



7

Het prachtige risico van leiderschap

Over hoge gronden en lage moerassen

■ Gerritjan van Luin

Sturen zou je een sterke vorm van leiderschap kunnen noemen. Geïnspireerd door *Het prachtige risico van onderwijs* en het onderscheid dat Biesta daarin maakt tussen sterke en zwakke processen, gaat Gerritjan van Luin in dit hoofdstuk op zoek naar wat een zwakke, risicovolle vorm van leiderschap zou kunnen zijn.

Tijdens een recent sollicitatiegesprek hoorde ik een kandidaat binnen een kwartier dertien keer - na drie keer was ik maar eens gaan turven - het woord 'aansturen' gebruiken. Ik had alleen maar gevraagd waarom hij de baan wilde en wat hij op dit moment aan leiderschapsachtige dingen deed. Bazen gebruiken dat woord aansturen wel vaker, zo vaak dat het misschien niet meer zo opvalt en het lijkt alsof je met 'sturen' de kern van leiderschap te pakken hebt. Dat was vermoedelijk ook de opvatting van de kandidaat. Sturen zou je op het eerste gezicht misschien ook een sterke vorm van leiderschap kunnen noemen. Geïnspireerd door de titel van het boek van Gert Biesta en het onderscheid dat hij daarin maakt tussen sterke en zwakke processen, ga ik op zoek naar wat een zwakke, risicovolle vorm van leiderschap zou kunnen zijn. Daarbij sluit ik aan bij de opvattingen van Thijs Homan en Wouter Hart, waarover in vorige afleveringen van DNM is geschreven. De opvattingen van Homan zijn uitgebreid aan de orde gekomen in *Focus op leiderschap* (DNM 1.4, december 2014). De beschouwing *Over spiekbriefjes, verdraaide pijlen en de menselijke conditie van het handelen* naar aanleiding van het boek van Wouter Hart, verscheen in DNM 2.2 (juni 2015). Zowel Homan als Hart bekritisieren - net als Biesta - de stuurbaarheid van processen waarbij mensen in het geding zijn.

Hoge gronden en moerassige laaglanden

Volgens Donald Schön, die met Chris Argyris aan de basis stond van het denken over een lerende organisatie, bevindt een professional zich in een landschap dat bestaat uit hoge grond (*high, hard grounds*) en moeras (*swampy lowlands*) (Schön,

1995). Harry Kunneman bracht dit onderscheid ook naar voren in zijn lezing over normatieve professionaliteit (www.prano.nl/professionals-en-hun-bestuurlijke-opdracht). De professional beweegt zich al stijgend en dalend tussen moeras en hoge grond als hij aan het werk is en vraagstukken aanpakt en oplost.

Op de hoge grond worden vraagstukken onderworpen aan onderzoek. De aanpak ervan is wetenschappelijk, de oplossing vaak technisch van aard. Op de hoge grond hoor je nogal eens termen als *evidence based*, recht, wet en bestuur. In de moerassige laaglanden daarentegen is de aanpak een andere. Daar zijn de problemen zodanig complex dat een 'technische' oplossing niet gevonden kan worden. Daar wordt een andere ambachtelijkheid gevraagd. Juist in het moeras liggen de problemen van de grootste menselijke zorg, zo stelt Schön, ondanks het (technische) belang van de problemen van de hoge grond.

Bewegend in het professionele landschap is het steeds de vraag of je op de hoge grond blijft, waar relatief onbelangrijke problemen opgelost kunnen worden volgens normen van wetenschappelijk bewezen strengheid, of dat je afdaalt naar het moeras van de belangrijke problemen met de zekerheid dat een voor de hand liggende aanpak en oplossing niet voor handen is.

Ter illustratie, de politicus die in het Groninger landschap met aardbevingen wordt geconfronteerd, kan het moeras opzoeken van geschokte mensen en beschadigde huizen of opklimmen naar de hoge grond van het onderzoek naar de best

passende hoeveelheid jaarlijkse gasonttrekking uit de bodem en de meest rechtvaardige procedures van schadeafhandeling. Je ziet en leest dat hij beide gebieden betreedt, maar of aan beide ook recht gedaan wordt, is maar de vraag. De politiek heeft nogal eens de neiging heel snel de laarzen weer uit te trekken.

Met zijn onderscheid roept Schön op om steeds goed te kijken naar de aard van een vraagstuk. Hoge- grond-vraagstukken horen bij dat landschap, moerassige problemen dienen in het moeras te worden aangepakt. Maar het onderscheid houdt tevens een waarschuwing in: maak van heldere vraagstukken geen moerassige troep en vereenvoudig de complexiteit van een vraagstuk niet door er een protocol of een wetenschappelijke bewezen aanpak op los te laten in de hoop dat het daarmee opgelost wordt. Denk in dit verband ook aan de waarschuwing van Wouter Hart om de 'bedoeling' steeds goed in de gaten te houden en op te passen voor de verleiding om te denken dat alle vraagstukken in de leefwereld via een oplossing in de systeemwereld opgelost kunnen worden (Hart, 2014; zie ook *Over spiekbriefjes, verdraaide pijlen en de menselijke conditie van het handelen*, in DNM 2.2).

Onderwijslandschap

Laten we met deze waarschuwing voor ogen eens naar het onderwijslandschap kijken. Op de hoge grond vinden we vraagstukken die te maken hebben met de missie en visie (wat voor school willen we zijn?), governance (wie gaat waarover?), financiën (hoe blijven we financieel gezond?), huisvesting (hoe blijven de onderwijsvoorzieningen passend?) en formatie (hoe weten we welk personeel we de komende jaren nodig hebben?). De oplossingen worden geformuleerd in begrotingen, jaarverslagen, managementstatuten, prognoses en strategische beleidsplannen. De hoge grond is ook een belangrijke plek om vooruit te kijken, te anticiperen op de toekomst. Als er op de hoge grond gestuurd wordt, dan is dat met name met

maatregelen om iedereen ervan te overtuigen zich achter de uitgangspunten te stellen en zich aan de gemaakte afspraken te houden.

In het moeras heb je te maken met de complexiteit van het beroep van docent en schoolleider, met de ingewikkeldheid van het samenleven en -werken van mensen en met angsten, zorgen en het gevoel onvermogen waarmee elk mens zich van tijd tot tijd geconfronteerd weet.

Je zou kunnen zeggen dat je met het beklimmen van de hoge grond veel van de moerassige complexiteit achter je laat, omdat die voor de oplossing van de vraagstukken die daar spelen, niet van belang is. Daarmee is de hoge grond ook een betrekkelijk risicoloos gebied. Immers al het beleid is juist bedoeld om mogelijke risico's te beheersen, al is het goed te bedenken dat sommige hoge-grondbesluiten die rationeel en weloverwogen leken, nogal eens door ijdelheid, macht, overschatting en onvermogen bepaald zijn. Ook de hoge grond kan complex zijn.

Onze sollicitant uit de inleiding voelt zich vermoedelijk goed thuis op de hoge grond. Bij zijn invulling van hoge leiderschapsgrond gaat het over verantwoordelijkheden die laag in de organisatie gelegd worden, over organisatieharken, over regels, afspraken en procedures. Vanaf zijn hoge grond gezien bestaat het organisatielandschap uit een verzameling autonome professionals die heus wel weten wat ze moeten doen. Als de bestaande regels en afspraken niet helpen, dan moet er wat bijgestuurd worden door een aangepaste regel of een nieuw model. Dat dit zo niet werkt en wat er dan wel gedaan zou kunnen worden door bazen, heeft Thijs Homan prachtig uitgewerkt in zijn laatste boek *Het Et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkelingen* (Homan, 2013), dat uitgebreid aan bod is gekomen in *Focus op leiderschap* (DNM 1.4, december 2014). De aantrekkelijkheid van hoge-grondperspectief laat zich raden. Je blijft (aangenaam) ver weg van

het gedoe. Dat gedoe is meer voor afdelings- of teamleiders. De hoge grond is de plek waar het risicoloos droog blijft, waar de illusie van de beheersbaarheid verpakt wordt in stoere stuur- en afrekentaal; de plek waar modellen en systemen het zicht op de moeras hebben ontnomen.

Precies hiertegen waarschuwt Schön: reduceer complexiteit niet, maak van moerassige problemen geen hoge-grondvraagstukken. Daarmee misken je de complexiteit van het moeras en vervuil je de hoge grond. Daarom geen praatjes als 'je moet niet bij mij zijn' als het lastig wordt, geen snelle conclusies over slecht vakmanschap als het niet gaat zoals je zou willen en niet meteen een hoge-grondonderzoek starten als het te ingewikkeld is. Het moeras in als de complexiteit daarom vraagt!

In het moeras

Onderwijs is in de kern mensenwerk. Biesta beargumenteert dat er drie redenen zijn waarom het onderwijs geen stuurbaar productieproces is waarbij het gaat om het maken of produceren van 'iets' (Biesta, 2015b). De eerste is dat onderwijs een talig proces is dat verloopt via communicatie en interpretatie. Er wordt niets gemaakt, 'maar er worden mogelijkheden gecreëerd voor interpretatie en betekenisverlening'. Daarbij is onderwijs niet gesloten, zoals dat voor productieprocessen geldt, maar open: invloeden van buiten beïnvloeden het onderwijsproces. En ten slotte wijst Biesta op het recursieve karakter van onderwijs: in het interactieproces tussen docenten en leerlingen kunnen beiden 'nadenken, conclusies trekken en op basis daarvan hun handelen bijstellen en bijsturen'.

Precies deze drie aspecten spelen ook in de relatie tussen schoolleiding en medewerkers. Precies daarom is het in het moeras ook zo lastig: interpretatie en betekenis van wat er bedoeld wordt en gezegd is, kun je niet afdwingen, maar ontstaan in het gesprek; relaties tussen mensen zijn niet beheersbaar gesloten, maar open, want ieder neemt ervaring, verleden, zorgen, angsten mee; en met

het afgeven een boodschap is het nooit afgelopen: wat je communiceert, tegen elkaar zegt of non-verbaal uitdrukt, heeft invloed op wat er vervolgens gebeurt.

Op de hoge grond heb je daar niet zoveel last van. Daar wordt ook aan 'mensenwerk' gedaan, maar vooral - als het goed is - in ondersteunende zin. Een format voor het voeren van functioneringsgesprekken is handig als leidraad bij een gesprek, zoals ook een beroepsstandaard voor schoolleiders en een code goed bestuur handig zijn als referentie bij het handelen. Maar dergelijke documenten kunnen het handelen niet vervangen: voor het mensenwerk dat er wezenlijk toe doet in het onderwijs - en waar niet overigens - moet je in het moeras zijn.

In het moeras toont de vakman zijn ambachtelijkheid, vindt hij zijn gezelschap, zijn waardering, zijn ruimte voor handelen, zijn zelfrespect en kan hij zijn verantwoordelijkheidsgevoel vorm geven. Voor de leider is het moeras de plek om te bemoedigen en uit te dagen; de plek om mensen aan te spreken op wat zou kunnen, om het verlangen te wekken bij te willen dragen aan grootse doelen; en de plek om als het spook de gesprekken aan te gaan, grenzen te stellen bij nalatigheid, verkennen waarom het vuur gedoofd is.

Biesta (2015a) schreef over het onderwijs: 'Het risico van onderwijs bestaat omdat, zoals W.B. Yeats het omschreef, het in het onderwijs niet gaat om het vullen van een emmer, maar om het aansteken van een vuur. Het risico bestaat, omdat onderwijs geen interactie is tussen robots, maar een ontmoeting tussen mensen. (...) Als we alle risico uit het onderwijs willen bannen, bestaat er een grote kans dat we het onderwijs zelf elimineren. (...) Mensen die onderwijs krachtig, veilig, voorspelbaar en risicovrij willen maken, vergeten dat onderwijs ertoe dient zichzelf overbodig te maken. Geen leraar streeft ernaar dat zijn leerlingen eeuwig leerling blijven. Onderwijs is noodzakelijk

gericht op de vrijheid en zelfstandigheid van degenen die onderwezen worden.'

Ambachtelijk werk

Bivakkeren in het moeras is een risicovolle onderneming, omdat je nooit precies weet hoe de ander in de ontmoeting zal reageren. Juist omdat een goede leider de vrijheid en zelfstandigheid van de ander voor ogen heeft, voldoen recepten en instrumenten niet. Je kunt niet veel meer, maar ook niet minder dan jezelf inbrengen. Dan helpt het als je je angsten kent, je onzekerheden onder ogen ziet, je niet schaamt voor je kwetsbaarheid, stevig geworteld bent en over voldoende zelfvertrouwen beschikt. Leiderschap zonder receptuur is ambachtelijk werken.

Richard Sennett (2015) heeft daarover een aantal behartigenswaardige opmerkingen gemaakt. Elke ambachtsman weet dat hij weerstand ontmoet met het 'materiaal'. Hij doet er dan verstandig aan niet te blijven hakken, maar de dialoog ermee aan te gaan. Een ambachtsman weet ook dat hij nooit uitgeleerd is en slechts stappen kan maken in een eindeloos leerproces, een besef dat noopt tot bescheidenheid.

Leiderschap in het moeras heeft niet veel met sturen, maar veel meer met risicovolle ambachtelijkheid. De ongewisheid van dat wat in de ontmoeting gebeurt, bepaalt het wezen van de ontmoeting. Moerassig leiderschap is vaak ook een vorm van *gestisch leiderschap*, waarover René ten Bos de

column *Wees een middel zonder doel* schreef (in DNM 1.4). In vertrouwen maak je een gebaar - een openingszin, een nieuwsgierige vraag, een blik, een excuus - en laat je het aan de ander om te reageren. Daarmee maak je de wereld van de ander groter en verander je de relatie. Maar of het allemaal zo uitpakt als je voor ogen staat, weet je nooit zeker. En dat moet je durven. Leiderschap tonen is moedig zijn. De moed hebben om in het moeras te blijven. Ook als het lastig wordt, als standpunten uit elkaar liggen, als betekenissen gesteld zijn, als machtspelletjes gespeeld worden. Juist dan is het zaak om weerstand bieden aan de verleiding naar de hoge grond te gaan om daar iets (be)stuurlijks te gaan doen.

Biesta stelt in zijn werk de belangrijke vraag die raakt aan het vakmanschap van de onderwijzer: is alles wat gewenst wordt ook wenselijk? Onderwijs, zo stelt hij, 'is geen kwestie van het volgen van recepten, maar verlangt uiteindelijk leraren die in staat zijn om wijze onderwijspedagogische oordelen te vellen over wat wenselijk is in het onderwijs' (Biesta, 2015a). En zo is het ook met leiderschap-in-het-moeras: dat verlangt leiders die oordelen kunnen vormen over wat wenselijk is aan gedrag in een schoolorganisatie die dit gewenste onderwijs mogelijk maakt.

Met moerassig leiderschap loop je risico. Een prachtig risico, want alleen waar risico's gelopen worden, kunnen dingen gebeuren die de moeite waard blijven. ■

OPLEIDING SCHOOLCOACH

DOOR DE ASSOCIATIE VOOR COACHING - IN SAMENWERKING MET DE HOGESCHOOL

De resultaten van deze opleiding

- Je bent gecertificeerd als coach en je ontvangt een post-HBO diploma
- Je voert op een professionele manier coachgesprekken
- Je coacht op basis van bewustwording en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de coachee
- Je coacht resultaatgericht binnen de context van werk en arbeid
- Je brengt mensen in ontwikkeling
- Sluit aan bij de competenties van de International Coach Federation

Kijk op www.associatievoorcoaching.com voor meer informatie en actuele data. Voor een persoonlijk gesprek belt u met 0492-385544.

Het programma bestaat uit twee delen waarvoor u zich apart kunt inschrijven. Elk deel bestaat uit acht trainingsdagen verspreid over 8-10 maanden. De opleiding wordt gegeven in Aarle-Rixtel.

Schoolcoach Deel 1 - TAAKBEKWAAM

In deel 1 krijgt u de vaardigheden die nodig zijn voor het resultaatgericht coachen onder de knie. Het is niet noodzakelijk om deel twee aan-sluitend te volgen. Soms is het wenselijk iets meer tijd te nemen om meer praktijkervaring op te doen.

Schoolcoach Deel 2 - VAKBEKWAAM

Dit deel is gericht op de professionele toepassing van individuele coaching in de praktijk. Uitbreiding van je interventiemogelijkheden en handelingsvaardigheden zijn belangrijke items. Ook de positionering van professional coaching in de schoolcontext komt aan de orde. Certificering vindt plaats aan het einde van de opleiding d.m.v. een portfolio en een meester-toets. Bij een goede afronding ontvangt u het Post-HBO diploma Professional Coaching.



associatie voor coaching



Schoolcoach Deel 1 - Taakbekwaam

Start op **12 oktober 2015** en eindigt op 20 juni 2016.

Dit deel is ook als weekprogramma te volgen: **18-22 januari 2016** en 4 april.

Schoolcoach Deel 2 - Vakbekwaam

Start op **25 november 2015** en eindigt op 6 oktober 2016.

Toelating na afronding deel 1 of instromen na toelatingsassessment.



associatie voor coaching

POSTBUS 89 5735 ZH AARLE-RIXTEL TEL 0492-385544
WWW.ASSOCIATIEVOORCOACHING.COM