

COLUMN 'VERBINDEND EN ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP'

NATIONAAL ONDERWIJSDEBAT 9 OKTOBER 2008

HARRIE AARDEMA, CONCEPT 071008

Ik zie mijn inleiding vooral als een opwarmer voor de discussie. Ik ga daarom proberen zo veel mogelijk vragen op te roepen, waar we dan straks onder leiding van Wilma Borgman met elkaar over kunnen gaan praten.

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: uit een deze week verschenen onderzoek blijkt dat op veel scholen voor voortgezet onderwijs in Nederland een demotiverende sfeer hangt. Leraren klagen massaal over het leiderschap van de school. Het leiderschap zou te democratisch zijn, met veel vergaderen, maar weinig besluiten en weinig aanspreken op prestaties. Leraren zouden willen dat de school beter wordt georganiseerd en dat er meer aandacht komt voor hun eigen prestaties.

Zo te zien is het een tamelijk grootschalig en betrouwbaar onderzoek, zodat ik er maar even van uit ga dat dit allemaal waar is. En dan hebben we meteen alle reden om dadelijk een stevig debat met elkaar te gaan voeren.

Wat voor vragen roept zo'n onderzoek nou op?

Ik denk dan aan het volgende.

In de eerste plaats natuurlijk: herkent u het beeld? En geldt het ook voor andere soorten onderwijs, zoals het basisonderwijs?

In de tweede plaats: wat zijn de oorzaken (want symptoombestrijding of 'meer van hetzelfde', dat helpt natuurlijk niet)?

En in de derde plaats: zou het ook anders kunnen en hoe bereiken we dat?

Of u het beeld herkent, daar komen we zo in het debat denk ik wel achter, dat laat ik dus even liggen.

Dan eerst iets over de mogelijke oorzaken.

Het nadenken over het management in de publieke sector als geheel, dat is mijn vakgebied. Daar is het beeld samengevat als volgt.

In de publieke sector als geheel hebben we twintig jaar 'vernieuwing' achter de rug in de geest van het zogenaamde 'New Public Management' denken. 'New Public Management' betekent, kort samengevat: bij de overheid moet alles anders, het moet vooral meer

zoals het gaat in het particuliere bedrijfsleven. Dus: minder bureaucratisch, meer naar buiten gericht- met concurrentie en marktwerking - en efficiënter - met planning & control en met resultaatgerichte managers die dat voor elkaar moeten krijgen. En daar hebben we van alles voor bedacht aan instrumenten en modellen.

Uit nogal wat onderzoeken springt momenteel naar voren dat we ondanks alle goedbedoelde vernieuwingsambities nogal eens het tegendeel bereiken van wat we beogen.

Dus: dat het er juist bureaucratischer op wordt, dat we erg intern met elkaar bezig zijn in plaats van met de buitenwereld en dat het juist niet efficiënter is wordt, want als we goed rekenen hebben we meer middelen nodig (instrumenten en managers) om hetzelfde werk te doen.

Een ander paradoxaal beeld in analyses van de publieke sector als geheel is dat er als gevolg van alle vernieuwingen juist géén leiding meer wordt gegeven.

Op papier ziet het er allemaal vaak wel heel indrukwekkend en sterk sturend uit, maar dat is zo overdreven geformuleerd dat we ons er in de praktijk niets van hoeven aantrekken.

In het managementcircuit wordt als het ware een taal gesproken die werkvloeren niet verstaan en die ze daar ook helemaal niet willen verstaan, want ondanks alle ogenschijnlijke vernieuwingen kunnen ze allemaal gewoon door blijven gaan met waar ze zelf mee bezig waren.

Volgens sommigen gaat het juist daardoor nog best goed in dit land.

Het laatste 'managementboek van het jaar' heette niet voor niets:

'Leiding geven aan professionals? Niet doen!'

En dat klagen en naar boven wijzen, dat voelt ook best lekker.

Het zou kunnen zijn dat dit beeld ook voor het onderwijs opgaat.

Dus een managementcircuit met een eigen taal die volgens de werkvloer nergens op slaat en daar doet iedereen gewoon waar die zelf zin in heeft.

Het zou ook kunnen zijn – wat ook geldt voor de publieke sector als geheel – dat er wél heel veel vergaderd moet worden over al die vernieuwingsonzin en dat er veel formulieren en bureaucratie mee gepaard gaan die je van je werk houden. Dat geeft irritatie.

Ook over het feit dat de dingen die volgens de werkvloer geregeld zouden móeten worden juist niet geregeld worden.

Dat brengt me op een andere mogelijke oorzaak – niet zozeer New Public Management en 'het systeem' of de tijdgeest, maar (of misschien heeft het daar ook wel mee te maken) een meer triviale oorzaak.

Een van mijn BMC-collega's met ervaring op onderwijsgebied zei:

De leiders in het onderwijs zijn vooral mensen 'die vanuit de inhoud en een bepaald grijs-gehalte' (aldus de woorden van mijn collega) omhoog gepromoveerd zijn i.v.m. de staat van dienst en het aantal dienstjaren, zonder dat deze mensen hebben geleerd om leiding te geven.

Daardoor zouden in onderwijsorganisaties 'de slechtste mensen op de belangrijkste posities' zitten. Als dat zo is, dan past dat misschien wel bij het beeld van het te democratische leiderschap dat uit het onderzoek oprijst: niet leiden, maar veel praten zonder dat je er als leraar wat aan hebt en als leerling merk je er misschien alleen van dat leraren steeds minder tijd hebben om les te geven.

Maar misschien zijn de analyses ook allebei waar, dus én de systeemoorzaak analyse en de trivale-oorzaak-analyse. Of allebei onwaar. Als u het weet mag u het dadelijk zeggen.

Dan nu de mogelijke oplossingen. Ook daar zie je in de wereld van advies en literatuur eigenlijk in grote lijnen twee kampen.

Het ene oplossingskamp zegt hoe leidinggevenden zouden móeten zijn. Zoals de adviseurs van het onderzoek van deze week.

Die zeggen: je moet als manager niet alleen een democratische stijl hebben, maar ook bijv. een coachende stijl (dus met aandacht voor waar je als leraar mee bezig bent en je eigen ontwikkeling) en ook een gezaghebbende stijl (dus met een duidelijke koers en doortastende besluitvorming).

En andere adviseurs bedenken nog wel meer mogelijke stijlen en die willen zij je dan komen leren, voor veel geld.

Dus dan moet je leider een soort schaap met vijf poten zijn die alles in zich heeft.

Maar ja, kan dat wel? roepen de tegenstanders. Schapen met vijf poten bestaan immers niet en als je dat toch eist, dan trekken mensen zich juist terug in hun schulp, dan doen ze alsof ze het willen maar ze kunnen het niet en willen het als het erop aankomt ook helemaal niet.

Dan krijg je een hypocriete organisatie en juist vergroting van de kloof tussen managers en professionals.

Het andere oplossingskamp is wat ik voor het gemak maar even noem het meer wetenschappelijke kamp en daar zie je een heel ander soort oplossingen.

Daar zie je als steeds dominantere trend: je moet juist niet leiders willen veranderen in een richting die ze niet in zich hebben en die ze waarschijnlijk ook niet willen, je moet juist de verschillen tussen mensen respecteren. Ook de verschillen tussen leraren: hun eigen talent, verschillend soort werk, enzovoort. Dat is volgens deze richting wat managers moeten leren. Ze moeten die managementtaal loslaten en beter de taal leren spreken van de werkvloer.

Die professionals schreeuwen bijna om aandacht, aldus deze richting. Je moet ze ontlasten van zinloze vergaderingen over niks en ze beter faciliteren (bijv. in de vorm van meedenkteams) over de dingen waar zij zelf tegenaan lopen en daar de organisatie van de school op afstemmen.

Dus een nieuw soort verbindend leiderschap dat de professionals dan wel zouden willen. Niet meer twee gescheiden circuits van managers en professionals, maar een gemeenschappelijke taal die direct op de uitvoering is gericht en minder op normen en doelen en prestatie maatstaven die gecontroleerd moeten worden, met alle bureaucratie van dien.

Maar ook al is zo'n verbindende leider dan misschien geen schaap met vijf poten die alle stijlen moet beheersen, dat verbinden is natuurlijk ook niet zo makkelijk te leren.

Ik wil hier nog wel meer over vertellen, maar dat kan qua tijd niet in deze inleiding, misschien straks in het debat.

De hamvraag in beide oplossingskampen is natuurlijk: hoe kom je nou aan die leidinggevenden die we nodig hebben? Bestaan ze wel? Is het te leren? Zijn ze van buiten te halen?

Als het nog even mag, dan wil ik graag eindigen met een kritische noot aan het adres van de commissie Dijsselbloem.

De kern van de aanbevelingen van de commissie is: de politiek gaat voortaan over het 'wat' en de onderwijssector gaat over het 'hoe'.

Daar heb ik wat moeite mee. Om vier redenen. Heel kort.

In de eerste plaats was het de afgelopen twintig jaar volgens mij al niet anders. Het 'nieuwe leren' en alle onderwijservaringen moesten van de politiek en de onderwijssector moest maar uitzoeken hoe.

In de tweede plaats: de strikte scheiding van 'wat' en 'hoe' is heel New Public Management-achtig en geldt in de bestuurskunde zelfs als een volstrekt achterhaalde theorie van meer dan honderd jaar oud.

Er wordt wel beweerd dat zo'n lineaire scheiding in de praktijk juist de scheiding van de wereld van de managers enerzijds en die van de professionals anderzijds heeft bewerkstelligd.

In de derde plaats: het 'wat' wordt ingevuld met typische New Public Management-achtige elementen die momenteel overal steeds meer ter discussie komen te sturen, zoals leerstandaarden en resultaatsturing – met mogelijk straks alle nieuwe controlebureaucratie van dien.

Maar wat ik vooral mis is een nieuwe inhoudelijk, onderwijskundig alternatief voor 'het nieuwe leren'. En ik mis het inhaken op reflecties op NPM paradoxen, ook waar het gaat om nieuwe inzichten op het gebied van leiderschap en organisatieverandering.

Het verhaal van de commissie Dijsselbloem komt op mij een beetje over als een – achterhaalde – procedurele oplossing voor een inhoudelijk probleem.

Hier wou ik het bij laten.

SAMENVATTEND – MOGELIJKE VRAGEN VOOR HET DEBAT

- 1) Wordt het onderzoek m.b.t. het falend leiderschap op scholen herkend? Geldt het ook voor ander dan voortgezet onderwijs?
- 2) Zit de oorzaak in het systeem, dus managers met een andere taal die er op de werkvloer niet toe doet?
(Is wat de commissie Dijsselbloem voorstelt dan misschien juist 'meer van hetzelfde'?)
- 3) Zit de oorzaak in de keuze voor het verkeerde soort schoolleiders, zeg maar de omhooggevallen leraren?
- 4) Is de oplossing het trainen van schoolleiders, zodat zij meerdere stijlen leren toepassen?
- 5) Is de oplossing het loslaten van de specifieke managementtaal zodat het leidinggeven meer over het lesgevend werk zelf gaat?
- 6) Of is volgens u sprake van andere oorzaken en oplossingen?