NartheX*. Zee, T. van der (2013) In dynamische tijden vertraag je. Over een identiteitsproject op katholieke middelbare scholen. *NartheX*, jrg. 13, nr. 2, 29-32.

verder nog persoonlijke ontwikkeling. De studenten zien een spanning tussen zelfstandigheid en structuur. Naar het laatste verlangen ze soms. Opmerkelijk is dat weinig medewerkers de officiële organisatiewaarden noemen en vooral werken vanuit de persoonlijke waarden. De belangrijkste reden hiervoor is dat men naar eigen zeggen weinig met elkaar overlegt over de ontwikkeling van de schoolvisie, hetzij omdat men er zelf weinig tijd voor inruimt, of omdat men die visie niet helder vindt.

Christelijke identiteit op Creatief

Studenten herkennen de christelijke identiteit van *Creatief* niet: “Maak van ‘de C’ maar creatief.” Ze denken daarbij aan herkenbare christelijke uitingen en zien die niet. Verder spreken hun leraren volgens hen niet zo veel over geloof en zingeving, ook niet in de tutorles; dat zou wel de juiste plek daarvoor zijn. Als het over geloof gaat, dan is het: geloof in jezelf.

Ook medewerkers geven aan dat ‘de C’ niet in herkenbare uitingen als dagopeningen zit. Het christelijke is meer impliciet aanwezig en zit in waarden als respect, aandacht, humaniteit. Daarnaast willen medewerkers ruimte voor meerdere geloofsinterpretaties, diversiteit en tolerantie. Dat betekent dat er bijvoorbeeld op school ruimte is voor homoseksualiteit, maar ook voor orthodox-christelijk geloof.

De levensbeschouwelijke achtergrond van medewerkers is divers en er is duidelijk behoefte aan om (ook) op dat gebied een eigen mening te mogen hebben.

Medewerkers ervaren ten slotte dat er op studiedagen meer aandacht is voor zingeving en dat de nieuwe bestuurder meer aandacht heeft voor ‘de C’ en het gesprek over inspiratie. Men waardeert die dialoog en de openheid van de bestuurder. Ook geeft men aan behoefte te hebben aan het verdiepende gesprek. Het ontwikkelpunt op dit thema lijkt te zijn hoe er langzaam meer open over levensbeschouwing en zingeving gesproken kan worden, waarbij respect voor een ieder voorop staat of blijft staan.

Christelijke identiteit op Ondernemend

Gevraagd naar de christelijke identiteit valt op dat zowel medewerkers als studenten van *Ondernemend* het dan eerst hebben over herkenbare christelijke uitingen zoals dagopeningen, Kerstmis en Pasen, of het zelf al dan niet christen-zijn. Omdat volgens velen die uitingen minder duidelijk zichtbaar zijn en/of niet meer gedaan worden, is het algemene beeld van velen over de christelijke identiteit dat het allemaal minder (herkenbaar) geworden is.

Er lijkt bij veel medewerkers behoefte aan een duidelijkere, modernere visie op de christelijke identiteit, aan ruimte voor een eigen persoonlijke invulling en

aan levensbeschouwelijke scholing en dialoog. Velen waarderen echter de 'leren, loopbaan en burgerschap'-dagen en de aandacht voor zingeving op die dagen. Ook waardeert men de identiteitsactiviteiten en de handreikingen van de identiteitscommissie. De levensbeschouwelijke achtergrond en inspiratie van de medewerkers is divers.

Het managementteam geeft aan dat identiteit persoonlijker is geworden en medewerkers merken op dat in de gezamenlijke activiteiten meer ruimte is voor gesprek over inspiratie, net zoals bij andere activiteiten van de commissie identiteit. Zij zien ook dat er een zekere behoefte is aan deze dialoog. Verder ziet ook het managementteam dat de medewerkers niet goed weten wat er van hen verwacht wordt qua identiteit, geen lijn zien in de (gewaardeerde) identiteitsactiviteiten en verlangen naar (gespreks)scholing.

Het managementteam zelf ziet identiteit tweeledig. Enerzijds is dit het open gesprek met studenten en onderling over 'wie je bent' in het belang van de identiteitsvorming van studenten, anderzijds verwacht men dat medewerkers in dat gesprek delen wat hun levensbeschouwelijke inspiratie is. Dat laatste maakt de school christelijk in de ogen van het managementteam. Het managementteam zoekt naar manieren om deze verwachting duidelijker te communiceren en vorm te geven in gespreksactiviteiten.

Voor het verdiepende gesprek met elkaar en met studenten is er behoefte aan scholing bij veel medewerkers.

Enkele algemene conclusies

Er zijn meer algemene uitkomsten te noemen. Zo blijkt over het algemeen op beide locaties dat wanneer gevraagd wordt naar identiteit, dit woord vaak meteen betrokken wordt op de christelijke identiteit van de school. Blijkbaar is de perceptie dat 'identiteit' christelijke identiteit betekent. Men hanteert daarmee een smalle opvatting over identiteit. Dat identiteit ook breed gezien kan worden en dus uit meer dimensies dan alleen de levensbeschouwelijke kan bestaan, bleek pas gaandeweg de gesprekken.

Medewerkers en studenten zien de levensbeschouwelijke identiteit verder pas min of meer expliciet worden in activiteiten 'leren, loopbaan en burgerschap', dagopeningen, studiedagen en vieringen met kerst. Kortom: in de meer 'religieuze' onderdelen van de christelijke school.

Voor de medewerkers van beide locaties is het ten derde niet altijd duidelijk wat de christelijke identiteit van de school is en wat daarin van hen verwacht wordt. Verschil tussen beide locaties is dat bij *Creatief* er duidelijk een voorkeur is voor een pluriforme open christelijke identiteit, bij *Ondernemend* is men daar diffuser over.

Dat er meer aandacht is voor de levensbeschouwelijke identiteit vinden de meeste medewerkers fijn. Zo worden de (nieuwe) activiteiten van de actiegroepen gewaardeerd, waardeert men dat leidinggevende(n) duidelijk én zelf authentiek en open zijn over de levensbeschouwelijke identiteit (men ziet hier wel grote verschillen) en verlangt men naar het open gesprek over wat je inspireert en motiveert (hoewel het dus in de teams en tussen collega's geen gewoonte is om dit te organiseren). Voor dat laatste, het verdiepende gesprek met elkaar en met studenten, is er behoefte aan scholing bij veel medewerkers.

Ten slotte is het qua cultuur opvallend dat men de eigen informele schoolcultuur en waarden goed weet te benoemen, maar de formele cultuur veel minder. Dit geldt voor beide locaties, hoewel bij *Creatief* meer medewerkers de schoolwaarden weten te benoemen (mogelijk vanwege de kleinschaligheid en het specifieke vakgebied).

Levensbeschouwelijk gezien moet op een school naast aandacht voor hoofd, hart en handen ook aandacht zijn voor de ziel.

Beïnvloeders van identiteit

Als ik de identiteitsonderzoeken op beide locaties ten slotte vanuit een metapectief op identiteit analyseer, dan vallen mij vier zaken op die een schoolidentiteit en identiteitsprocessen in een school versterken. Ik noem ze beïnvloeders van identiteit. Daarmee bedoel ik dat als je als school wilt werken de volgende vier zaken een gelaagd, rijk, gedeeld en adequaat identiteitsverhaal bevorderen. Het is van belang dat:

1. er een duidelijk en gedeeld (ook levensbeschouwelijk) identiteitsverhaal is, dat gepaard gaat met heldere verwachtingen richting medewerkers en studenten (cognitieve component);
2. er sleutelfiguren, bijvoorbeeld leidinggevend, zijn die (ook de levensbeschouwelijke) identiteit authentiek communiceren en aan de orde stellen (belevingscomponent);
3. er herkenbare (levensbeschouwelijke) identiteitsactiviteiten zijn, zowel in het curriculum (voor studenten), als in personeels- en scholingsactiviteiten (cultuur- of gedragscomponent);
4. er ruimte is voor het open verdiepende gesprek, mede over levensbeschouwing en zingeving (motivatie- of wilscomponent).

Als ik deze vier beïnvloeders overzie, dan moet levensbeschouwelijk gezien op een school naast aandacht voor hoofd, hart en handen (de eerste drie beïnvloeders) ook aandacht zijn voor de ziel (de vierde beïnvloeder). Voorwaar, een mooie uitdaging voor het christelijk (middelbaar) (beroeps)onderwijs!