

The people with the problem are the problem, but they are the solution as well

Inleiding denkinstrumenten voor leidinggevendenden in het onderwijs.

24 maart 2021

We begeren onderwijs ...

Een boekpresentatie is altijd bijzonder moment, want uit eigen ervaring weet ik dat het schrijven van een boek een behoorlijke bevalling is. Tussen het prille idee in je hoofd tot het moment dat de laatste drukproefcorrectie achter de rug is, liggen vaak vele jaren noeste arbeid. Een compliment aan de auteurs Jan de Bas en Ed Verhage is dan ook meer dan op zijn plaats. Niet alleen voor hun doorzettingsvermogen, maar vooral ook om datgene dat zij met dit boek toevoegen aan het denken over leiderschap in het onderwijs.

Onderwijsbegeerte in de praktijk is dat nu een heftig verlangen naar onderwijs, snakken we naar wat meer wijsheid in het onderwijs of hebben we reikhalzend uitgekeken naar de filosofische denkinstrumenten uit dit boek. Ik denk een beetje van alle drie.

Dit is nu zo'n boek dat precies op het juiste moment verschijnt, want zoals je wellicht de afgelopen tijd zelf ook aan den lijve ondervonden hebt, verkeren we in voortdurende staat van verwarring. Onze wereld en die van onze kinderen is onzeker, complex en heel vluchtig geworden en blijkt allemaal niet zo maakbaar als we ooit dachten. Om met MIT professor en leiderschapsautoriteit Ronald Heifetz te spreken: Technische oplossingen werken niet meer. De adaptieve uitdagingen van deze tijd vragen nieuwe vormen van leren. Of zoals onderwijsgoeroe Michael Fullan het stelt: 'The people with the problem are the problem, but they are the solution as well'.

Onderwijs is geen duizend dingen doekje voor alle maatschappelijk kwalen en leraren zijn zeker niet allemaal superman of wonderwoman. Wat ik wel weet is dat er in het onderwijs heel veel 'handelaren in hoop' werken. De onlangs uitgezonden serie 'Klassen' over gelijke kansen in het onderwijs van omroep Human gaf daar een paar aansprekende voorbeelden van. Onderwijs is positiviteit en hoop. Onderwijs gaat over kinderen in ontwikkeling, over hun toekomst, over een betere, mooiere, schonere, vriendelijkere of in ieder geval nastrevenswaardige wereld. Het boek denkinstrumenten voor leidinggevendenden in het onderwijs gaat ons daar goede diensten bij bewijzen en in mijn bijdrage zal ik vertellen waarom.

Waar toe onderwijs?

In de eerste plaats omdat de vele voorbeelden in dit boek duidelijk maken dat het vorm geven aan onderwijs, of beter nog het vormgeven aan kindontwikkeling, veel inspanning vraagt. Het is een complex kennisintensief beroep met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. In ieder kinderleven krijgen we immers maar één kans om het 'goede' ook in één keer 'goed' te doen. Daarom is het belangrijk om ons 'denken', zeker als leiders, verder te scherpen en ons bewust te zijn van het verschil tussen:

- Ontwikkelen: als universeel evolutieproces dat ieder mens op verschillende ontwikkelingsgebieden en in verschillende ontwikkelingsfasen doormaakt;
- Leren: als een proces van gedragsverandering, van de overgang van een staat van niet weten, kunnen of vinden naar het wel weten, kunnen of vinden;
- Onderwijzen: als vorming in een gewenste richting. Volgens Gert Biesta gaat het dan om drie zaken:
 - o *Inhouden*: die we als maatschappij belangrijk vinden om mee te geven
 - o *Doelen*: gewenste richting waarin we individu en maatschappij willen ontwikkelen
 - o Dat doen we altijd vanuit een betekenisvolle relatie: Griekse Skohle: de van werken vrijgestelde tijd die je onder wijzen mag verkeren (voorbeeldrol)

Het gaat hier dus om de kernvraag: Waartoe onderwijs? In een eind mei te verschijnen boek van mijn hand met als titel *'Wat echt telt ..., een denkkader voor toekomstig onderwijs'* beantwoord ik die vraag met: Onderwijs is er om kinderen en jongeren levensregie te leren voeren.

Wat is goed?

Dat brengt me bij een tweede reden waarom dit zo'n belangrijk boek is, namelijk de vraag naar de pedagogiek: Wat is 'goed' of het 'goede' voor dit kind of voor deze groep? Onderwijs is niet alleen een kennisintensieve professie, maar het is vooral een beroep waarin we met onze moreel ethische afwegingen voortdurend afstemmen op wat kinderen nodig hebben in hun ontwikkeling. Bij de filosofische thema 'de mens (4) en 'doen' (5) geven de auteurs een rijk palet aan mensbeelden en ethische opvattingen over het 'goede'. Zijn dat voor jou de metafysische idealen van Plato? Is dat de gulden middenweg uit de deugdenethiek van Aristoteles? Is dat het plichtsbesef van Kant? Of ben je juist een aanhanger van het proefondervindelijk leren zoals Dewey beschrijft of van de wijze waarop we waarnemen of iets goed of slecht is zoals de Stoïcijnen ons dat geleerd hebben. Kortom er zijn vele opvattingen over het 'goede'. En de vraag is welke past bij jou? Bij je schoolpopulatie? En bij je onderwijsconcept.

Dan blijkt: Niets is zo praktisch als een goede filosofie en niets zo filosofisch als de alledaagse praktijk. Kinderen en jongeren levensregie leren voeren betekent voor mij dat ze in toenemende mate in staat zullen zijn om, binnen de gegeven mogelijkheden, in elke fase van hun leven en in verschillende situaties 'goede' keuzes te maken voor henzelf, de ander en de wereld waarin ze willen leven. Dat ze zichzelf levensvragen durven stellen en dat ze een rijkere taal ontdekken om uit te drukken wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen. Het boek van Jan de Bas en Ed Verhage biedt ons vele aanknopingspunten om hen daarbij te helpen, niet alleen als leider maar ook als leraar.

Waarom is verdieping van leiderschap nodig?

Een derde reden waarom ik dit boek van harte aanbeveel is omdat het nadrukkelijk aandacht vraagt voor verdieping van het leiderschap in ons onderwijs. Daarmee zijn we terug bij de adaptieve uitdagingen van Heifetz of the people with the problem are the problem (Fullan) uit het begin van mijn verhaal. Het onderwijs is praktisch ingesteld, actiegericht en vooral bezig met het hier en nu. De verleiding van ad hoc maatregelen, kortetermijnoplossingen en het vooral zo blijven doen zoals we altijd al deden, is groot. De adaptieve uitdagingen van deze tijd schreeuwen om nieuwe vormen van verdiepend leren. En bij het organiseren daarvan kunnen de 'Denkinstrumenten' uit dit boek een belangrijke bijdrage leveren. Ik ga daar even wat dieper op in.

De laatste jaren zien we de PLG's, leernetwerken, communities of practice, onderzoekswerkplaatsen, e.d. als paddenstoelen uit de grond schieten. Een leven lang leren is het credo van iedere zichzelf respecterende professional geworden. En daar zit hem voor mij ook het probleem. Als we het bijblijven in ons vak als een race tegen de klok beschouwen om alle nieuwe inzichten op tijd tot ons te nemen, dan blijven we in een achterhaalde leermodus hangen. Verdiepend leren, vraagt meer.

Het is diepgaand, blijvend en beklijvend leren, oftewel het inzicht krijgen dat informatie tot je nemen, iets anders is dan kennis opdoen, handelen met verstand van zaken of door schade en schande levenswijs worden.

'Tijd' is juist zo'n filosofisch begrip waar we in ons leiderschap eens wat langer bij stil mogen staan. Hecht je als leider vooral aan actieve of effectieve tijd (de chronos, de kloktijd, de tijdsbestedingen) of gaat het je vooral om op het juiste moment de goede dingen te doen (de kairos, de vertraagde tijd, die je door aandacht en toewijding optimaal beleefd). Het gebruik van de denkinstrumenten uit dit boek zorgen automatisch voor vertraging en dragen zo bij aan diepere leerervaringen in ons dagelijks werk.

Ondanks alle wijze lessen en goede bedoelingen, zien we nog maar mondjesmaat verandering. Dat komt mijns inziens omdat het bij de organisatie van al dat leren nog teveel draait om de buitenkant, de vormkant, over de wijze waarop we teamleren organiseren. In de praktijk kom ik vooral

kopieergedrag en bijeenkomsten met een hoog praatje met een maatje gehalte tegen. We waarderen vooral de inspanning (we doen immers allemaal ons best) en nemen vaak genoegen met resultaten die onze verwachtingen zelden overtreffen. Wellicht vraag je je nu af: Hoe dan wel?

Wat doen goede leiders?

Ik ben een groot fan van tegeltjeswijsheden en op pag. 87 lees ik een spreuk die voor mij de essentie van dat nieuwe leiderschap, gebaseerd op onderwijsbegeerte, goed verwoord: *'Zijn' is een continu proces van 'worden'*. Dit citaat van Hegel is voor mij de rode draad in de vele interviews met leiders in het boek.

In die interviews zie ik authentieke leiders aan het werk, die voortdurend afstemmen in en op hun omgeving. Ze hebben visie en werken koersvast in de juiste richting, zodat hun mensen weten waar deze leiders voor gaan en voor staan. Hun verhaal snijdt hout en is de moeite waard om hen te volgen. Om dat volgen worden ze ook leider genoemd.

Maar het blijft bij deze leiders niet alleen bij een goed verhaal. Het zijn ook 'verbinders' tussen de denkers en de doeners in het team, tussen de sprinters, de hordelopers en de remmers in vaste dienst. Het zijn empathische leiders met een goed ontwikkelde (bullshit)radar, die ervoor zorgen dat hun medewerkers met de ontwikkeling van kinderen bezig kunnen zijn. Het zijn ras optimisten, die talent hun vertrouwen schenken en goede ideeën volop ruimte geven. En het zijn ook realisten, die tijd voor ontwikkeling en voldoende sociale steun in het team organiseren als het even wat moeilijker is. Het is zo'n leider die oog en oor hebben voor jou en die je waardeert om wie je bent en wat je inbrengt.

Vanuit 'gevoelde' morele verantwoordelijkheid hebben deze leiders ook hoge verwachtingen van zichzelf en van jouw professionaliteit. Op die professionaliteit wordt je dan ook aangesproken. Ze geven richting, stellen heldere doelen, zijn duidelijk over het gewenste resultaat, geven aan wanneer je aan zet bent en vertellen het je ook als het niet goed is. Het zijn leiders die het beste uit hun team weten te halen en met trots over hun team kunnen vertellen. Het is zo'n leider waar je graag voor wilt werken omdat jij ook bij dat succesvolle team wilt horen.

Hoe denkgereedschap ons leiderschap kan verdiepen?

In deze voorbeelden herken je, naar Gustav Jung, wellicht de volgende archetypen. De ziener, de koning en de krijger. Die symboliseren voor mij wat goede leiders doen: met visie werken, verbinden in en om de school en aansprekende resultaten neerzetten. Dat doen ze in de termen van dit boek door als denker (subject) een uitdaging (object) met een passend denkinstrument te lijf te gaan.

Authentieke leiders zijn geen omgevallen boekenkasten die citeren uit andermans werk. Nieuwe leiders werken met een eigen theory of action (term geleend van Fullan). Ze werken vanuit een gereedschapskist met zorgvuldig gekozen denkgereedschap, dat ze goed in de vingers hebben. Ze weten welk denkgereedschap passend is voor een klus en wat het juiste moment is om het voor de dag te halen. Door praktijkervaring zijn ze in de loop der jaren steeds vaardiger in het gebruik geworden en door de kunst goed af te kijken bij andere vakmensen maken ze kennis met nieuw denkgereedschap, leren ze wat nog beter werkt en vervangen ze sleets geworden werkwijzen door nieuwe aanpakken, die wel bijdragen aan het oplossen van de adaptieve uitdagingen waar ze voor staan.

Kortom collega's ik wens jullie heel veel leesplezier met dit boek en gemak van de denkinstrumenten in jullie werk.

Dank jullie wel



Jan Heijmans is dwarsdenker en veranderaar. Hij begint vaak waar anderen het even niet meer weten. De rode draad in zijn werk en leven: beweging veroorzaken. Door alle lagen van een organisatie in de actie te krijgen en een duidelijke focus te kiezen, weet hij verbinding en samenwerking tussen mensen en relevante partijen binnen en buiten een organisatie tot stand te brengen. Zo ontstaan meet-, merk- en werkbare resultaten. Jan kan bogen op ruime lesgevende, leidinggevende en bestuurlijke ervaring in het onderwijs en de educatieve infrastructuur. Momenteel is hij bestuurder van Signum Onderwijs in Den Bosch. Zijn specialismen liggen op het terrein van onderwijs, innovatie en leiderschap.

www.denkspeeltuin.nl

hoe@ziggo.nl