

Passie voor goed onderwijs

Leidinggeven aan een HBO-onderwijsinstelling die probeert een eigen koers te varen.

Door Lenette Schuijt

1. De spagaat

Oude leermeesters zeggen soms dat naarmate ze meer hebben geleerd, ze minder weten. En zo ziet het er in onze samenleving ook uit: hoewel we steeds geavanceerder technologische oplossingen hebben, lijken we steeds vaker machteloos te staan tegenover de vraagstukken van onze tijd.

Die kenmerkt zich door dilemma's en paradoxen. De tijd van stellige overtuigingen, de juiste antwoorden en vijfjarenplannen ligt ver achter ons. Een onderwijsinstelling heeft te maken met zoveel uiteenlopende krachten en ontwikkelingen dat er eigenlijk geen goede of juiste keuzes lijken te bestaan. Probeer je goed in te spelen op de complexe en snel veranderende eisen van de samenleving door een innovatief onderwijsconcept, intensieve samenwerking met bedrijven en de modernste leermiddelen, dan kom je in botsing met de inspectie en het ministerie die de resultaten vanuit andere criteria beoordeelt. Steek je veel energie in de aansluiting met de beroepspraktijk, het werkveld, dan loop je het risico dat de aandacht vooral gaat naar beroepskwalificaties en de eigen talenten van studenten, hun bezieling en drijfveren in de knel komen.

Een HBO-onderwijsinstelling moet laveren tussen verschillende en soms zelfs tegengestelde ontwikkelingen.

Zoals tussen *het performativiteitsdiscours*, dat het onderwijs beschouwt als een investering die zoveel mogelijk moet renderen, waarbij leraren de uitvoerders zijn van doelen die door anderen zijn vastgelegd, en *anderzijds* het klassieke pedagogische ideaal van brede vorming waarbij leraren, vanuit liefde voor hun vak en een betrokken relatie met studenten, deuren openen naar een grotere wereld. Gaan we voor excellente score in de toetsen? Kunnen we ruimte maken voor de persoonlijke, sociale en culturele ontwikkeling van de student?

De leraar moet laveren tussen veranderende opvattingen over leren, zoals het sociaal-constructivistische perspectief, dat kennis opvat als iets dat wordt gecreëerd in interactie, en zaken als verplichte eindtermen en lijstjes van te verwerven competenties.

Nog een andere spagaat: Veel leraren ervaren dagelijks de sterk toegenomen diversiteit in de leerlingpopulatie en tegelijkertijd worden ze geacht standaard toetsen af te nemen die alle studenten langs eenzelfde meetlat leggen.

Ook op het niveau van de organisatie treffen we dilemma's. Enerzijds geeft de overheid de laatste decennia meer ruimte aan onderwijsinstellingen om hun eigen beleid te maken; maar dat brengt met zich mee dat de eisen aan verslaglegging en verantwoording van uitgaven strenger zijn dan ooit. Bovendien zijn er regelmatig zaken die de scholen best zelf kunnen regelen, maar die toch centraal worden opgelegd, zoals een pest-protocol.

Managers in onderwijsinstellingen bevinden zich in een spagaat tussen de eisen van een gezonde bedrijfsvoering en strikte financiële verantwoording - sinds de affaires rond Inholland en Amarantis zijn raden van toezicht immers voorzichtig geworden - en anderzijds de verwachting dat onderwijsinstellingen zich ontwikkelen en innoveren. Ziel en zakelijkheid staan dikwijls haaks op elkaar.

2. Wat vraagt dat van het leiderschap? Ten eerste balanceren

Het werk van bestuurders van een onderwijsinstelling is de laatste jaren veel complexer geworden. Ze hebben te maken met veel meer stakeholders, elk met hun eigen verwachtingen en belangen, met voortdurende dynamiek en onvoorziene gebeurtenissen, met een samenleving die telkens weer iets nieuws op het bordje van het onderwijs wil schuiven en met media die elke misstap uitvergrooten, wat leidt tot kamervragen en dikwijls aangescherpte regelgeving.

Op zijn best ziet leidinggeven aan een HBO-onderwijsinstelling in deze tijd er uit als een voortdurend balans zoeken tussen tegengestelde ontwikkelingen en tegenstrijdige eisen van uiteenlopende stakeholders. Op zijn slechtst is het een spagaat waarin onduidelijk is hoe de verschillende verwachtingen kunnen worden verzoend hetgeen leidt tot impasse of besluiteloosheid.

Aangezien een ondubbelzinnige oplossing in zo'n context dikwijls niet mogelijk is, is het de kunst voor bestuurders om zo lang mogelijk in meerdere scenario's en strategieën tegelijk te denken. De schrijver Scott Fitzgerald zei dat de test voor een 'first class mind' is, of je in staat bent om twee tegengestelde ideeën naast elkaar in je hoofd te houden en tegelijkertijd in staat zijn goed te functioneren.

Dat is niet wat managers geneigd zijn te doen. Ze willen graag duidelijkheid en ook duidelijkheid kunnen verschaffen aan medewerkers.

Veel managers benaderen tegengestelde ontwikkelingen of belangen als een dilemma, iets waarin je moet kiezen. Maar dikwijls is een of/of keuze niet mogelijk of is de prijs daarvan te hoog.

In een context van complexiteit en ambiguïteit is het kunnen denken in paradoxen daarom een cruciale vaardigheid. Door tegengestelde ontwikkelingen te beschouwen als een paradox, een schijnbare tegenstelling, dwingen managers en bestuurders zich om op zoek te gaan naar onvermoede verbanden en innovatieve manieren om uitersten te verbinden.

Roger Martin, van De Rotman School of Management in Toronto spreekt van integratief denken, de vaardigheid om twee volstrekt tegengestelde ideeën in het hoofd te houden en te blijven zoeken totdat je een oplossing hebt die recht doet aan beide uitersten. Daarbij gaat het dus niet om het zoeken van een compromis, waarbij je beide ideeën iets afzwakt; of naar een balans waar je naar een soort midden zoekt, noch om het kiezen van het een ten koste van het andere, het gaat om een oplossing die beide uitersten omvat, maar daaraan superieur is. Niet zelden gaat het dan om een creatieve of innovatieve oplossing of zelfs een heel nieuw business model.

Een paar voorbeelden van integratief denken:

Een voorbeeld dat Martin noemt: een zakenman wilde hotels opzetten die zowel groot als gezellig en huiselijk zijn. In de hotelbusiness leek het of een huiselijk hotel alleen kon bestaan bij een kleine omvang en dat een groter hotel leidde tot meer zakelijkheid. Na jaren zoeken creëerde deze zakenman een heel andere rol voor het personeel. Hun houding bepaalt in hoge mate of gasten zich thuis voelen in een hotel.

Dichterbij huis: een woningcorporatie werkte tegelijkertijd aan humanisering van de werkplek als aan verzakelijking van de dienstverlening, onder het motto Met ziel en zakelijkheid. Er kwam meer aandacht voor de mens, voor inspiratie en drijfveren, maar er werden ook meer medewerkers die niet functioneerden, ontslagen.

Unilever heeft gekozen voor een paradoxale doelstelling: omzet verdubbelen en tegelijkertijd de ecologische footprint halveren en daarbij een positieve sociale impact te hebben. Zo'n doelstelling dwingt het bedrijf om drastisch te innoveren.

Managers die effectief omgaan met paradoxen weigeren zich te laten verleiden tot een versimpeling van de kwestie tot een of-of keuze, en ze weigeren te roepen dat ze A willen, maar dat dat vanwege B niet gaat. Dat halvering van ecologische footprint waarschijnlijk leidt tot halvering van de winst.

Ze formuleren de tegengestelde ontwikkelingen als een paradoxale uitdaging. Bijvoorbeeld, hoe kunnen we in ons eigentijdse onderwijs putten uit de christelijke traditie? Hoe kunnen we in omvang groeien en tegelijkertijd het onderwijs ingrijpend vernieuwen?

Een andere neiging die bestuurders en managers hebben in een context van complexiteit is deze het hoofd te willen bieden met meer gecompliceerde systemen, procedures en structuren. Er komen regels en uitzonderingen op de regels, nieuwe procedures voor onvoorziene omstandigheden, voor je het weet is de boel zo dichtgeregeld dat je er verstrikt in raakt.

Uit het onderzoek dat de Boston Consulting Group heeft uitgevoerd naar de 'mate van gecompliceerdheid' bij meer dan 100 Amerikaanse en Europese organisaties blijkt dat de laatste vijftien jaar het aantal procedures, verticale lagen, structuren voor afstemming en coördinatie en het aantal beslissingen waarvoor de top toestemming moet geven, is toegenomen met 50 – 350%. Topmanagers maken zelden heldere keuzes en laten het dikwijls aan hun medewerkers over om te jongleren met de verschillende conflicterende prioriteiten.

HBO onderwijsinstellingen die opereren in een complexe en politieke context doen er goed aan om te streven naar eenvoud. Het gebruik van intuïtie en gezond verstand voorkomt eindeloze besluitvormingsprocedures. Het betrekken van medewerkers staat garant voor een breder perspectief en daarmee oplossingen die voor meerdere stakeholders aanvaardbaar zijn. Door uit te gaan van vertrouwen hoef je veel minder te regelen.

Eenvoud is dus niet versimpeling, geen reductie van de complexe werkelijkheid, maar een weigering om dingen te compliceren door middel van structuren en systemen. Ont-regelen en ont-bureaucratiseren zijn daarom paradoxaal genoeg de allereerste uitdaging voor de manager in een complexe context.

Dat betekent overigens niet dat we alle regels en systemen moeten opheffen. We raken pas verstrikt in de bureaucratie wanneer deze leidend wordt. Wouter Hart maakte in zijn boek *Verdraaide Organisaties* (2012) onderscheid tussen de systeemwereld en leefwereld.

Onder de leefwereld verstaat hij de interacties in het hier en nu, tussen medewerkers, collega's, cliënten, en andere belanghebbenden.

Onder systeemwereld verstaat hij alle afspraken, procedures, structuren, targets, formats, regels, enz. die we hebben gemaakt om te zorgen dat het werk in de leefwereld goed verloopt. De gedachte is dat als we de systeemwereld in onze organisatie goed op orde hebben, dat dan in de leefwereld de goede dingen gedaan worden.

De denkrichting is dus vanuit de systeemwereld naar de leefwereld toe. En dat zien we steeds vaker in organisaties: dat de logica van de systeemwereld als het ware over de leefwereld wordt gelegd. Dat de eindexamenscore ten opzichte van het landelijk gemiddelde bepalend is of een school een rode kaart krijgt, niet dat de leerlingen met een diploma aan vervolgonderwijs kunnen beginnen.

Wouter Hart ontdekte dat succesvol innoverende organisaties precies andersom redeneren. Zij starten bij de missie, de purpose, de 'bedoeling' van de organisatie. Die is leidend in de leefwereld. Medewerkers krijgen de ruimte om zelfstandig de missie te realiseren in al hun interacties. Om deze medewerkers daartoe in staat te stellen, richten ze een systeemwereld in die hen ondersteunt.

Beginnen bij de bedoeling en van daaruit de leefwereld en systeemwereld inrichten, zorgt op zichzelf al voor een aanzienlijke vereenvoudiging. Regels en procedures die de medewerkers niet ondersteunen in het realiseren van de missie, kunnen overboord.

Duidelijk zicht op de bedoeling voorkomt ambiguïteit. Het maakt dat mensen snel en zelfstandig kunnen vaststellen in elke situatie wat passend gedrag is en wat en juiste beslissing.

Dus integratief denken en streven naar eenvoud door de systeemwereld ondersteunend te maken aan de bedoeling van de onderwijsinstelling, en niet leiden, zijn uitdagingen voor managers en bestuurders in een complexe context.

Hoe blijf je nu trouw aan je idealen in een complexe en dikwijls politieke context?

Ten eerste is het belangrijk om richting te houden

Wie niet wil verdwalen in de jungle, waar je geen richtingaanwijzers of herkenningspunten hebt, moet – al dan niet met behulp van een kompas - consequent een richting aanhouden.

Wie in de complexiteit van hedendaagse onderwijsinstellingen het hoofd helder wil houden, moet weten welke koers je vaart. Meer dan ooit is het belangrijk om morele keuzes te maken, een standpunt in te nemen. Dat lijkt in strijd met wat ik hiervoor zei over paradoxen. Maar het niveau van de missie en de identiteit van de organisatie, gaat het over wat de organisatie IS en niet zozeer wat zij doet. In de missie spreekt de organisatie zich uit voor wie in de samenleving ze welk verschil wil maken.

De purpose of bedoeling gaat verder dan een beschrijving WAT de organisatie doet, in jullie geval *het ondersteunen van scholen in het protestants-christelijk onderwijs bij opleiding en ontwikkeling*

De bedoeling geeft aan wat je wilt betekenen en voor wie, wat de instelling aan wie wil bijdragen. Dat is per definitie waardengeladen. En houdt een keuze in, waar je vooral aan hecht, wat je van waarde vindt.

En daar liggen meestal weer overtuigingen aan ten grondslag, waarom deze onderwijsinstelling nu juist dit verschil wil maken en niet iets anders.

In het visiedocument *Bekwaam, betrokken, bevlogen* wordt die achterliggende visie en overtuigingen van de Marnix Academie helder uiteengezet. Bijvoorbeeld voor een relationele visie die is geïnspireerd door o.a. Levinas: we kunnen niet zonder anderen. Niet alleen hebben we rekening te houden met de ander, de ander heeft voorrang, van de ander gaat een moreel appel uit, we hebben een verantwoordelijkheid jegens de ander.

De keuze voor een dergelijke visie is moedige stap in deze tijd. Met deze visie neemt de organisatie een eigen positie in ten aanzien van heersende denkbeelden van het autonome individu en zelfbeschikking.

Wellicht hebben medewerkers die zich dag in dag uit willen laten leiden door de missie nog wel een compacte formulering nodig (wat het specifieke verschil is dat de Marnix academie wil maken) en zeggen de woorden *Bekwam, Betrokken, Bevlogen* meer over het hoe dan over het waarom.

Daarnaast is vooral het inrichten van de leefwereld en de systeemwereld vanuit die missie en visie een grote uitdaging. Vaak is dat makkelijker bij een startende organisatie.

Bijvoorbeeld: **De Nieuwste School in Tilburg**, waar de missie is: Vanuit verwondering laten leren. Er zijn drie uitgangspunten: uitgaan van de nieuwsgierigheid van leerlingen, leren in een leergemeenschap en het geleerde vastleggen en verantwoorden.

Vanuit die missie zijn de leerlingen gegroepeerd in stamgroepen. Omdat de leerlingen werken vi onderzoek binnen thema's heeft de school eigen dag-/week- en maandritme. Er zijn witte dagen, waarop de leerlingen reflecteren op wat ze hebben geleerd van een onderzoek dat is afgerond. Er zijn vieringen, waarbij de afgeronde onderzoeken worden gepresenteerd. Er zijn vrijwel geen lesboeken. De structuren, afspraken en werkwijzen vloeien voort uit de missie. De pijn staat dus goed, zou Wouter Hart zeggen.

Voor een bestaande organisatie, een die al bijna een dertigjarig jubileum kan vieren, ligt dat wat lastiger. Consequent richting houden vanuit de bedoeling betekent dan vaak het opnieuw doordenken van allerlei processen, regels en structuren in het licht van die bedoeling. Een organisatie die al langer bestaat heeft immers talloze structuren, regels, procedures, die gemaakt zijn vanuit allerhande overwegingen, die lang niet altijd stroken met de missie.

De missie consequent leidend laten zijn in de inrichting van het dagelijkse werk en van de ondersteunende systemen en structuren wil zeggen dat bijvoorbeeld bij de beslissing over een nieuw leerlingvolgsysteem, de inrichting van het gebouw of het schrijven van handelingsplannen, het opstellen van een onderzoeksagenda, de missie leidend is en niet kosten, efficiëntie, rendement of andere systeemcriteria.

Een organisatie die zich op die manier binnenste buiten keerde is Sensire, een zorginstelling die zich losmaakte uit het failliete Meavita concern en een andere koers wilde inslaan. Na talloze gesprekken met cliënten en zorgverleners werd als missie geformuleerd: Sensire wil haar klanten zo goed mogelijk ondersteunen om zelfstandig en met zelfvertrouwen door het leven te gaan, ondanks de onzekerheden en belemmeringen waar ze tegenaan lopen. Voor Sensire betekent dit dat het kernproduct primair betrekking heeft op het opbouwen van relaties en het creëren van vertrouwen. Om die missie te kunnen realiseren hebben zorgverleners de ruimte nodig om telkens opnieuw een goede relatie op te bouwen en maatwerk te leveren. Dat er niet teveel verschillende zorgverleners bij een cliënt langs moeten komen.

Daarom zijn zelfstandige teams per wijk gevormd, van zorgverleners en wijkverpleegkundigen, die met elkaar verantwoordelijk zijn voor alle cliënten in die wijk. In plaats van een functieverdeling wie welke taken uitvoert voor een cliënt, verdelen ze het werk onderling vanuit de missie. De systemen die er waren, bijvoorbeeld tijdschrijf-formulieren waren allemaal gericht op verantwoording. Door een groep zorgverleners samen met stafmedewerkers zijn nieuwe ICT-systemen ontworpen die erop gericht zijn hen alle benodigde informatie te verschaffen die ze nodig hebben om zelfstandig met cliënten een goede relatie op te bouwen. Er zijn nieuwe handboeken geschreven en er is een nieuwe procedure ontworpen voor het aannemen van nieuwe medewerkers. Uiteindelijk is daarna de staf tot een derde ingekrompen.

Als we uitgaan van de gedachte dat de bedoeling vertrekpunt moet zijn en niet de systeemwereld, en de pijl dus in de goede richting moet staan, dan zou de missie moeten worden vertaald naar alle facetten van de organisatie en leidend moeten zijn in beslissingen. Het is dan de visie en niet systeemcriteria die de doorslag geeft bij lastige dilemma's.

Wanneer de bedoeling leidend is kunnen medewerkers telkens opnieuw bepalen wat in die situatie een goede beslissing of handeling is. Het is in relatie met degene voor wie je het uiteindelijk doet, dat de afweging wat het juiste is, het beste gemaakt kan worden. Managers zitten doorgaans ver af van die dagelijkse interactie en zijn dus meer geneigd hun beslissingen te baseren op systeemcriteria.

Naast richting houden vraagt trouw blijven aan je idealen ook dat je als manager en bestuurder een andere rol krijgt.

Drie jaar geleden besloot de directeur van een verzorgingshuis dat ze alle frustrerende en dikwijls onzinnige regelgeving in de zorg naast zich neer ging leggen. Ze gaf haar medewerkers twee criteria mee: het belang van de cliënt/patiënt staat voorop, en gebruik je gezond verstand. Zelf maakte ze haar hele agenda leeg en maakte het tot haar dagtaak om met het ministerie, de indicatieorgaan, de inspectie enz. om de tafel te gaan zitten en ruimte te creëren voor een andere manier van werken. Het resultaat van haar actie was dat het ministerie het verzorgingshuis als een experiment 'regelarme

zorg' aanmerkte en in de sliptestream nog een aantal van dergelijke experimenten als zodanig aanmerkte.

Trouw zijn aan de bedoeling houdt in dat er gedoe komt.

Veel van de systeemwereld binnen onderwijsinstellingen is niet zelf bedacht, maar vanuit inspectie, ministerie en andere instanties opgelegd.

Wie zich onttrekt aan dat soort systemen, of beter gezegd: niet langer de dominantie van de systeemwereld accepteert, en deze weer ondersteunend maakt aan goed onderwijs, krijgt te maken met ontevreden en boze stakeholders.

Dat is de situatie waarin leiderschap van ons gevraagd wordt, waarin we kunnen laten zien waar we voor staan. Dat vraagt wel wat, afgestompt en murw als velen zijn van de eindeloze regels, administratieve zaken en formele verantwoording. Om trouw te zijn aan je idealen moet je wat minder loyaal zijn aan de regels. Hebben we de moed om meer een pionier, een baanbreker, een dwarsdenker en friskijker te zijn?

Dwarsdenker zijn door telkens opnieuw de vraag te stellen: waarvoor doen we dit eigenlijk? Wordt het onderwijs hier beter van? Wat is de bedoeling van deze reorganisatie? Wat draagt dit bij aan onze studenten, docenten, partnerscholen?

Of door steeds de dominantie van de systeemwereld ter discussie te stellen: Kunnen we die evaluatie niet op een andere, meer collegiale wijze uitvoeren? Door die situaties aan de orde stellen waar de systeemwereld het onderwijs beknelt, zoals rectoren van VO scholen die overal aan de bel trekken om het centraal examen af te schaffen omdat het geen recht doet aan de diversiteit van leerlingen.

Friskijker zijn door een grote voorraad voorbeelden en positieve verhalen van hoe het anders kan, waarmee je vanzelfsprekendheden ter discussie kunt stellen. "In onderwijsinstelling X hebben ze geen HR -afdeling meer. Blijkbaar kan het heel goed zonder." Of: "Zullen we het eens proberen zonder managementoverleg? Bij instelling Y doen ze dat al drie jaar met succes."

Nonconformistisch door niet mee te doen aan sommige rituelen die het systeem in stand houden.

Geen POP gesprekken meer voeren omdat dat niet bijdraagt aan verdere ontwikkeling van docenten.

Geen medewerkerstevredenheidsonderzoek meer houden, omdat die negativiteit in stand houden. Een leuk, maar nutteloos overleg opheffen.

Het is ontzettend inspirerend voor anderen als een leidinggevende de moed heeft en de vrijheid neemt om wat minder loyaal te zijn aan de systeemwereld, het prikkelt anderen om dat ook te doen.

Onconventioneel door nieuwe dingen uit te proberen, binnen je eigen invloedssfeer: zoals de directeur van een verpleeghuis die weigerde om te voldoen aan allerlei idiote regelgeving.

Of een schooldirecteur in Rotterdam die een onmogelijke leerling van school verwijderde en geen plek zocht op een andere school zoals de wet voorschrijft. Omdat hij de problemen niet wilde verleggen naar een andere school. Of een VO-school in Roermond waar het curriculum is afgeschaft en leerlingen krijgen er geen vakken of cijfers, maar de directie wel garandeert dat leerlingen een diploma behalen *op minimaal het niveau van het schooladvies van de basisschool*.

Balanceren en trouw blijven: het vraagt dat er een heldere richting is die door alle medewerkers wordt gedeeld en dagelijks geleefd. Dan hoeven leidinggevendenden minder te managen en hebben ze meer de handen vrij om te zoeken naar innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken en in de omgeving begrip en acceptatie te creëren voor de eigen koers van de instelling. Dat is bezielde zakelijkheid, een inspirerende en creatieve uitdaging. Ik wens u veel plezier in het jongleren met paradoxen en het besturen vanuit gezond verstand.

Lenette Schuijt
Oktober 2014

www.watbezieltons.nu
www.lenetteschuijt.nl