

AARDIG LEIDERSCHAP

over kiezen en tuinieren

bijdrage aan 'Maar dat geheel ter zijde' – liber amicorum voor Pieter Leenheer
Gerritjan van Luin / november 2008

inleiding

Het managementboek van het jaar heeft als titel 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' Wie nu denkt dat de auteur in een kort pamflet beschrijft waarom dat leidinggeven niet zo'n goed idee is, komt bedrogen uit. Mathieu Weggeman heeft maar liefst 300 pagina's nodig om dat niet-leidinggeven uit de doeken te doen. De kern van zijn betoog: leidinggeven aan professionals is maar een beetje nodig, maar dan moet dat beetje wel goed gedaan worden met grote alertheid, een goede timing en de nodige bescheidenheid. Weggeman rekent af met managers die hun werk vooral zien als het opleggen van regels en procedures, helemaal wild worden van informatiesystemen en die management-contracten als het summum van handelen binnen de spanning tussen sturen en loslaten zien. Ook van de managers aan de andere kant van het spectrum, de laat-maar-waaien en zoek-het-vooral-zelf-uit-want-je-bent-toch-een-autonome-professional manager moet hij niet veel hebben.

Even een paar eeuwen terug. Voor Aristoteles was het belangrijkste studieobject de mens: hoe handelt en denk hij? En vooral hoe zou hij moeten handelen en denken. Zo'n 350 jaar voor Christus gaf hij daar een verraderlijk simpel antwoord op: een weloverwogen keuze maken die het midden houdt tussen twee vormen van slechtheid: teveel (overmaat) en te weinig (tekort)¹. Het maken van een juiste keuze is in het gedrag het juiste midden kiezen en extremen vermijden. Zo is moed het juiste midden tussen roekeloosheid en lafheid. Maat is het vermogen het juiste evenwicht aan te brengen tussen het aan de ene kant je te laten meeslepen door je behoeften en aan de andere kant die behoeften ontkennen of onderdrukken. De hoogste deugd, de leiderschapsdeugd bij uitstek, is het vermogen het juiste midden te vinden, enerzijds in jezelf (de drijfveren van je eigen buik, hoofd en hart) en anderzijds in de werkelijkheid om je heen (de verschillende belangen van mensen en groepen). Dat vermogen noemde Aristoteles rechtvaardigheid. Daarmee wordt de uitslag bepaald van het wikken en wegen tussen doelen en middelen, tussen vrijheid en gebondenheid, tussen regels en billijkheid.²

Het interessante aan Aristoteles' opvatting is dat het juiste midden niet een voor iedereen rekenkundig gemiddelde is, maar van mens tot mens verschilt. En van situatie tot situatie. Zeker, je kunt door ervaring wel steeds beter worden in het maken van de juiste keuze, maar je zult iedere keer weer opnieuw moeten kiezen. En Aristoteles wist natuurlijk dat elke keuze consequenties heeft.

Het essentiële drietal van Weggeman, alertheid, timing en bescheidenheid, zijn zo te beschouwen als juiste middens. Tussen erbovenop zitten en distantie; tussen meteen overall op reageren en afwachten; tussen *chest beating* en nederigheid.

In dit artikel wil ik - met Weggeman en Aristoteles als metgezellen - 'het juiste midden vinden' bij het leidinggeven aan professionals nader verkennen. Ik ga daarbij in het bijzonder op zoek naar 'aardig', menselijk schoolleiderschap, omdat de opdracht van Aristoteles om steeds weer opnieuw de juiste keuze te maken juist die aandacht voor mensen en hun verschillen vraagt.

De titel is natuurlijk ook een eerbetoon aan onze jarige. Ik heb niemand zo vaak bij van alles het woord 'aardig' in de mond horen nemen, maar hem nooit horen spreken over 'aardig schoolleiderschap'. Over dit Pieter-epitheton, gekoppeld aan leiderschap iets zinnigs schrijven leek me een aardige uitdaging³.

onaardig leiderschap

Het niet zo aardige, maar wel dominante managementparadigma is dat van planning & control. Weggeman heeft het in dit verband over een toename van 'verticale thermometers' die in de primaire processen gestoken worden. In het onderwijs weten we wel raad met die thermometers: 1040-urenregistratie, incidentenregistratie, pop's en top's, kwaliteitsstandaarden, standaarden voor de kwaliteit van schoolexamens, code goed bestuur, gedragscode schoolkosten, meerjarenbeleidsplannen, voortgangsrapportages, begrotingsrealisatieoverzichten, risico-evaluatie, plannen-van-aanpak, enz. Er wordt wat afgemeten. En als we voldoende verticale thermometers geïnstalleerd hebben om de hitte van beneden naar boven te laten registreren, hoeft niemand vervolgens met de armen over elkaar te zitten. Een nieuwe p&c-hype heeft zich al aangediend: het gereed maken van een bonte verzameling van – al dan niet web-based – horizontale thermometers, bedoeld om de mate van warmte (want veel koude zal er bij registratie wel niet doorgegeven worden) te delen in het platte vlak van de omgeving. Het einde is nog niet in zicht.

Het bijzondere is dat de groei van het aantal thermometers wordt gepresenteerd - en daarmee gerechtvaardigd - als dé route naar meer openheid, of liever: meer transparantie. Transparantie zou moeten afrekenen met troebel achterkamertjes geritsel (bijvoorbeeld over bestuurdersbeloningen). Meer openheid en duidelijkheid zou vanzelfsprekend tot meer vertrouwen leiden binnen en rondom de organisatie of sector. De basis voor al dat gethermometer is echter wantrouwen. Wantrouwen in de mensen die niet volgens het ideale plan of de beste aanpak (bedacht door anderen) zouden werken. Wantrouwen dat met steeds meer 1984-controle bezworen moet worden. Erg waarschijnlijk is dan ook de beloofde oogst van vertrouwen niet, omdat de basis ermee in tegenspraak is: hoe meer over vertrouwen gesproken wordt, hoe meer wantrouwen er vaak onder ligt. Over vertrouwen moet je niet teveel praten, maar vooral doen. In de 19^e eeuw ontstond een nieuw type gevangenis, het panopticum, het alziende oog, die zo geconstrueerd was dat de zichtbaarheid van elk individu afzonderlijk, de herkenbaarheid van elk individu, en overzichtelijkheid van de hele groep gewaarborgd waren. Die nieuwe roep om transparantie doet mij erg denken aan dat type zichtbaarheid. Leiders die planning & control en meten=weten hoog in hun managementvaandel hebben, hebben immers vooral de systemen in beeld en zien mensen doorgaans als te manipuleren radertjes in organisaties, opgevat als routineuze, voorspelbare en efficiënte machines. Dat denken heb je overal. Clarence Seedorf: "In Nederland hebben we er een handje van dat spelers zich aan het systeem moeten aanpassen. Ik zie het precies andersom. Zoek een systeem bij je spelers."⁴

Er zijn boekenkasten vol geschreven over de tragische (bij)producten van het doorge-slagen planning & control-perspectief. Iedereen heeft zo langzamerhand zelf voldoende aan den lijve ervaren dat daarbinnen creativiteit - als het al opkomt - een tragische bureaucratische dood sterft; dat nieuwe vraagstukken met vertrouwde oplossingen onschadelijk worden gemaakt; dat vrijheden ingeperkt worden omdat over eenheid nu eenmaal gemakkelijker iets te zeggen valt dan over verscheidenheid; dat bij fouten - als men ze al durft te maken - ogenblikkelijk naar schuldigen gewezen wordt die zich (heel) ver van jezelf bevinden. Kennelijk zijn deze tot weinig (arbeids)vreugde stemmende ervaringen niet voldoende sterk genoeg om het maar eens over een andere boeg te gooien. Hoe zou dat komen? In de eerste plaats is het een 'menselijk al te menselijk' fenomeen dat men vaak bereid is onbevredigende situaties voor lief te nemen om maar geen stap in het onbekende te hoeven zetten. Een recent voorbeeld ter illustratie. De commissie Dijsselbloem wist na alle kritiek op de sturende rol van de overheid wel een 'betere' aanpak: alle onderwijsvernieuwingen moeten voortaan wetenschappelijk onderbouwd zijn. *Evidence based*. Het nieuwe bezweringswoord tegen de 'chaos' van al dat nieuwe-leren-gedoe. Eerst goed onderzoek doen. Pas als iets wetenschappelijk bewezen is, is het waar, zo lijkt de gedachte. Afgezien van de onbruikbaarheid van deze aanpak in de praktijk⁵ is het een goed vermomde vorm van planning & control. Door het vooronderstellen van een hiërarchie in vormen van kennis, kan namelijk het bestaan van zoiets als de hoogste

vorm van kennis, namelijk de wetenschappelijke, gelegitimeerd worden. Hebben we die in kaart dan is het nog maar één stap naar goed onderwijs: 'gewoon' die bewezen vorm van kennis implementeren. Top-down natuurlijk.

Ook van deze manier van denken is al jaren bekend dat die in de praktijk niet werkt. Niet in het minst omdat het denken in termen van een piramide van kennis in een sociale setting zeer aanvechtbaar is. Vruchtbaarder is het perspectief van verschillende vormen van gelijkwaardige kennis.

Bij het hardnekkig vasthouden aan planning & control is er vast ook nog iets anders aan de hand. Weggeman heeft een paar jaar geleden het onderscheid tussen de Rijnlandse en Angelsaksische cultuur onder de aandacht gebracht en de vrees uitgesproken dat we steeds enthousiaster aan het veramerikaniseren zijn met de onvermijdelijke omarming van de Angelsaksische werkcultuur.⁶ Daarin is de dollar dé doorslaggevende variabele en zijn het in de eerste plaats de aandeelhouders die te vriend moeten worden gehouden. Maakbaarheid, top-down, hiërarchie, planning & control, regels, procedures zijn kernbegrippen.

In de Rijnlandse cultuur staat oriëntatie op de missie centraal. Leidinggevende bevoegdheid is een kwestie van vakmanschap. Ze is in essentie bottom-up georiënteerd, want geworteld in het gildesysteem met meesters en gezellen uit de late middeleeuwen. Niet de aandeelhouder, maar de klant staat centraal. Samenwerking, situationeel leiderschap, teamwork, decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn de kernaspecten. Leidinggeven in een Rijnlandse cultuur is wat anders dan meten en weten, nieuwe organisatieharken ontwerpen en mensen als poppetjes verschuiven, aannemen en ontslaan. En het is vooral een heel stuk ingewikkelder. Opnieuw Clarence Seedorf, aan het woord, nu over zijn ideale coach: "Je moet mensen weten te motiveren en op de juiste knopjes kunnen drukken, zodat je het beste uit iedere persoonlijkheid haalt. En het is dus niet andersom, dat de speler het beste uit de coach moest halen."⁷ Ga er maar aanstaan, Rijnlandse leider! Zou de ingewikkeldheid van deze opdracht en het niet kunnen werken met recepten niet ook een verklaring zijn voor het blijven vasthouden aan het bewierookte planning & control-perspectief?

aardig leiderschap

Laten we eens kijken hoe een ander, 'aardiger' wijze van leidinggeven eruit zou kunnen zien. Geen misverstanden, aardig leiderschap kan niet zonder planning en zonder controle. Maar met mate. En dat geldt ook voor regels en procedures. Centraal staat de menselijke maat: het juiste midden tussen de kijk op de mens als radertje in een systeem en de mens wiens persoonlijke ambities, talenten, grillen en biografisch (on)gemak alle ruimte moeten krijgen.

Aardig schoolleiderschap heeft een aantal dimensies. In de eerste plaats is het *ge-aard*. Benen op de grond. Geen gezwef boven de werkvloer, maar leiderschap dat stevig verankerd is in de praktijk van alledag.

Om het Aristotelische juiste midden te kunnen vinden, moet er gewikt en gewogen worden. Als dat niet gebeurt in verbinding met de praktijk, zijn er alleen abstracties en generalisaties ('de verantwoordelijkheden moeten zo laag mogelijk in de organisatie liggen'; je moet leraren de ruimte geven om zelf te bepalen wat goed onderwijs is'; 'een leerling kan niet over als hij een lager gemiddelde heeft dan 6,4') als weeginstrumenten te vinden. Daarmee kun je de opdracht van Aristoteles dat je in elke situatie opnieuw tussen de extremen moet laveren, niet uitvoeren. Immers abstracties en generalisaties leveren altijd dezelfde uitkomst op. Of ze leveren geen uitkomst op, omdat je bij gebrek aan een (praktisch) criterium blijft wikken en wegen. Zo hoorde ik laatst een wethouder uiteenzetten dat er nog maar eens goed gesproken moest worden over de wenselijkheid van doordecentralisatie van huisvesting. Want zo betoogde hij, hij moest met zijn sociaal-democratische achtergrond het maatschappelijk belang van het gehele onderwijs dienen en dat verhiel zich moeilijk met het overdragen van de verantwoordelijkheid voor de huisvesting van scholen aan de bestuurders. Hij wist wel dat de gemeente te weinig geld had (of over had, dacht ik) voor een beetje fatsoenlijke huisvesting, maar tja die verantwoordelijkheid, hè. Ondertussen zaten zo'n 1600 leerlingen wel al jaren in een

te klein schoolgebouw waar alleen van tijd tot tijd een kwastje verf overheen was gegaan. Maar daar ging zijn abstracte en quasi principiële verhaal natuurlijk niet over.

Aardig schoolleiderschap is ook *aardig zijn tegen mensen*. Ze serieus nemen. Hen op een volwassen wijze tegemoet treden. Compassie hebben met de onvolmaaktheden die zo kernmerkend zijn voor de *human condition*. Aandacht geven en zorg hebben. Er zijn. Veel praten. Een openheid betrachten die niets met transparantie, maar alles met oprechte nieuwsgierigheid te maken heeft. Vertrouwen is bij dit alles het startpunt voor een cyclus van de vier v's: vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Vertrouwen is dus niet zoiets als de mogelijke opbrengst van een controletraject. Maar het begin van samen aan de slag in een volwassen arbeidsrelatie waarin verantwoording afleggen over de wijze waarop in vrijheid de bij functie en taak passende verantwoordelijkheid genomen is, hoort.

Sommigen hanteren het uitgangspunt 'hard op de zaak, zacht voor de mensen'. Nu hangt het wel van de betekenissen van 'hard' en 'zacht' af of dit een Aristotelisch principe is. Als 'zacht' altijd invoelend, meegaand, omzichtig betekent, dan niet. Wat bijvoorbeeld te denken van die docent die voor de zoveelste keer de laatste plenaire vergadering voor de zomervakantie gebruikt als podium om zijn frustraties ongezoeten naar voren te brengen. Me dunkt, een mooie taak voor de schoolleider om hem helder te maken dat het uitschenken van liters azijn niet bevorderlijk is voor het met een fijn gevoel de vakantie ingaan van zijn collega's. En dat naast de aanklagersroute een andere weg bewandeld kan worden om het over zaken te hebben die je dwars zitten. En dat timing ook niet onbelangrijk is. Is dat aardig? Ik vind van wel. De docent wordt erkend in zijn vermogen om van rol te wisselen en wordt op een volwassen wijze aangesproken op zijn verantwoordelijkheid.

In een vergelijkbare situatie met een andere docent kan zo'n gesprek met eenzelfde intentie een geheel andere toon hebben. Recidivisten benader je anders dan uitglijders. Het moedige juiste midden heeft vele gezichten.

Met het repertoire van één gezicht wordt het risico gelopen dat aardig zijn doorslaat in aardig gevonden willen worden, een dodelijke valkuil voor leiders. Of dat angst voor precedenten tot rigiditeit en *Prinzipienreiterei* leidt. Niet kiezen voor het juiste midden ont-aardt in extreem gedrag zonder relativering.

Aardig leiderschap is ook zoeken naar een *aardige oplossing*. Ook hier geldt: durf te differentiëren. Wat voor de één een goede oplossing is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Het is een misvatting te denken dat een organisatie bestaat uit gelijke monniken. Het is dus erg onaardig (lees: onrechtvaardig) om te doen alsof dit wel het geval is. De vanzelfsprekendheid waarmee eerstegraads docenten in het Plasterkconvenant recht hebben om een LD-functie is door de betreffende groep docenten met gejuich ontvangen. Maar het gaat de scholen en docenten niet helpen in hun ontwikkeling, omdat de cyclus van vertrouwen niet doorlopen wordt. De maatregel mankeert docenten in hun volwassen rol om verantwoording af te kunnen en willen leggen.

Beter zou zijn: zorgen voor een passend startsalaris en vervolgens de verschillende bijdragen van mensen op een onderscheiden wijze honoreren. Dan doe je recht aan verschillen. Natuurlijk is dat ingewikkeld voor de beoordelaars⁸, maar Aristoteles heeft nergens gezegd dat het vinden van het juiste midden gemakkelijk is. Ontloop je dit ongemak, dan krijg je er ander groter ongemak voor in de plaats.

alertheid, timing en bescheidenheid revisited

Laten we bij wijze van samenvatting nog even teruggaan naar het drietal van Weggeman dat, zoals eerder is gememoreerd, in essentie vormen van 'het juiste midden' zijn.

Alertheid is weten wat er speelt. Alleen dan kunt je goed geïnformeerd Aristotelisch wikken en wegen. Als je niet weet wat de gespreksonderwerpen in teams of secties zijn, kun je nooit verbindingen maken tussen vragen die ergens in de school spelen en bruikbare antwoorden die op een andere plek gevonden zijn. Verbindingen kunnen alleen

tussen mensen gemaakt worden. Pogingen tot verbinding daarboven leiden slechts tot luchtkastelen of erger, neerdalend beleid.

Timing is nodig om in te kunnen schatten wanneer je als leider iets te doen hebt of niet. Grijp je in of laat je even lopen? In weerwil van veel managementtheorieën zijn voor het inschatten hiervan geen recepten. Ervaring helpt. Willen leren van je fouten ook. En terugkomen op een verkeerde ingreep zeker.

En dan *bescheidenheid*. Een leider moet gezag hebben om z'n werk te kunnen doen. Maar gezag kleeft maar heel kort aan een nieuwe positie. Daarna moet je het op eigen kracht doen. Immers, gezag *krijg* je van de mensen waar je leiding aan geeft. Professionals willen geleid worden door mensen die verstand van hun vak hebben. Wie geen inhoudelijke expertise meebrengt bij beslissingen over lopende zaken en toekomstige projecten wordt door professionals niet als gesprekspartner en gezaghebbende leider erkent. Door op je macht te zitten kun je de zaak soms nog aardig rekken, maar verliezen zal de leider die met geweld 'koopt' wat hij geweldloos zou moeten willen krijgen zeker. Dat heeft de geschiedenis ons wel geleerd. De Rijnlandse cultuur moet niet veel hebben van leiders met ronkende teksten en weidse vergezichten. Natuurlijk is een visie van belang en het sturen op het creëren van en werken volgens de collectieve ambitie, maar het besef van de principieel onvoorspelbaarheid van het leven maakt je bescheiden. En dat geldt ook voor de wetenschap dat de resultaten van de organisatie niet de persoonlijke verdienste van de leider zijn, zoals de Angelsaksische cultuur ons wil doen geloven. Bescheiden leiderschap is overigens niet hetzelfde als nederig leiderschap en zich de speelbal voelen van het onvoorspelbare lot.

tuinieren

Aardig leiderschap is als tuinieren in een bed wilde bloemen. Je weet nooit precies wat er opkomt, welke kleur de bloeiwijze heeft en wat er het er niet uithoudt. Wat op het eerste gezicht onkruid lijkt, blijkt een plant te zijn die prachtige bloemen voortbrengt. De ware hovenierskunst is goed je ogen de kost geven en op tijd weten wat te doen: beetje water geven, niet te veel. Beetje mest erbij, ook hier met mate. Op tijd snoeien. De ruimte geven om te groeien. Beetje schoffelen. Soms, liefdevol een plant met wortel en al uitgraven om ergens anders te poten.

Lastig? Zeker. 'Aardig leiderschap' is niet gemakkelijke opdracht. Het valt niet mee om steeds alert te zijn en het juiste moment te weten. Maar er is geen alternatief als je Aristoteles trouw wil zijn in de menselijke maat.

Lastig is het ook omdat je houvast maar beperkt is. Een van de grootste Nederlandse filosofen, Cornelis Verhoeven, keek er zo naar: "Principes: je moet ze elke avond tellen. En dan lachen dat je er nog zoveel hebt".

Richtinggevende vragen bieden meer soelaas: wordt door mijn handelen het onderwijs mooier, komen mensen in hun kracht en wordt de organisatie als geheel mooier en levendiger? Kortom, ontstaat er al een aardig bedje bloemen?

¹ Aristoteles, *Ethica Nicomachea*. Budel: Damon, 2005.

² J. Kessels e.a. (2002). *Vrije ruimte. Filosofen in organisaties*. Amsterdam: Boom.

³ Excuses voor dit zeker geen Pieter-woord.

⁴ W. Vissers (2008). 'Het gevoel brokkelde af.' *De Volkskrant*, 17 mei 2008

⁵ P. Leenheer (2008). *Dijsselbloems donkere spiegel*. *MESO magazine*, 160, pp. 5-6, juni 2008.

⁶ M. Weggeman (2003). *Provocatief adviseren*. Schiedam: Scriptum management.

⁷ zie voetnoot 2.

⁸ zie bijvoorbeeld B. Wever (2008). *Stimulerend belonen in het (voortgezet) onderwijs*. *MESO focus*, 68, Deventer: Kluwer.