



Leiderschap in een veranderend tijdperk

Robert Mentink

werkt als organisatieadviseur vanuit zijn bedrijf Epsedean. Hij is tevens managing partner en trainer/docent bij BeteoR & Mentink en bij de Thomas More Leiderschapsacademie. E-mail: mentink@epsedean.nl

In dit artikel schetst Robert Mentink dat opgroeien en leven in onze kennissamenleving vraagt om ander onderwijs en ander leiderschap. Hij nodigt leidinggevers uit om van hun sokkel af te komen en te gaan sturen op zelfsturing. Hierdoor ontstaat er ruimte voor de verdere ontwikkeling van creativiteit en flexibiliteit bij leraren en bij leerlingen. Deze eigenschappen heeft de mens nodig om actief deel te kunnen nemen aan onze maatschappij nu en in de toekomst.

De Duitse filosoof Peter Sloterdijk ziet het als de taak van het onderwijs om leerlingen voor te bereiden op de wereld die er nog niet is. Een uitdagende opdracht want het is makkelijker om waar te nemen hoe het was en hoe het is, dan om te 'zien' hoe het gaat worden.

Verandering van een tijdperk?

Door technologische ontwikkelingen verandert onze maatschappij in een razendsnel tempo van een industriële maatschappij naar een kennis- en dienstenmaatschappij. Onze samenleving is al grotendeels een kennissamenleving geworden, waarin routinewerk en ook minder voorspelbare werkzaamheden steeds meer worden overgenomen door hoogwaardige technologie. Andrew McAfee, hoogleraar digitale economie, vertelt in het *NRC* van zaterdag 25 juli 2015 wat mensen kunnen doen om toegevoegde waarde te houden ten opzichte van robots: 'Je moet je richten op vaardigheden waarbij je iets toevoegt aan wat machines en computers kunnen doen, vaardigheden die typisch menselijk zijn.' Hij heeft het vervolgens over vasthoudendheid, consciëntieus zijn, origineel denken, goed kunnen onderhandelen, in een team kunnen werken, weten te overtuigen en goede ideeën krijgen uit de mensen met wie je werkt. Hij zegt: 'Helaas leren we kinderen iets heel anders op scholen. Routinematige instructies opvolgen en basale dingen als lezen, schrijven, rekenen. Computers doen die dingen nu al beter dan mensen.'

Als we deze ontwikkelingen vertalen naar de opdracht voor scholen dan vraagt dit minimaal om een accentverschuiving in het curriculum. Minder tijd en aandacht voor het aanleren van vooraf vastgestelde kennis en vaardigheden en meer tijd en aandacht voor het voortdurend ontwikkelen en stimuleren van

creativiteit, denkvaardigheden, persoonlijkheid en karakter van de leerling.

Dit stelt de leerling in staat om als volwaardig mens te functioneren in het hier en nu en in de nabije toekomst. De leerling ontwikkelt het vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij en vooral ook het vermogen om zelf mede vorm te geven aan de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in de kennissamenleving. De creativiteit van de leerling wordt niet afgeleerd – zoals veelal gebeurt in het huidige onderwijs – maar juist gestimuleerd en verder ontwikkeld. De leerling heeft creativiteit nodig om 'te overleven in een best ingewikkelde en gegarandeerd onzekere wereld.' (Willems, 2014).

In onze kennissamenleving maken we helaas nog steeds overwegend gebruik van principes, methoden en technieken uit het industriële tijdperk en enigszins cru gezegd, ook de wijze waarop we onderwijs 'geven' is nog grotendeels gebaseerd op het gedachtegoed uit het industriële tijdperk. Jan Rotmans - hoogleraar transitie management aan de Erasmus Universiteit - zegt hierover: 'We zien een onderwijssysteem dat de afgelopen decennia is geoptimaliseerd en uiterst efficiënt en effectief is geworden. Het is een soort onderwijsmachinerie geworden die aan de lopende band cijfers, leerlingen, studenten, docenten en prestaties uitbraakt.' Volgens Rotmans leven we niet in een tijdperk van veranderingen, maar in een veranderend tijdperk. Hij pleit ervoor om in maatschappelijke stelsels als zorg, welzijn en onderwijs de structuren weer in dienst te laten staan van de mens in plaats van de mens in dienst van de structuren, zoals nu het geval is. (Rotmans, 2014)

Terug naar het onderwijs dat we 'geven'. We gaan er dus vanuit

dat de leerkracht iets heeft, laten we zeggen een gefixeerd beeld van wat goed is voor de ontwikkeling van de leerling, en dat over moet dragen (geven) aan de leerling. En daar zit een probleem, want laten we eerlijk zijn en bekennen dat dit gefixeerde beeld een illusie is. Laten we gewoon bekennen dat we het niet weten. We hebben vandaag de dag niet meer een duidelijk beeld van wat de leerling moet kennen en kunnen om later succesvol te zijn in de maatschappij, want hoe ziet die er straks uit? We doen ons best om alle ontwikkelingen in het hier en nu bij te houden en dat is al lastig genoeg. Vanwege de angst en onzekerheid die 'niet weten' met zich meebrengt houden we hardnekkig vast aan het oude beeld waarin we het weten. Zo wist in de afgelopen periode het hele offensief rond opbrengstgericht werken de schijn van 'weten' in stand te houden. Natuurlijk is het ook belangrijk om te beschikken over een aantal basisvaardigheden. Er ontstaat echter een probleem als deze aandacht voor de basis alle tijd en aandacht opeist en er geen ruimte meer is voor creativiteit en flexibiliteit. Op zich voelt het natuurlijk wel fijn om vast te houden aan het romantische beeld van het weten, maar of die leerling er uiteindelijk verder mee komt is maar de vraag. Verandering in onze kennissamenleving begint met loslaten van 'het weten' en het toelaten van het 'niet weten' met alle onzekerheid die we daar gratis bij krijgen.

Terzijde: de vraag of we daadwerkelijk leven in een veranderend tijdperk is helaas pas achteraf te beantwoorden. Voor iedere generatie lijkt het namelijk of ze in een periode van verandering leven. Dit komt doordat de meeste mensen hechten aan veiligheid en zekerheid en daardoor krijgen veranderingen al snel onevenredig veel aandacht.

Ontwikkeling als mens vraagt om ruimte en zelfsturing

Het initiatief voor onderwijs waar menswording centraal staat, zal niet snel komen van de overheid. De beleidscyclus van de overheid is te kort en te politiek gevoelig om te werken aan veranderingen waarvan de uitkomsten onzeker en moeilijk te meten zijn. Ruimte geven heeft als consequentie dat 'politiek scoren' binnen een regeerperiode moeilijk is en bovendien kom je met 'niet weten' niet ver in de politiek. Of de verandering op korte termijn vanuit besturen komt is ook nog maar de vraag. Besturen zien het terecht als hun taak om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Dit wordt echter vaak vertaald naar veel aandacht voor 'in control' zijn en beheersing van processen. Gelukkig zien we in het land ook initiatieven van bestuurders die het lef hebben om vertrouwen te geven en die vooral tijd en ruimte creëren door de beheersingsprocessen tot het minimaal noodzakelijke niveau terug te brengen. De voornaamste hoop voor verandering is gevestigd op leraren en dan vooral de leraren die volop vertrouwen hebben en houden in het leer- en ontwikkelvermogen van leerlingen. Leraren die niet werken volgens vaststaande recepten, want voor de ontwikkeling van de mens bestaan immers geen standaardrecepten en standaard aanpakken. Leraren die creatief en flexibel zijn en hun focus leggen op leren in plaats van presteren. Astrid Willems verwoordt het treffend: 'Leren is het doel en presteren het middel.' (Willems, 2014). Het vraagt ook van de leraar dat die zelf kan loslaten en het niet weten toelaat. Vanuit deze basishouding kan de leraar voortdurend samen met collega's leren, ontwikkelen, onderzoeken en op verantwoorde wijze experimenteren (het gaat tenslotte om levend materiaal). Voorwaarde hiervoor is dat leraren professionele ruimte hebben.

Om dit te regelen in de school is professionele ruimte nodig. Marco Snoek heeft het over 'teacher leadership' en geeft aan dat professionele ruimte impliceert dat leraren niet alleen de ruimte krijgen om het onderwijs in de school vorm te geven, maar dat ze zich ook verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten van de leerlingen en zich daarop laten aanspreken (Snoek, 2014).

Door deze ruimte wordt het werken in het onderwijs weer leuk voor leraren, of voor de optimisten onder ons 'nog leuker'. Leraarschap vereist 'weer' vakmanschap. Je bent als vakman of vakvrouw geen mechanische uitvoerder meer, maar een menselijke ontwikkelaar die er samen met de collega's voor zorgt dat visie, denken en doen samen vallen.

De leider en professionele ruimte

Als we kijken naar hoe het ervoor staat wat betreft professionele ruimte dan zien we een divers beeld. Een beeld dat overigens past bij een veranderend tijdperk waarin oude en nieuwe principes en werkwijzen naast elkaar bestaan. Aan de ene kant is de sturing in het onderwijs nog steeds overwegend gebaseerd op het dominante mechanisch materialistische paradigma uit het industriële tijdperk met kenmerken als: maakbaarheid en beheersing, hiërarchie, controle, scheiding tussen denken en doen, planningsoptimisme en bureaucratie. Een recent voorbeeld hiervan is de CAO-PO die dikker is dan ooit tevoren.

Aan de andere kant is er de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekomen voor de ontwikkeling van personeel en zien we besturen en leidinggevendenden die steeds meer ruimte geven aan leraren en zaken als individuele en collectieve reflectie, samen onderzoeken en leren, elkaar aanspreken,

Verandering in onze kennissamenleving begint met loslaten van 'het weten' en het toelaten van het 'niet weten'

stimuleren en faciliteren. Leidinggevendenden in een veranderend tijdperk bevinden zich in een paradoxale situatie. Een situatie waarin enerzijds de leidinggevendende in verbinding met de mensen in de school werkt aan een nieuwe vorm van organiseren en anderzijds moet zien te 'dealen' met 'traditionele' eisen op het gebied van beheer en control vanuit overheid, ouders, bestuur en meestal een deel van de leraren. In deze paradoxale situatie is en blijft de leidinggevendende dé aangewezen persoon om leraren in de school ruimte, verantwoordelijkheid en besliskracht te geven.

De leidinggevendende die wil vormgeven aan een nieuwe manier van sturing en organiseren met ruimte en zelfsturing, heeft naast een visie op onderwijs, visie op schoolontwikkeling en een visie op sturing (waarover zo meer), vooral moed en doorzettingsvermogen nodig. De leidinggevendende moet opboksen tegen beheersmatige krachten in de omgeving en mogelijk druk vanuit leraren. Er zijn leraren die om verschillende redenen niet om kunnen gaan met ruimte en zij zullen op zoek gaan naar veiligheid. Die veiligheid zoeken ze veelal bij de hiërarchisch leidinggevendende, men zoekt veiligheid bij 'de hark'. De hark (het organogram) representeert de formele structuur en geeft aan hoe de traditionele command & control van de organisatie is ingedeeld. Echter, een bepaalde mate van onzekerheid is juist goed voor ontwikkeling, »

dus leg in deze situatie het appél op bescherming naast je neer. Ga niet harken en laat de natuur zijn werk doen.

In de volgende paragrafen kijken we naar de ontwikkeling van leiderschap in onze kennissamenleving en maken we duidelijk dat het geven van professionele ruimte past bij een nieuwe vorm van leiderschap: sturing op zelfsturing.

De erosie van standbeeldleiderschap

Het leven en werken in een kennissamenleving heeft belangrijke implicaties voor leiderschap in het onderwijs. Deze implicaties zijn inmiddels dagelijks voelbaar voor leidinggevend in het onderwijs. Een selectie van ontwikkelingen:

- › Scholen zijn steeds minder individuele organisaties en gaan meer en meer deel uitmaken van continu veranderende ketens en netwerken.

- › Leiderschap kan niet meer worden gebaseerd op kennismacht, omdat mensen in en rond de school zich steeds meer informatie direct eigen kunnen maken.

- › Sturing ligt meer open en is transparanter dan ooit tevoren en daarmee komen de handelingen van de leidinggevende onder een vergrootglas te liggen en dat maakt de leidinggevende kwetsbaar.

- › Mensen trekken zich steeds minder aan van formele macht en formele posities.

- › Elke eerlijke toekomstvisie kent een behoorlijke mate van onzekerheid en mensen houden niet van onzekerheid. ‘Ik weet het ook niet precies’, is voor veel mensen een ‘no go’ zone.

Deze ontwikkelingen laten zien dat het oude leiderschapsparadigma van de leider als ‘held’, het standbeeldleiderschap, erodeert. Deze ontwikkeling betekent dat we nu vrijwillig of op termijn noodgedwongen, afscheid nemen van het beeld van de leider die alle touwtjes in handen heeft en

volledig ‘in control’ is, die problemen oplost, die net iets slimmer is en meer weet dan het personeel (of minimaal kan doen alsof), die zorgt en regelt voor de ander, die successen toeschrijft aan zichzelf en mislukkingen het liefst aan de omstandigheden (het personeel inbegrepen). Welk leiderschapsbeeld komt voor dit ‘standbeeldleiderschap’ in de plaats en wat vraagt dat van de leidinggevende?

Sturen op zelfsturing: menselijk, respectvol en glashelder

De huidige tijd vraagt om een leidinggevende die stuurt op zelfsturing. Een leidinggevende die ruimte geeft, die persoonlijk betrokken is, die mensen in de school ziet als mens, die betrouwbaar is in woord en gebaar, die respect verdient omdat hij of zij vertrekt vanuit een basis van vertrouwen in de ontwikkeling van mensen en die ook op een respectvolle manier glashelder en rechtvaardig kan zijn als de situatie erom vraagt. Dit laatste maakt ook meteen duidelijk dat mensen niet zo zeer behoefte hebben aan een ‘aardige’ leider die de kool en de geit spaart, want zo’n stijl wordt gedurende de tijd al snel onbetrouwbaar. Onduidelijke en bedekte boodschappen die voortkomen uit voorzichtigheid en denken voor de ander zorgen voor veel schade bij mens en organisatie. Sturen op zelfsturing is niet zacht of hard om in de taal van het oude leiderschapsparadigma te spreken. Sturen op zelfsturing is menselijk, respectvol en glashelder.

In de kennissamenleving is leiderschap niet voorbehouden aan mensen in de ‘hark’, de leidinggevend in hiërarchische posities. Ook is het niet meer zo dat leiderschap wordt verdeeld als een schaars goed: als jij het krijgt heb ik het niet, of iets dat je procentueel kan verdelen. Leiderschap is een proces dat zich voordoet in samenwerking tussen

mensen. Wie de leiding neemt of nemen is afhankelijk van de situatie en van wat er nodig is op dat moment. Leiderschap is gespreid en steeds meer een proces van co-creatie. Dit type leiderschap past bij professionals die elkaar scherp houden, zich voortdurend ontwikkelen en in verbinding zijn met elkaar in een voortdurende dialoog.

De rol van de formeel leidinggevende is zoals gezegd om te sturen op zelfsturing met als kernwoorden autonomie en verbinding. De basis voor sturen op zelfsturing is dat mensen zich individueel en collectief verantwoordelijk weten en voelen voor het leren en ontwikkelen van leerlingen en elkaar en over het rendement rekenschap afleggen aan de ouders, aan elkaar, aan de formeel leidinggevende en aan de maatschappij. Het gaat dus uitdrukkelijk niet om ‘lekker je eigen gang gaan’ en gemakzuchtig zijn. De formeel leidinggevende is sterk sturend aanwezig als het gaat om de ondergrens van het functioneren van leraren en het leerrendement van leerlingen. (Mentink, 2014).

Het is verleidelijk om sturen op zelfsturing te beschrijven als een vaststaand model en tegelijkertijd is dat nu juist niet passend bij deze tijd. Ook is er geen helder stappenplan of routeplanner op weg naar sturen op zelfsturing. Sturen op zelfsturing is eerder een gezamenlijke trektocht. Een trektocht waarin leidinggevend samen met de leraren op zoek gaan naar een nieuwe gemeenschappelijke taal en afscheid nemen van taal passend bij standbeeldleiderschap. Daarin heeft de leidinggevende een interessante uitdaging: ‘Hoe kan ik mijn ideeën uitleggen als mensen vooral de taal begrijpen passend bij het oude leiderschapsbeeld?’ Een leuke manier is om mensen in de school feedback te vragen op je taalgebruik. In hoeverre horen leraren ‘oude taal’ zoals bijvoorbeeld: ‘afpraak is af-

spraak', 'hoe krijg ik ze mee', 'we moeten zorgen voor draagvlak' en het bekende 'alle neuzen dezelfde kant op'? Zo ga je gezamenlijk lerend op weg.

Een boeiende trektocht

Zoals eerder aangegeven vergt het de nodige inspanning, moed en doorzettingsvermogen en vooral menselijke vaardigheden van de leidinggevende te sturen op zelfsturing, om los te laten, te vertrouwen op anderen in de school en tegelijkertijd te blijven zorgen voor de noodzakelijke kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. De vraag voor de leidinggevende is: 'Heb ik de 'drive'?' Om daar achter te komen kan de leidinggevende de tijd nemen om de volgende vragen te beantwoorden:

- Geloof ik in zelfsturing van de mens? Echt?
- Kan ik mijn 'sokkel' missen? Echt missen? Ben ik bereid om te 'ontsokkelen'?
- Ben ik oprecht geïnteresseerd in de ander(en)? In de mens?

Tijdens de trektocht op weg naar een andere manier van sturing wordt er volop geknaagd aan de vaststaande zekerheden en zal de leidinggevende regelmatig worden teruggeworpen op 'oud denken' en vooral ook op 'oud gedrag'. Argyris (1991) beschrijft hoe we een voorkeur hebben om te handelen naar onze 'theories in use'. Deze liggen eerder ten grondslag aan ons gedrag dan onze 'espoused theories', de bedoelingen waarvan we zeggen dat ze aan ons gedrag ten grondslag liggen. Je hebt feedback van anderen nodig om te weten of je handelen als leidinggevende consistent is met je bedoelingen. Volgens Argyris laat de mens zich vooral leiden door de impliciete drijfveren als het zorgen dat je in controle blijft over situaties, het ervoor zorgen dat je zoveel mo-

gelijk winnaar bent en zo min mogelijk verliezer, het voorkomen van negatieve gevoelens o.a. door gezichtsverlies en je zo rationeel mogelijk gedragen. Kortom, tijdens de trektocht zal de leidinggevende regelmatig de eigen 'theories in use' tegenkomen en moeten trotseren.

Zoals gezegd, er bestaat geen routeplanner voor de trektocht op weg naar sturen op zelfsturing. Dat zou alleen maar ten koste gaan van creativiteit, flexibiliteit en het lerend vermogen. In plaats daarvan een zevental tips voor onderweg:

) Let op de 'harkreflex'. Niet iedereen heeft in de overgangssituatie voldoende zelfvertrouwen om zelfsturend te werken en dan is het al snel zoeken in de verticale lijn naar veiligheid. Voor je het weet sta je weer op de sokkel. Die sokkel die aan het eroderen is, weet je nog!

) Blijf continu je denken en vooral handelen en de keuzes die je maakt afmeten aan de betekenis voor de leerlingen. Wat schiet de leerling ermee op? Durf, zeker als het gaat om de ondergrens-knoppen door te hakken en vertel daarbij altijd waarom je het doet en waarom op deze manier. Bedenk dat soms moreel de beste oplossing de moeilijkste is om uit te voeren.

) Herken waardevolle initiatieven en ondersteun deze zoveel als mogelijk, zonder de verantwoordelijkheid of een deel ervan over te nemen.

) Houd de 'wij - zij' uit het systeem. Er ontstaat al snel spanning tussen sturen op zelfsturing en de sterk controlerende omgeving. Dit kan leiden tot wij tegen zij en dat staat verbinding in de weg.

) Zorg dat je 'anders' aanwezig bent. Een misvatting is dat sturen op zelfsturing betekent dat je minder aanwezig bent. Ga in dialoog, luister en spreek van mens

tot mens, stel vragen en slik antwoorden in. Zorg ervoor dat je eigen prachtige ervaringen niet de norm zijn voor de ander(en).

) Zorg dat je zelf geïnspireerd bent en blijft en zoek daarin vooral naar voor jou nog niet gebaande paden, zodat je een beroep doet op je eigen creativiteit en flexibiliteit en die verder ontwikkelt.

) Zorg voor sparringpartners buiten de organisatie die jouw reis begrijpen en met je stil kunnen staan bij de kwetsbaarheid van het 'niet weten'.

Ten slotte

Filosoof Peter Bieri zegt in zijn *Handwerk van de vrijheid* dat ons idee van de wereld het idee is van een wereld die te begrijpen is. 'Zelfs wanneer deze gedachte een illusie zou zijn, kunnen we over de wereld toch niet anders denken' (Bieri, 2006).

Leven in onze hedendaagse kennissenleving vraagt vooral om het accepteren van de illusie, maar ... ook dat weten we natuurlijk niet zeker.

Literatuur

Argyris, C. (1991). Teaching smart People how to learn. *Harvard Business Review* 69, 99 – 109.

Bieri, P. (2006). *Het handwerk van de vrijheid. Over de ontdekking van de eigen wil*. Wereldbibliotheek, Amsterdam.

Mentink, R. (2014). Leiderschap en professionele leergemeenschappen. *De Nieuwe Meso*, maart 2015, 55 – 60.

Rotmans, J. (2014). *Verandering van een tijdperk*. Nederland Kantelt. Aeneas, Boxtel.

Snoek, M. (2014). Leiderschap van leraren. *De Nieuwe Meso*, september 2014, 60 – 65.

Willems, A. (2014) *Flexdenken. Overleven in een best ingewikkelde en gegarandeerd onzekere wereld*. Bbpublishers, Utrecht.