

DE TAAL VAN DE PIRAMIDE

Over managerstaal en wat die teweeg brengt

Woorden zoals "aansturen" en "werkvloer" duiken om de haverklap op in de conversatie van schoolleiders. In dit artikel neemt Gerritjan van Luin dat 'vanzelfsprekende taalgebruik' van veel schoolleiders onder de loep. Waar komt het vandaan? Wat zegt het over de kijk op de werkelijkheid en over de menselijke verhoudingen daarin? Hij sluit zijn betoog af met de conclusie dat een andere taal (en dus een andere manier van handelen) van schoolleiders én docenten hard nodig is.

Onze taal zegt iets over hoe we naar de wereld kijken. Met taal krijgen we dingen voor elkaar, verwoorden we emoties, onderhandelen we, geven we opdrachten, openen we vergaderingen, creëren we misverstanden. Metaforen spelen in ons taalgebruik een belangrijke rol. Meer dan we ons waarschijnlijk realiseren. "Schiet maar op deze notitie", lijkt op het eerste gezicht hetzelfde te betekenen als "Ik ben benieuwd wat je van mijn verhaal vindt". Maar de (onbewuste) keuze van de oorlogsmetafoor weerspiegelt een kijk op de werkelijkheid en op relaties tussen mensen. Waarschijnlijk gebruikt degene die tot 'schieten' uitnodigt, ook regelmatig woorden als 'strijd', 'winnen' en 'verliezen'. En er zal hem trouwens ook niets vreemd opvallen bij de zin die ik laatst hoorde: "De dialoog is een belangrijk wapen om mensen met elkaar in gesprek te krijgen".

Als schoolleiders met elkaar praten, vallen vragen te beluisteren als "Hoe krijg ik de boodschap tussen ieders oren?", "Hoe krijg ik ze in beweging?" of opmerkingen zoals "Nou geef ik die docenten de ruimte en dan nemen ze die niet!" of "We betrekken de werkvloer te weinig bij onze plannen". Dat soort zinnen heeft een aantal vooronderstellingen met elkaar gemeen. Neem bijvoorbeeld de laatste zin, die van een schoolleider die nu eens niet zoals vroeger een plan wil maken en dat ter bespreking aanbieden, maar eerst het gesprek met de docenten wil aangaan. Op het eerste gezicht is er weinig mis met die zin. Verkrijgen van draagvlak en betrekken van de docenten bij een verandering staan immers hoog op het lijstje met 'do's' in de veranderliteratuur.

Maar laten we eens wat preciezer kijken naar die zin, te beginnen met '*de werkvloer*'. De industriële revolutie zorgde voor een hiërarchische en mechanistisch opgezette organisatie waarin efficiency centraal stond. Specialistengingen bepalen hoe het werk gedaan moest worden: de scheiding tussen denkers, beslissers en doeners was een feit. En omdat denken en beslissen belangrijker geacht werd dan doen, gebeurde het doen op de vloer en het andere op de verdiepingen daarboven. In de klassieke bureaucratie die zo ontstond, leken de machtsverhoudingen op een piramide.

Onderwijs heeft lange tijd een piramideloos bestaan gekend. De docenten hadden het eigenlijk voor het zeggen. De schoolleiding 'zorgde voor het bord en de krijtjes', zoals het cliché luidt. Met de toenemende aandacht voor het vak 'schoolleider' vanaf de tachtiger jaren heeft ook in het onderwijs de hiërarchische scheiding tussen denkers, beslissers en doeners zijn beslag gekregen. En met de fusiegolf van de laatste decennia is de piramide verder 'uitgetrokken': rectoren werden

vestigingsleiders, directies werden centraler, en centrale directies werden colleges van bestuur. Er kwam een laag middenmanagers bij. Al met al kwamen velen op plekken te zitten, nogal verwijderd van de vloer van het klaslokaal.

Piramidetaal

Met de introductie van de piramide in de schoolorganisatie kwam de piramidetaal onvermijdelijk mee. Scholen werden 'echte' organisaties en de schoolleiders keken naar hun collega-leidinggevenden in het bedrijfsleven. En die bedrijfsleven-piramidetaal gaf (en geeft) volop uitdrukking aan dé opvatting over managen/leidinggeven: grip op de zaak krijgen en houden.

Grip krijgen en houden speelt een centrale rol bij het *betrekken van de medewerkers* oftewel 'het verkrijgen van draagvlak'. 'Erbij betrekken' is dikwijls weinig meer dan *informer* over dat wat 'boven' (daar zitten immers de denkers en beslissers) bedacht is en *overtuigen* dat dit denkwerk het beste voor de school is. En helpt dat niet, dan ligt dat aan de communicatie: er wordt een nog helderder stuk geschreven of een nog grotere zeepkist aangesleept. Sturen op betrokkenheid, heet dat dan.

Er is geen woord dat door schoolleiders zo vaak in de mond wordt genomen als 'sturen' of 'aansturen'. Rectoren sturen afdelings- of teamleiders aan, die op hun beurt weer leden van hun afdeling of team aansturen. En misschien wordt gedacht dat docenten hun leerlingen vervolgens aansturen. De hiërarchische piramide is dan van boven naar beneden doorlopen. Consequent. Binnen deze kijk is 'sturen' een vanzelfsprekende term: in de klassieke bureaucratie zijn werkprocessen te vergelijken met een machine waarbinnen mensen als radertjes een plek hebben. Het is de kerntaak van de leider om te zorgen dat de machine goed blijft draaien.

Aansturen

Ik vroeg laatst in een gezelschap van docenten hoe zij er tegenaan kijken dat zij aangestuurd worden. De een haalde zijn schouders op, een tweede zei dat hij er niet zo'n last van had omdat hij toch z'n eigen gang ging. De derde antwoordde, dat zij het wel prettig vond aangestuurd te worden en merkte tegelijk op dat zij in de praktijk weinig contact met haar leidinggevende had. "Wat zou je willen", vroeg ik. "Nou", zei ze, "ik ben er niet altijd even zeker van of ik het goed doe". "Daar zou ik wel over willen praten en tips willen krijgen." "Dus een luisterend oor en goed doorvragen, vatte ik haar behoefte samen. "Maar waarom noem je dat aansturen?" Tja, dat wist ze ook niet zo goed. "Zo noem je dat toch?"

Wat is hier aan de hand? Een kwestie van onduidelijke communicatie over de behoefte van de docente met haar leidinggevende? Een misverstand over een woord? Ik denk dat er meer aan de hand is. Meer dan 70% van alle veranderingsprocessen lopen – het betrekken en draagvlak creëren ten spijt – op een teleurstelling uit. Lerende organisaties, professionele leergemeenschappen, ze komen moeilijk van de grond. Het lukt kennelijk niet om binnen de gebruikelijke manier van kijken, denken en praten de gewenste duurzame verandering tot stand

te brengen. Ook niet met toevoegingen als coachend leiderschap en integraal personeelsbeleid.

Dat leidinggevend de taal uit de klassieke bureaucratie hanteren, betekent in de regel dat hun denken en handelen daarbinnen blijft. En zo blijven we zitten met een werkelijkheid waarin de hogeren (de veelweters) het initiatief nemen en de lageren (de minderweters) voor de uitvoering verantwoordelijk gesteld worden. Een werkelijkheid van posities, beheersing, controle en regels. Een werkelijkheid waarin informeren en overtuigen belangrijk gevonden worden. Een werkelijkheid waarin het overwinnen van weerstand hoog op de agenda staat. En een werkelijkheid waarin problemen over muren gegooid worden zodat ze in de lager gelegen tuinen terecht komen, waarna er vast nog een lager stukje grond te vinden is waar het probleem beter thuis hoort, enz. Een werkelijkheid waarin 'afrekenen' een vertrouwde term is.

Breukvlak

De filosoof Arnold Cornelis onderscheidde drie stadia in wat hij de logische ontwikkeling van de mensheid noemde: de *familiecultuur*, het *sociale regelsysteem*, *communicatieve zelfsturing*. Het eerste hebben we al eeuwen achter ons gelaten. Het tweede, het sociale regelsysteem, is in de industriële revolutie opgekomen en verder ontwikkeld met het ontstaan van de moderne bureaucratieën. Ontegenzeggelijk is dat sociale regelsysteem succesvol geweest: het zorgde voor welvaart en orde. Maar in toenemende mate is de kenmerkende ongelijkheid van de participanten voelbaar geworden. Het onderscheid tussen de denkers en de beslissers aan de top en de doeners daaronder verlamde de slagvaardigheid en het leervermogen van de organisatie die beide broodnodig zijn in een snel veranderende en complexere wordende samenleving.

Het onderscheid suggereert op z'n minst dat sommige mensen niet tot volwaardig, volwassen gedrag in staat zijn waarin alledrie (denken, doen, beslissen) – zoals overal elders in het leven – samengaan. Binnen dit perspectief moeten mensen aangestuurd worden om tot effectief handelen te komen. Je zou kunnen zeggen dat de bureaucratische piramide vooral transacties tussen 'ouders' (leidinggevend) en 'kinderen' (medewerkers) in stand houdt, transacties tussen zij die meer en zij die minder (hoeven te) weten en te beslissen. (Wanneer deze transacties – vaak zonder dat men zich ervan bewust is – de boventoon voeren, is het niet verwonderlijk dat ook leerlingen moeilijk tot het dragen van meer verantwoordelijkheid te brengen zijn: zij zullen afhankelijk of rebels kind-gedrag blijven vertonen. De bestaande verhoudingen worden gereproduceerd.)¹

'De toekomst', schrijft Cornelis, 'is de logica van de levenslust, van de meest fundamentele menselijke drift om te leren en van de zelfsturing in de richting van wat waardevol is en van wat nieuwe mogelijkheden biedt.' (Cornelis, 1999).

We leven nu – in termen van Cornelis - op het breukvlak van de overgang naar de derde fase, die van de communicatieve zelfsturing. Veel schoolleiders merken dat. Zij ervaren bij een toenemende autonomie de absurditeit van allerlei regelsystemen aan den lijve. Die absurditeit valt trouwens meer mensen op, getuige bijvoorbeeld de discussie over het nut van managers die vlak voor de zomervakantie in een paar

kranten gevoerd werd. Filosoof Ad Verbrugge schreef dat het managementdenken leidt tot 'de schending van de beroepseer' van leraren, artsen en verplegers en de andere professionals die met de bureaucratische richtlijnen moeten werken (NRC, 18 juni 2005). Korte tijd later had Geert Mak het over management als een "groeïende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders het leven steeds zuurder maakt, (...), de arrogante regentenkliek van deze tijd" (Van den Brink, 2005). Maar hun suggestie om managers per ommegaande af te schaffen, moeten we maar niet opvolgen. Zonder managers gaat het nu eenmaal niet. We doen er echter wel goed aan de harde taal van Verbrugge en Mak op te vatten als een 'breukvlaksignaal'. De kern daarvan is een medaille met twee 'verdriete' kanten.

De ene weerspiegelt het verdriet van de schoolleider, die – alle verhalen over toenemende autonomie en eigen verantwoordelijkheid ten spijt – lijdt onder een bureaucratie die eerder toe- dan afneemt: een grotere autonomie voor de scholen impliceert het uitdijen van een systeem van verantwoording afleggen. En hoe nauwkeuriger dat moet gebeuren, des de hoger de bureaucratische prijs. De bestaande piramide wordt zelfs versterkt: hoe verder van de klasvloer, hoe meer bij voorkeur gestandaardiseerde informatie nodig lijkt te zijn. De andere kant van de medaille weerspiegelt het verdriet van de docenten. Het ontstaan van allerlei leidinggevende lagen in de school had als doel om de autonomie van docenten te ontdoen van zijn improductieve kanten. Maar binnen het piramidale systeem leidt dat - wat termen als 'professionele cultuur' ook mogen suggereren – tot onverteerbare tegenspraken en spanningen: van echte invloed op het geheel en het zo mede vorm geven aan de identiteit van de organisatie, het gevolg van transacties tussen volwassenen is, is zelden sprake. En dat sommigen (schoolleiders én docenten) een belang hebben om deze situatie in stand te houden, doet niets af aan de onwenselijkheid ervan.

Zoektocht

Als we blijven doen wat we altijd gedaan hebben, blijven we krijgen wat we altijd gekregen hebben en blijven beide vormen van verdriet in stand. Het wordt tijd voor anders doen, anders denken en anders praten; voor een andere taal met woorden als dynamiek, initiatief, eigen verantwoordelijkheid, ondernemerschap, energie, leren en zelfsturing. Zelfsturing is in dit verband geen louter individualistische zelfontplooiing. Integendeel, *communicatief* betekent dat er gepraat en overlegd moet worden: geen ongebreidelde vrijheid, maar altijd vrijheid in gebondenheid. De gebondenheid aan de ander, aan de organisatie, aan de omgeving (Cornelis 1999).

Een paar opmerkingen tot slot over wat dat betekent in de praktijk. Congruentie tussen denken, doen en taal is een vereiste voor een succesvolle praktijk. Het lijstje hieronder geeft een paar voorbeelden van een andere managementtaal. Die taal doorbreekt het piramide-denken. Die taal kent maar één soort vloer: een vloer waarop iedereen loopt, werkt, leert. Daar wordt vanzelfsprekend ook leiding gegeven, maar dan wel door leiders die begrijpen dat het traditionele model

(informatie loopt van boven naar beneden net zolang tot iedereen het snapt) niet werkt (Homan, 2005). Geen "Hoe krijg ik het tussen de oren?" meer, want de hoofden van de ontvangers zijn niet leeg. Iedereen geeft betekenis aan alles wat hij ziet, hoort, voelt. En die betekenisconstructies vinden voortdurend in kleine groepen plaats; in secties, aan koffietafels, tussen leeftijdgenoten, met de 'doeners', 'beschouwers', 'critici' enz. Handelen in een systeem van communicatieve zelfsturing betekent voor de leider dat hij alles doet om het 'gedoe' van deze processen van betekenisconstructie boven tafel te krijgen. Hij organiseert praat- en ontwerp-bijeenkomsten. Immers, gedoe komt er toch (Swieringa, 2005), dus dan maar beter voor iedereen zicht- en hoorbaar.

En om misverstanden voorkomen: leiders in een systeem van communicatieve zelfsturing hakken ook knopen door, zijn ook resultaat gericht, confronteren ook en ondernemen actie als mensen hun volwassen rol niet nemen.

Het gaat niet om een eventuele tegenstelling tussen 'hard' en 'zacht' leiderschap, maar om een overgang van 'boven' naar 'tussen'.

Duurzame veranderingen vinden plaats als alle betrokkenen er mede gestalte en betekenis aan kunnen geven. De visie van de schoolleiding kan dus hooguit een beginpunt zijn. Haar functie is vooral het ontregelen van vastgeroeste betekenisstructuren. Daarvoor moet de schoolleider *meedoen* met de constructieprocessen die hij zelf organiseert. Hij moet "de jungle ingaan om met de aldaar levende stammen samen tot nieuwe inzichten te komen" (Homan, 2005). Zo gezien is de inhoud van boodschap minder belangrijk dan de mate waarin die het denken stimuleert. Van belang is dat de werkvloer niet meer gezien wordt als een onderdeel van de organisatiemachine. De verschillende vloeren 'fuseren' tot één 'vloer' waar mensen (samen)werken, denken, praten, beslissen, leiding geven en krijgen: een levend organisme met alle onbeheersbaarheid en onvoorspelbaarheid van het gewone leven. Alleen, daar moet je wel tegen kunnen...

tabel 1: Schoolleiderstaal

oud	nieuw
(aan)sturen	leiding geven; meedoen; confronteren; ondersteunen;
betrekken	vertrouwen hebben & verantwoordelijkheid laten nemen; energie vrijmaken; dialogen organiseren
overtuigen	visie hebben; zorgen delen; perspectieven schetsen; nieuwe betekenissen helpen construeren
werkvloer contracten	werk- en ontwikkelplek gesprekken over bijdrage aan de schoolambitie; toegevoegde waarde; ondernemerschap stimuleren; verantwoording afleggen
implementeren	doorontwikkelen
afrekenen	?

alle neuzen dezelfde kant vergaderingen	diversiteit stimuleren ontmoetingen; ontwerpbijeenkomsten
--	--

Literatuur

- A. Cornelis (1999). De vertraagde tijd. Middelburg: Essence.
G. van den Brink, T. Jansen, D. Pessers (red.) (2005). Beroepseer. Amsterdam: Boom.
T. Homan (2005). Organisatiedynamica. Den Haag: Academic Service.
J. Swieringa, J. Jansen (2005). Gedoe komt er toch. Schiedam: Scriptum.

ⁱ Terzijde: wanneer deze transacties – vaak zonder dat men zich ervan bewust is – de boventoon voeren, is het niet verwonderlijk dat ook leerlingen moeilijk tot het dragen van meer verantwoordelijkheid te brengen zijn: zij zullen afhankelijk of rebels kind-gedrag blijven vertonen. De bestaande verhoudingen worden gereproduceerd.