



ROBERT MENTINK

ONT**SOKKELD** LEIDERSCHAP

Over zinvol leidinggeven in onzekere tijden

ONT**SOKKELD** LEIDERSCHAP

Over zinvol leidinggeven in onzekere tijden

ROBERT MENTINK



Uitgeverij Kloosterhof
Napoleonsweg 128a
6086 AJ Neer
W. www.kloosterhof.nl
E. info@kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters

ISBN: 9789078876120
NUR: 808

Met dank voor de illustratieve bijdragen van Pieter Leenheer

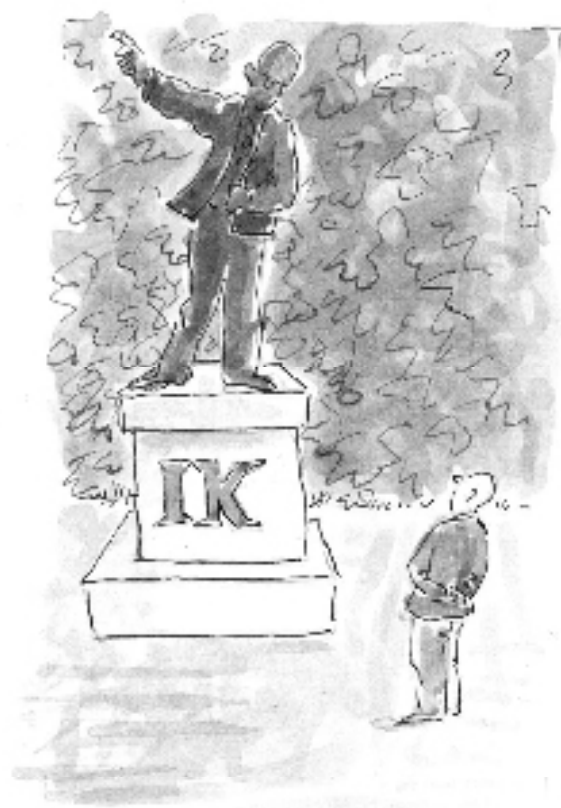
3de druk. Maart 2023

© Copyright 2018, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.





Inleiding

Dit boek gaat over leiderschap in het onderwijs en heeft als doel om leidinggevendenden te motiveren om op kritische wijze het eigen leiderschap onder de loep te nemen en vanuit die houding hun eigen leiderschap verder te ontwikkelen. Daarbij ga ik niet de complexe wereld simplificeren om van daaruit dé oplossingen te geven voor de dilemma's waarmee leiders in het onderwijs worstelen. Deze 'kort door de bocht oplossingen', herkenbaar aan uitspraken zoals 'het roer moet om' of 'laat los en vertrouw', heb ik wel eens vergeleken met 'botox to go'. Deze reclame kwam ik tegen in een bushokje in Berlijn en ik moest meteen denken aan al die oplossingen die aantrekkelijk klinken en wellicht even helpen, maar na verloop van tijd komt de rimpel er gewoon weer in.

Wie rimpelloos wil leidinggeven heeft dus helaas het verkeerde boek gekozen. Ik denk dat dilemma's, soms een beetje scheefhangen, een keer een slapeloos nachtje (niet al te veel natuurlijk) en wat gedoe, er gewoon bij horen. Bovendien schuilt er veel schoonheid in een mooie rimpel.

In dit boek bundel ik mijn huidige 'waarheden' over leiderschap in het onderwijs. Deze waarheden zijn ontstaan vanuit mijn ervaringen als leraar en leidinggevende in en buiten het onderwijs en vanuit de praktijkverhalen, successen en worstelingen, van mensen die ik als docent in leiderschapsopleidingen heb mogen begroeten. Mijn waarheden zijn mede gestoeld op literatuur, onderzoek over leiderschap en organisatieontwikkeling en inzichten vanuit sociologie en vooral psychologie en filosofie. Filosofie is voor mij telkens weer een inspiratiebron als ik vragen heb over het waarom en het waartoe. Vragen die geen simpele antwoorden verdragen, maar beschouwing en doordinking. De psychologie geeft aanwijzingen voor het hoe, en dat is iets wat voor een leider minstens zo belangrijk is. Mijn waarheden zijn geen onwankelbare overtuigingen, hoewel dit hier en daar wellicht wel zo kan overkomen. In dit boek zoek ik soms de nuance, maar neem ik ook stelling en schrijf dan alsof iets is wat het is en echt niet anders kan zijn. Het is aan de lezer om het gepresenteerde te nuanceren en te verbinden met de eigen kennis, ervaringen en context. Ik zie het

als een beloning als de lezer zich herkent in hetgeen ik beschrijf en ik zie het evenzeer als een beloning als de lezer vraagtekens zet bij mijn 'waarheden'.

Leeswijzer

In dit boek verken ik in het eerste hoofdstuk het tijdperk waarin we leven en besteed vervolgens aandacht aan het waartoe van het onderwijs in de huidige onzekere tijden. In de volgende drie hoofdstukken kom ik de conclusie dat 'Standbeeldleiderschap', een doorgeslagen vorm van traditioneel leiderschap, niet meer werkt en niet meer gaat werken en dat leiders dienen te 'ontsokkelen' en zich te richten op Zinvol leiderschap. Zinvol, omdat leiderschap altijd over zin geven gaat, want je wilt met je leiderschap iets bereiken voor anderen. Bovendien zorgt een goede leider er ook voor dat mensen zin hebben in wat ze doen, of zorgt er in ieder geval voor dat ze de zin niet wordt ontnomen. Zinvol leiderschap is meer een vernieuwde richting dan een nieuw model. Zinvol leiderschap gaat over het organiseren van horizontaal leiderschap én over het tonen van leiderschap door de leidinggevende en wel op zo'n manier dat het horizontaal leiderschap stimuleert en faciliteert. Zo eren we de oerwetten van leiderschap, want waar mensen samen leven, zal er altijd een vorm van verticaal leiderschap zijn, en voegen we met horizontaal leiderschap toe wat onze huidige en ik vermoed ook onze toekomstige samenleving hard nodig heeft.

Nadat ik Zinvol leiderschap heb beschreven, komt het thema professionele leergemeenschappen aan bod. Deze leergemeenschappen zijn een mooi voorbeeld van Zinvol leiderschap met zijn nadruk op leren en ontwikkelen in teams.

In de volgende hoofdstukken ga ik verder in op de meer persoonlijke thema's voor de leider. Allereerst beschrijf ik wat nodig is om ervoor te zorgen dat mensen je vertrouwen. Dat is iets wat in deze tijd geen sinecure is, want wie wil leidinggeven of dit al doet is bij voorbaat verdacht. Vervolgens besteed ik aandacht aan de morele dimensie van leiderschap. Dit is een dimensie die in onzekere tijden steeds belangrijker wordt. Ik heb het dan niet over de leider als moraalridder, maar over de leider die zich bewust is van de ethische dilemma's die je er bij

het leidinggeven gratis bij krijgt. Daarna volgt een hoofdstuk over het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en wat daarbij komt kijken. Aandacht voor zelfzorg mag naar mijn idee in een boek over leiderschap niet ontbreken, al is het alleen maar omdat zelfzorg vooraf gaat aan zorg voor de ander. Zelfzorg en 'anderzorg' beschrijf ik in het voorlaatste hoofdstuk. Ik sluit af met een epiloog waarin ik onder andere aandacht besteed aan de dilemma's die je tegen kunt komen als je gaat sturen vanuit Zinvol leiderschap, terwijl de omgeving traditioneel leiderschap van je verwacht.

Aan het einde van elk hoofdstuk heb ik vragen opgenomen die kunnen helpen om je eigen kijk op leiderschap aan te scherpen en te bezien hoe je ervoor staat als het gaat om Zinvol leiderschap. Deze vragen kunnen ook voeding geven aan een dialoog.

*Onzekerheid is niet plezierig,
maar zekerheid is absurd*

Ik ben vereerd dat Pieter Leenheer niet alleen de redactie heeft verzorgd, maar tevens de cartoons heeft gemaakt waarmee elk hoofdstuk begint. Ze zijn voor mij herkenbaar en treffend en toveren telkens weer een glimlach op mijn gezicht.

Dit boek is geen 'how to' verhaal over hoe je in vijf stappen komt naar Zinvol leiderschap. Het is veel meer een uitnodiging om samen op trektocht te gaan en onderweg je eigen waarheden over leiderschap te onderzoeken en wellicht wat bij te stellen. Waar je uitkomt is nog ongewis, en dat is prima, want zoals de filosoof Voltaire het al zei: 'Onzekerheid is niet plezierig, maar zekerheid is absurd.'

Omwillen van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat moet uiteraard ook 'zij' worden gelezen

*De waarheid is niet waterdicht
Er moet een gat in zijn
Een barst van tegenstrijdigheid
Al is die nog zo klein
Perfectie heeft één voorwaarde
Er moet een hoek af zijn*

uit: 'Hoek af' van Stef Bos

Inhoud

1. Het waartoe van het onderwijs in onzekere tijden	11
2. Leiderschap in onzekere tijden	31
3. Zinvol leiderschap: leiderschap organiseren	51
4. Zinvol leiderschap: leiderschap tonen	69
5. De professionele leergemeenschap	87
Intermezzo: Ontsokkelen en het juiste midden	102
6. Vertrouwen in de leiding - over verworven autoriteit	105
7. De morele dimensie - over leidinggeven vanuit ethisch bewustzijn	121
Intermezzo: De vrije wil	134
8. Leiderschap ontwikkelen - over identiteit en (on)bewust gedrag	137
9. Zelfzorg en 'anderzorg'	159
10. Epiloog - over dilemma's en handelingswijsheid	179

1

HOOFDSTUK



... NOU IK JE TOCH AAN DE LIJN HEB,
EVALUËREN WE METEEN EVEN JE
JAARDOELEN ... O NEE - IK MOET
JE HANGEN: KRIJG NET EEN APP
VAN HET HIGH IMPACT TEAM...

*In het verleden behaalde resultaten geven
geen garantie voor de toekomst*

Reclame Code Commissie

*Ons idee van de wereld is het idee van een
wereld die te begrijpen is. Zelfs wanneer deze
gedachte een illusie zou zijn, kunnen we over
de wereld toch niet anders denken*

Peter Bieri

*De enige manier om de toekomst te
voorspellen, is hem tot stand te brengen*

Hannah Arendt

Het waartoe van het onderwijs in onzekere tijden

1

Scholen zijn geen 'leereilanden' maar staan meer dan ooit midden in een snel veranderende samenleving. Dit heeft gevolgen voor de maatschappelijke opdracht die scholen hebben, gevolgen voor het waartoe van het onderwijs. Het waartoe is de basis voor leiderschap, want het biedt de leider de legitimiteit om te sturen. In dit inleidende hoofdstuk schets ik ontwikkelingen in de samenleving die vragen om een stevige verschuiving van de inhoud en de organisatie van ons onderwijs. Ik besteed aandacht aan de versnellingen in de maatschappij en de individualisering van de samenleving. Vervolgens kijk ik naar wat er in het onderwijs merkbaar is van deze ontwikkelingen. Afsluitend beschrijf ik domeinen die in zinvol onderwijs een belangrijke plaats krijgen.

Onzekere tijden

Er is in de samenleving een algemeen gevoel waarneembaar dat we leven in onzekere tijden. Het kost mensen veel moeite om alle technologische ontwikkelingen bij te houden en we hebben niet zo makkelijk meer de oplossingen voor problemen die zich aandienen. Het ontbreekt ons aan een helder toekomstbeeld. Waar gaan we naar toe? Ik laat verschillende deskundigen aan het woord en schets de ontwikkelingen, met als nuancering dat toekomstvoorspellingen doorgaans meer zeggen over de tijd waarin ze zijn gemaakt, dan over de toekomst.

Jan Rotmans, hoogleraar transitie management aan de Erasmus Universiteit, beschrijft in *Verandering van een tijdperk. Nederland kantelt*, drie op elkaar inwerkende transitie die voor veel onrust zorgen. In de eerste transitie wordt de verticaal geordende, centraal aangestuurde topdown samenleving van de oude orde, vervangen door een nieuwe orde van gemeenschappen, coöperaties en sociale en fysieke netwerken. In de tweede transitie kantelt de oude economie, met centrale organisaties die producten maken, naar een nieuwe economie die decentraal en digitaal is. Rotmans ziet een machtsovername als derde transitie. In deze transitie verschuift de macht van grote centraal georganiseerde organisaties naar mensen die zich van onderop organiseren in netwerken en gemeenschappen. De conclusie van Rotmans is dat we ons bevinden in een veranderend tijdperk in plaats van een tijdperk van veranderingen (Rotmans, 2014). Dat we leven in een kennissamenleving, waarin routinewerk en zelfs minder voorspelbare werkzaamheden steeds meer worden overgenomen door hoogwaardige technologie, weten we natuurlijk al. Maar we zitten dus door de op elkaar inwerkende transities midden in een revolutie of staan minimaal aan de vooravond van zo'n revolutie.

Rotmans staat niet alleen in zijn analyse van een verandering van tijdperk. De inmiddels overheersende opvatting, zeker bij de mensen die als trendwatcher door het leven gaan, is dat we leven in een tijdperk waarin alles op de schop lijkt te gaan en onzekerheid

hoogtij viert. Er is consensus dat technologie de motor is achter de revolutionaire ontwikkelingen. Door de samenvloeiing van een groot aantal digitale ontwikkelingen lijkt alles in rap tempo te veranderen. Er wordt gewezen naar technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie, big data, het internet van dingen, blockchain technologie, zelfrijdende auto's, drones, 3D printers en smartphones die meer rekencapaciteit hebben dan computers van 10 jaar geleden. Rotmans heeft het over disruptieve bedrijven en disruptieve technologieën. Aansprekende voorbeelden van deze 'ontwrichters' zijn bedrijven als Airbnb, Uber en Spotify. Deze nieuwe bedrijven maken op slimme wijze gebruik van de nieuwe technologieën en brengen een hele branche in de war met hun innovatieve werkwijzen. We lezen, horen en merken dat onze wereld VUCA is geworden, een acroniem voor Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity of in goed Nederlands: bewegelijk, onzeker, complex en dubbelzinnig.

De gejaagdheid zorgt voor vervreemding van de wereld, vervreemding van de ander(en) en vervreemding van onszelf

De disruptie geldt niet alleen voor gevestigde bedrijven, maar in zekere zin ook voor de mens. Zo ziet socioloog Harmut Rosa in zijn werk *Leven in tijden van versnelling, een pleidooi voor resonantie*, dat de versnellingen en het continu onderweg zijn naar meer, nieuwer en beter ertoe leidt dat wij steeds verder van onszelf verwijderd raken. Wij krijgen meer en meer een leven vol kort-kortpatronen waarin de tijd heel snel gaat en het rendement óók heel vluchtig is. Deze gejaagdheid zorgt voor vervreemding van de wereld, vervreemding van de anderen en vervreemding van onszelf. Rosa ziet een samenhang tussen technische versnelling, de versnelling van maatschappelijke veranderingen en de versnelling van levenstempo. De versnellingen hebben samen geleid tot een zichzelf versterkend feedbacksysteem dat onophoudelijk zichzelf voortbeweegt. Terwijl het individu zich enerzijds vrij voelt in moreel en ethisch opzicht, voelt het zich des te sterker beheerst door de voortdurend langer

wordende lijst verplichtingen die van buitenaf worden 'opgelegd'. We moeten elk jaar harder lopen om bij te blijven. Een mooi voorbeeld is de introductie van moderne communicatie zoals e-mail en WhatsApp. Het geeft enorme tijdswinst ten opzichte van de ouderwetse brief en logischerwijs heb je dus meer tijd over voor andere zinvolle dingen in werk en leven. Echter, in de 'gevangenis' van de VUCA-wereld vol wegwerpstructuren is het tegenovergestelde waar. Veel mensen en zeker leidinggevenden, gaan gebukt onder een dagelijkse stroom van e-mails en berichten op hun laptop, tablet en smartphone. Niet lezen en niet antwoorden is geen optie. Wie niet aanhaakt, haakt af en dat geldt ook voor het niet kunnen volgen van andere maatschappelijke ontwikkelingen. Bij niet meedoen krijg je al snel het etiket ouderwets en je loopt zelfs kans dat de term 'fossiel' op je voorhoofd wordt geplakt. Volgens Rosa begeven we ons op een gladde helling en hij pleit dan ook voor 'resonantie', het weer open (leren) staan voor ervaringen waarin de wereld op zichzelf zin heeft (Rosa, 2016).

We zien dagelijks de uitwassen van de moderne opvatting van vrijheid

Het gevoel van het leven in onzekere tijden wordt naar mijn idee versterkt doordat de versnellingen plaatsvinden in een maatschappij die in hoge mate individualistisch is. Een maatschappij waarin mensen vooral zijn aangewezen op zichzelf en het 'moeten maken'. Lukt het niet, dan ligt het toch echt aan jezelf. En in de snel veranderende samenleving lukt logischerwijs veel niet of zeker niet meteen.

De individualiseringstrend is ontstaan in de laat-moderne samenleving en denderd voort. Met de Verlichting kwam het idee van maakbaarheid in zwang. Het is het idee dat mensen als vrije rationele individuen met behulp van wetenschap en technologie de samenleving kunnen vormgeven. Vrij zijn als mens betekent ook dat mensen met behulp van de rede zichzelf de wet kunnen stellen. We zien dagelijks de uitwassen van deze moderne opvatting van vrijheid. Een opvat-

ting met in theorie een simpele begrenzing: mijn individuele vrijheid houdt op waar ik die van jou bedreig. De grensbewaking is echter in de dagelijkse praktijk nog niet zo simpel. Een voorbeeld hiervan is de discussie rondom privacy. Enerzijds willen we onze persoonlijke gegevens persoonlijk houden en anderzijds is het voor de veiligheid van onze samenleving van belang dat inlichtingendiensten gegevens kunnen inzien, om zo vroegtijdige bedreigingen van onze vrijheid op te kunnen sporen.

In het onderwijs speelt het 'begrenzingsthema' rondom Passend Onderwijs. Enerzijds kan er vanuit de school een onderbouwd advies worden gegeven dat een leerling op een andere plek zich substantieel beter kan ontwikkelen, en anderzijds hebben ouders de individuele vrijheid om dit advies al dan niet over te nemen. We gaan er natuurlijk vanuit dat ieder vanuit de eigen rol het beste met de leerling, de zoon of dochter, voor heeft. Mag je de vrijheid van de ouder hierin begrenzen en het oordeel van de deskundige doorslaggevend laten zijn? In dit voorbeeld kan er op de achtergrond ook nog het idee meespelen dat die ene leerling door zijn persoonlijke problematiek de ontwikkeling van andere leerlingen in de weg kan gaan zitten. Het belang van het individu versus het belang van anderen. Waar leg je de grens?

We moeten voortdurend de beste versie van onszelf zijn

Volgens de filosoof Charles Taylor in zijn werk *Bronnen van het zelf*, zijn mensen zichzelf gaan definiëren los van de traditionele gemeenschappelijke kaders met als motto 'Ik ben de maat der dingen!' Voor traditionele instituties van onze maatschappij, zoals kerken en politieke partijen, is het steeds moeilijker geworden om mensen te binden en te verbinden. Onze samenleving is een optelsom van autonome individuen die zichzelf zien als authentiek en streven naar erkenning en waardering voor hun authenticiteit (Taylor, 1989). Het gevoel van onzekerheid komt naar mijn idee mede voort uit de keerzijde van dit streven naar authenticiteit, want het kost grote moeite om authentiek

te zijn en te blijven. We moeten voortdurend aan onszelf werken, ons voortdurend ontwikkelen, de beste versie van onszelf zijn en alle dingen, en dat zijn er het liefst veel en veelzijdig, zo goed mogelijk doen. Lukt dit niet dan ontstaat er al snel een gevoel van falen en schuld. Hier is er sprake van een paradoxale situatie: we zijn vrij maar tegelijkertijd gevangenen van ons eigen moeten.

De vraag of we leven in een uniek veranderend tijdperk zoals Rotmans dat stelt, kan pas achteraf finaal worden beoordeeld. Voor elke generatie sinds de Verlichting lijkt het namelijk of ze in veranderende tijden leven. Dit kan worden verklaard doordat de meeste mensen hechten aan veiligheid en stabiliteit en daardoor krijgen veranderingen al snel onevenredig veel aandacht. De onzekerheid die veranderingen veroorzaken, is ook iets van alle tijden en niet uniek voor het huidige tijdperk. De spanningen tussen vrijheid en verbondenheid, individu en gemeenschap en hechting en onthechting, domineren al sinds enkele eeuwen het laat-moderne leven. Ook autonomie is en blijft, of het nu om de maatschappij of een organisatie als de school gaat, altijd relatief en relationeel. Relatief want er is immers altijd een speelveld waarbinnen de autonomie ruimte krijgt. Relationeel want het speelveld wordt bepaald door heersende opvattingen in een gemeenschap. Ik denk dat de filosoof Hegel gelijk heeft met zijn stelling dat individuele vrijheid van mensen alleen maar betekenisvol kan zijn als deze is ingebed binnen een gemeenschap. Misschien herkennen we de nieuwe gemeenschappen niet altijd als zodanig, maar ze zijn er. We kunnen als mensen niet zonder en netwerken zijn ook gemeenschappen.

*We gaan echt op een andere manier leven,
leren en werken*

Als het gaat om de veranderingen in ons tijdperk is er naar mijn mening dan ook eerder sprake van een versnelde evolutie dan van een revolutie in de zin van een omwenteling.

Maar in ons huidige tijdperk is het gevoel van het leven in onzekere tijden misschien wel sterker dan ooit. Leren leven met grote onzeker-

heid lijkt het devies. Of zoals de filosoof Kierkegaard het al zo mooi beschreef: 'Het leven kan alleen maar achterwaarts worden begrepen, terwijl we het voorwaarts moeten leven.'

Ondanks mijn relativeringen bij de huidige veranderingen in de samenleving kunnen en mogen we die niet negeren en doen zoals we altijd al deden of erger nog, teruggrijpen op nostalgische beelden uit het verleden. Laat de retrotrend maar voorbij gaan aan het onderwijs. We zullen echt op een andere manier moeten gaan leven, leren en werken.

Ondertussen in het onderwijs

Alle ontwikkelingen in de samenleving laten het onderwijs als spiegel van de samenleving natuurlijk niet onberoerd. Volgens een inschatting van het World Economic Forum in 2016 zullen 65% van de kinderen die vandaag naar de basisschool gaan, uiteindelijk een nieuw soort baan aannemen, een baan die nu nog niet bestaat.

We doen pogingen om te anticiperen op de onzekere toekomst gezien de rapporten zoals van het Platform Onderwijs uit 2016 *Onderwijs 2032*, waarin staat dat het onderwijs zich moet richten op het voortbrengen van vaardige, waardige en aardige burgers. Vernieuwend? Of zijn dit vooral stuiptrekkingen van oud denken, gebaseerd op onzekerheidsreductie en controle? Zolang we het idee houden dat we wat er nodig is voor de toekomst, in een curriculum kunnen gieten lijkt er immers niet veel aan de hand.

Als succes wordt afgemeten aan wat je kunt meten, dan zorg je ervoor dat je doet wat kan worden gemeten

In de afgelopen jaren heeft in het onderwijs de nadruk gelegen op opbrengstgericht werken. Dit vanuit een maakbaarheidsidee in optima forma: bij een bepaalde populatie behoor je bepaalde uitkomsten te halen als school. Is dat niet het geval, dan ga je min of meer noodgedwongen aan de slag met 'evidence based' recepten. Nu heeft het opbrengstgericht werken voor veel scholen tot kwali-

teitsverbetering van het onderwijs geleid en dan met name op het gebied van kennis en vaardigheden voor de basisvakken. Dat is voor ieder kind en zeker voor kinderen die deze basis van huis uit minder meekrijgen, een zegen geweest en is het nog steeds. Er kleven echter ook nadelen aan deze 'evidence based' werkwijze. Zo zie je dat scholen hun curriculum gaan versmallen tot wat telt bij het meten en tot wat kan worden gemeten. Als succes wordt afgemeten aan wat je kunt meten, dan zorg je ervoor dat je vooral doet wat kan worden gemeten en dan heb je 'succes'. Een ander nadeel van 'evidence based' recepten is dat je bij deze werkwijze de leraar al snel reduceert tot uitvoerder. Hij of zij moet doen en vooral niet te veel denken, want dat is al voor hem of haar gedaan. Een ontkenning dus van het vakmanschap van de leraar. Een zelfdenkende leraar, met verstand van vakinhoud, vakdidactiek en een flinke dosis pedagogische tact, blijft in de huidige en ook in de toekomstige samenleving hard nodig. Ook als je 'evidence based' werkt, want de daaruit voortkomende recepten gaan noodzakelijkerwijs uit van gemiddelden en gemiddelden kun en mag je nooit van toepassing verklaren op de mens die tegenover je zit. Doe je dat wel, dan maak je de mens tot een object en dat kan toch nooit de bedoeling van onderwijs zijn?

Het lijkt echter dat we het rendementsdenken in het onderwijs steeds meer aan het verlaten zijn. Inmiddels kijken we weer vooruit of misschien zelfs terug en staat de brede vorming in het onderwijs weer centraal. Of is deze brede vormingstrend er gewoon bij gekomen? Heeft die leraar gelijk die verzucht: 'Als je bij je mening blijft en lang genoeg wacht word je vanzelf weer modern?' Dat lijkt mij geen uitspraak van een toekomstbestendige leraar. Hoe en wat dan wel? Hoe zorgen we ervoor dat leraren hun mooie en zinvolle werk met veel zin doen en blijven doen? Dat vraagt allereerst dat we weten wat dat zinvolle werk dan is.

Het waartoe van het onderwijs

Als het gaat over het doel van het onderwijs is het logisch om te beginnen met het momenteel zeer in zwang zijnde gedachtegoed van onderwijspedagoog Gert Biesta. Biesta beschrijft in *Het prachtige*

risico van het onderwijs: drie doeldomeinen van het onderwijs kwalificatie, socialisatie en subjectivering (Biesta, 2015). Kwalificatie is het verwerven van kennis en vaardigheden en houdingen die kinderen kwalificeren om iets te doen. Kwalificatie gaat om voorbereiden op vervolgstudies of een beroep en het gaat ook om het kunnen leven in de samenleving van vandaag en morgen. Socialisatie is de manier waarop door het onderwijs kinderen deel worden van tradities en praktijken. Subjectivering is de menselijke individualiteit en subjectiviteit, de ontwikkeling van je eigen persoonlijke voorkeuren binnen de democratische samenleving en de gegeven vrijheid. Biesta geeft aan dat onderwijs zich niet alleen zou moeten richten op wat de samenleving vraagt, meestal vanuit een economisch motief, maar dat onderwijs ook de plicht heeft om de maatschappelijke ontwikkelingen kritisch te bevragen en kinderen aan die bevraging deel te laten nemen. De les die Biesta mee wil geven, is dat elke scheppende daad (en onderwijs is dat) een dialoog is tussen iemands intenties en het 'materiaal' waarmee wordt gewerkt. Het is een proces waarin beide stemmen een rol hebben. Dit betekent automatisch een beperking in het kunnen voorprogrammeren van wat er wordt geleerd. Onderwijs gaat immers verder dan het reproduceren van wat er al bestaat. Onderwijs is per definitie in hoge mate een scheppingsproces en tegelijkertijd wordt er ook regelmatig iets gegeven. Dat is volgens Biesta mooi verwoord in de term 'lesgeven'. Het gaat dan wel om lesgeven vanuit onderwijspedagogische wijsheid, aldus Biesta.

Als we kijken naar de technologische ontwikkelingen, waar ik dit hoofdstuk mee begon, is het interessant om je oor te luisteren te leggen bij Andrew McAfee, hoogleraar digitale economie. Hij vertelt in een interview 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.' McAfee benoemt vervolgens vaardigheden die typisch menselijk zijn. Hij heeft het 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. Het lijkt

hier wel te gaan over een hedendaagse variant van het programma van Aristoteles. Aristoteles heeft het over eudaimonia, een bepaald gevoel van gelukzaligheid dat bereikt kan worden door verstandig te kiezen hoe te handelen. Het ontwikkelen van deze praktische wijsheid kent verschillende bouwstenen waaronder jezelf kennen en jezelf accepteren, positieve relaties kunnen aangaan, zorgen voor continue persoonlijke ontwikkeling, betekenis en richting geven aan je leven, zorgen voor autonomie en zelfregulatie en omgevingsoriëntatie. Bij dit laatste gaat het over het je kunnen aanpassen aan de omgeving en over het kunnen aanpassen van de omgeving aan jouw behoeften (Aristoteles, Vert.1999).

Richt je op vaardigheden waarbij je iets toevoegt aan wat machines en computers kunnen doen

De overeenkomst tussen de ideeën van McAfee en Aristoteles roept de vraag op of er zoiets is als oerkennis en oervaardigheden. Vaardigheden die bij ons horen eenvoudigweg omdat we mensen zijn. Volgens mij is er inderdaad zoiets is als een oercurriculum, een basis aan kennis, vaardigheden en een bepaalde houding, nodig om te groeien als mens, ongeacht het tijdsgewricht waarin je leeft. Dit oercurriculum wordt door elke generatie aangevuld met kennis en vaardigheden waarvan we denken dat ze nodig zijn gezien de samenleving waarin we leven. Uiteraard spelen bij die aanvulling ook de beelden over de toekomstige samenleving een belangrijke rol. Het is natuurlijk wel zo dat sommige kennis, vaardigheden en houdingen in het ene tijdsgewricht meer nodig zijn dan in het andere tijdsgewricht, maar alle ontwikkelingen in de samenleving, hoe snel ze ook gaan, beschouwen en ervaren we altijd vanuit ons mens-zijn en samen met andere mensen.

Zinvol onderwijs

Wat is in onze huidige tijd zinvol onderwijs? Ik nodig je uit om dit samen met mij te verkennen.

We bevinden ons in een versnelde evolutie. Deze evolutie vraagt om een sterke verschuiving van waar we aandacht aan besteden in het onderwijs. Deze verschuiving is ten dele een verschuiving naar wat Biesta socialisatie en subjectivering noemt. Deze tijd vraagt om het loslaten van het idee dat de leraar een helder beeld heeft van de toekomst en daaruit kan afleiden wat goed is voor de ontwikkeling van de leerling en dat dan kan onderwijzen. Laten we gewoon bekennen dat we het voor een groot deel niet weten. Gezien de versnelde evolutie hebben we vandaag de dag niet meer een duidelijk beeld van wat de leerling moet kennen en kunnen om later succesvol te zijn in de maatschappij. We doen ons best om alle ontwikkelingen in het hier en nu bij te houden en dat is al lastig genoeg. De verschuiving in ons onderwijs begint voor mij met loslaten van 'het alles kunnen weten' en het toelaten van het 'niet weten', met alle onzekerheid die we daar gratis bij krijgen. De belangrijkste implicatie hiervan is dat het 'leren leren' één van de belangrijkste doelen van het onderwijs wordt.

Laten we gewoon bekennen dat we het voor een groot deel niet weten

Dit betekent dat we een nieuw evenwicht moeten vinden tussen aandacht voor het aanleren van vooraf vastgestelde kennis en vaardigheden en aandacht voor het voortdurend ontwikkelen en stimuleren van creativiteit, kritisch denken, persoonlijkheid en karakter van de leerling. Dit laatste zal steeds meer in co-creatie gebeuren. In co-creatie betekent leerlingen met elkaar, leraren met elkaar en vooral ook leerlingen en leraren met elkaar. Samen leren en co-creëren vraagt in veel situaties ook een andere organisatie van het onderwijs, dat zal duidelijk zijn. Aldus ontwikkelt de leerling het vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij en vooral ook het vermogen om vanuit een opbouwende kritische houding 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.

‘Flexdenker’ Astrid Willems geeft aan dat de leerling vooral creativiteit nodig heeft om te overleven in een best ingewikkelde en gegarandeerd onzekere wereld (Willems, 2014). Creativiteit vraagt overigens ook om een basis van kennis en vaardigheden. Creativiteit zit namelijk ook in het op creatieve combineren van bestaande kennis en vaardigheden en die combinatie toepassen in nieuwe situaties.

Welke domeinen krijgen een plaats in zinvol onderwijs?

Voor mij zijn dat in ieder geval hogere-orde denkvaardigheden, creatief en kritisch denken, het leggen van een kennisfundament, het vermogen tot zelfsturing, samenwerken en informatiekundigheid.

Het accepteren van onzekerheid, het accepteren dat we niet alles weten als we naar de toekomst kijken, vraagt om het ontwikkelen van hogere-orde denkvaardigheden, zoals metacognitie en reflectie. Dat zijn de vaardigheden die volgens het rapport *Het voorbereiden van leerlingen op (nog) niet bestaande banen*, van Paul Kirschner (2017), aan de basis liggen van een leven lang leren en creatief en kritisch denken. Creatief denken zorgt ervoor dat je oplossingen kan vinden voor vraagstukken die zich nu nog niet hebben aangediend. Bij dat laatste gaat het ook over het op waarde kunnen schatten van verschillende informatie(bronnen).

Soms moet je eerst ploeteren en zwoegen om verder te komen

Voor mij blijft een stevig kennisfundament, onder andere voor lezen, taal (en talen), rekenen en wiskunde en vooral cultuur, de basis van onderwijs. Overigens geeft ook het rapport van Paul Kirschner aan dat het zonder kennis niet gaat. Zijn eerste trap om ‘de impasse van het onderwijs te doorbreken’ zoals hij het noemt, is een fundament van kennis waarmee leerlingen goed kunnen functioneren in het vervolgonderwijs en hun toekomstige loopbaan. Zijn tweede trap is ervoor zorgen dat kinderen het gevoel krijgen dat ze ook echt iets kunnen

met wat ze geleerd hebben. Zijn derde trap gaat over het ontwikkelen van hogere orde denkvaardigheden (Kirschner, 2017). Ik besef dat zo'n stevig kennisfundament ook iets paradoxaals heeft. Aan de ene kant veroudert sommige kennis snel, maar aan de andere kant heb je kennis van een gebied nodig om creatief te leren denken en verbindingen te kunnen maken tussen dat gebied en andere gebieden. Ik wil ook een misverstand uit de weg te helpen. Leren hoeft niet altijd leuk te zijn. Soms moet je eerst ploeteren en zwoegen om verder te komen. Iedereen die een instrument heeft leren spelen weet van de figuurlijke en letterlijke kramp waar je doorheen moet om uiteindelijk mooie klanken te kunnen produceren.

Zonder zelfsturing gaat het volgens mij niet. Het vermogen tot zelfsturing start bij reflectief en zelfkritisch denken vanuit bewustzijn. De mogelijkheid tot reflectie begint zo rond je vierde levensjaar, als je afstand van jezelf kunt gaan nemen en je jouw handelingen los van jezelf kan beschouwen. Die mogelijkheid tot reflectie houdt nooit op. Reflecteren doe je niet alleen, want helaas is het zo dat anderen je soms beter kennen dan jij jezelf kent. Dit verschijnsel wordt onder andere veroorzaakt door psychologische zelfvertekeningen om een positief zelfbeeld in stand te houden en zo een beetje gelukkig door het leven te komen (meer hierover in hoofdstuk 8). Ontwikkelen van zelfsturing vraagt om je kritisch te laten beschouwen door anderen. Een zelfsturend mens zoekt regelmatig een nar op voor de noodzakelijke dosis kritische reflectie. Hier ga ik dieper op in als het gaat over het ontwikkelen van leiderschap.

Samenwerken is ook zo'n domein dat juist in de huidige meer individualistische maatschappij aandacht en ontwikkeling behoeft. Het is tijd voor nieuwe verbinding. Ik volg hierin de filosoof Levinas die het heeft over een appèl dat uitgaat van het gelaat van de ander. Je bent er als mens omdat de anderen er zijn en hebt daarin ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hij zette zich af tegen de filosofische traditie die zich voornamelijk richt op het ego. De 'Ander' is geen object waar je gebruik van kan maken (Keij, 2006). Scholen zijn na de thuissituatie veelal de eerste organisaties of leef- en leergemeen-

schappen in het leven van een mens. Kinderen nemen deze ervaringen de rest van hun leven mee. Samenwerken is vanuit het vertrekpunt van het 'niet weten' en met het oogpunt van co-creatie van kennis, meer dan ooit een basis voor menswording.

Het kritisch denken, het kennisfundament, het vermogen tot zelfsturing en samenwerken beschouw ik als oerdomeinen die altijd al belangrijk zijn geweest, maar gezien de huidige maatschappelijke ontwikkelingen om serieuze aandacht vragen. Ik voeg hier een relatief nieuw domein aan toe: informatiekundigheid. Bij het domein Informatiekundigheid gaat het om echte 21^e eeuwse vaardigheden. De hoeveelheid beschikbare informatie is in het laatste decennium exponentieel gestegen, maar ons vermogen om die informatie op te nemen is logischerwijs niet evenredig toegenomen. Uit dit verschil tussen beschikbare informatie en onze menselijke opslagcapaciteit kan het succes van 'Google' worden verklaard. Men denkt dat Google alle antwoorden heeft. Informatiekundigheid gaat over het kunnen zoeken, identificeren, evalueren van kwaliteit en betrouwbaarheid van bronnen, het gebruiken kunnen maken van verkregen informatie en het kunnen vastleggen, beheren en delen van verkregen informatie. Alleen al de toename van het 'fakenieuws' maakt dit domein steeds belangrijker. Natuurlijk is 'fakenieuws' ook iets van alle tijden. Wat het echter 21^e-eeuws maakt, is de snelheid waarmee het 'fakenieuws' zich verspreidt en dat dit verschijnsel ook aan een opmars bezig is in democratische samenlevingen en dat daarbij de controlerende krachten, zoals de pers, het steeds moeilijker krijgen en zelf in de beklaagdenbank worden gezet.

Kinderen zijn meesters in verwondering

Als toegift wil ik aandacht vragen voor verwondering. We zitten middenin veranderingen die vragen om onbevangen kijken. Dit is een fenomenologische benadering, waarin je waarneemt alsof je iets voor de eerste keer ziet en je zo loskomt van je eigen basis aan (voor)oordelen. Verwondering is de oorsprong van alle filosofie. Het gaat over het in verwondering mogen en kunnen bekijken van de

wereld en alles wat zich daarin voordoet. Kun je de wereld bekijken alsof je die nooit eerder hebt gezien en wat zie je dan? Kinderen zijn hier meesters in. Zij zitten vol met vragen en onbevangen ideeën over van alles en nog wat. Kinderen hebben van nature een socratische houding van niet-weten en doorvragen. Voor menswording is het belangrijk om ruimte te houden voor verwondering en die er in het onderwijs niet uit te conditioneren.

De versnelde evolutie en zinvol onderwijs hebben het 'niet alles meer kunnen weten' als gemeenschappelijk kenmerk. Dit vraagt om ruimte voor ontwikkelen, voor het samen op zoek gaan en ontdekken van andere waarheden. De complexiteit hiervan vraagt ook om ander leiderschap. Leiderschap waarin de professionals ruimte krijgen om door middel van co-creatie met elkaar en met de leerlingen te zorgen voor zinvol onderwijs.

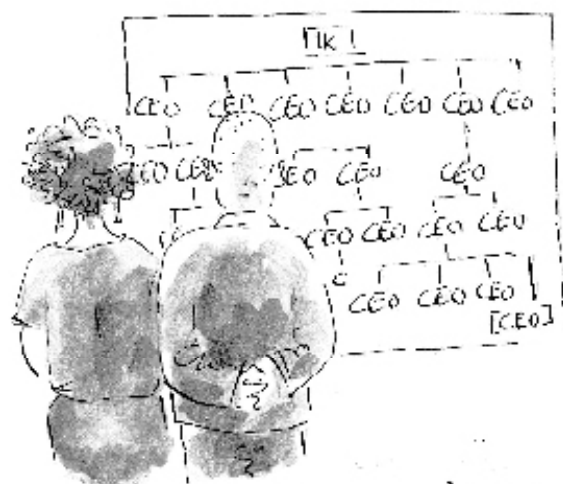
In de volgende hoofdstukken sta ik stil bij wat ik in navolging van zinvol onderwijs, Zinvol leiderschap noem. Bij deze vorm van leiderschap draagt de leider uit wat hij voor anderen wil betekenen en organiseert het onderwijs op zo'n manier dat de mensen die het moeten doen - de leraren - zoveel mogelijk werken vanuit identificatiedoelen. Dat zijn doelen die je nastreeft omdat je de uitkomsten ervan waardevol vindt. Dat is hard nodig in het onderwijs waarin leraren de doelen nogal eens als opgelegd beschouwen, met als gevolg openlijk en heimelijk verzet en veel verloren energie. Energie die meer dan ooit nodig is om leerlingen een mooi toekomstperspectief te kunnen bieden.

Vragen bij dit hoofdstuk

- Met welke veranderingen heb jij te maken in je omgeving? Versnellingen? Individualisering?
- Welke veranderingen omarm je en welke weer je af en waarom?
- Hoe ga jij om met het rendementsdenken in het onderwijs?
- In welke mate is er bij jouw school sprake van aandacht voor kwalificatie, socialisatie en subjectivering? Waar blijkt dat uit?
- Welke bronnen raadpleeg jij om je visie op de toekomst en het toekomstgerichte onderwijs vorm te geven?
- In hoeverre zoek je ook naar tegengeluiden die jouw bronnen tegenspreken of minimaal nuanceren?
- Wat is voor jou zinvol onderwijs?
- Welke ervaringen zijn voor jou belangrijk geweest bij het vormen van je visie?
- Hoe zorg jij voor verwondering? Waar blijkt dat uit?

2

HOOFDSTUK



--KIJK, MIJN MENSEN ZIJN STUK VOOR
STUK CEO VAN HUN EIGEN LEVEN,
EN IK STUUR DAT DAN CENTRAAL AAN..

*Hoe minder veranderingen 'gemanaged'
worden, hoe groter de kans dat er
daadwerkelijk iets verandert*

Thijs Homan

*De ellende wordt veroorzaakt door verticale
regelsystemen die gebruikt worden om
werkprocessen te plannen en te controleren*

Matthieu Weggeman

Ik kan niet multitasken, maar WIJ wel

René Gude