

De nieuwe bestuurder

Veel protesten tegen onderwijsvernieuwingen zijn volgens Martens eigenlijk protesten tegen onderwijsbestuurders. Hij onderscheidt daarin twee archetypes: de neoliberale autist en de gevangenebewaarder. Ook schetst Martens een oplossing: "Zorg dat je als baas binding met de werkvloer hebt en weet wat er écht speelt."

Rob Martens

Reacties op dit artikel
naar: rob.martens@ou.nl

Wie al wat langer meeloopt in de onderwijswereld heeft al heel wat crises, mislukte studiehuisen, moeizame fusies en bezettingen voorbij zien komen. Door de oogbaren kijkend, was al het gedoe over het 'mislukte' studiehuis geen onderwijskundige discussie, maar vooral een managements- of bestuurscrisis. En pressiegroep Beter Onderwijs Nederland bestreed onderwijsvernieuwing, maar ageerde feitelijk vooral tegen slecht bestuur. Op de keper beschouwd waren namelijk niet de onderwijsvernieuwingen zelf steen des aanstoots, maar vooral het gevoel dat docenten hadden: hun was iets opgedrongen door bestuurders die ze niet vertrouwden. Hoe kan dat toch? Ik ken heel wat onderwijsbestuurders en op mij komen ze meestal over als aardige en sociale mensen. Waarom dan toch zo'n chronische bestuurscrisis?

Is er wel een probleem?

Het lijkt er wel op. De Onderwijsraad (2013) wijdde er een rapport aan en begint met het opsommen van enkele incidenten: "Bij Inholland zijn in totaal 99 diploma's ten onrechte verstrekt (...). Mede onder invloed van grote media-aandacht stelt de Inspectie een apart onderzoek in naar vergoedingen die het college van bestuur van Inholland in voorgaande jaren heeft ontvangen. De conclusie luidt dat voor een bedrag van 881.000 euro ten onrechte vergoedingen zijn verleend aan (voormalige) leden van het bestuur. Het voltallige bestuur én de raad van toezicht treden af." (p. 10). Een tweede voorbeeld: "Een onderzoekscommissie constateert dat bij Amarantis sprake was van een 'vertraagde val'. De grote problemen waren de uitkomst van een lang proces waarin problemen met de financiën, de besturing van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs zich opstapelden. Binnen alle lagen van de organisatie heerste een onvoldoende open en (zelf)kritische bestuurscultuur." (p. 10). Wat deze voorbeelden gemeenschappelijk hebben is dat het geen kleine incidenten zijn. Ze wijzen erop dat er jarenlang iets grondig miszat. De raad concludeert dat er een flink probleem is. Maar hoe komt dat? In haar analyse van de bestuurlijke misstanden in het onderwijs beschouwt de Onderwijsraad het voor een belangrijk deel als een probleem van afstand: bestuurders zijn met de verkeerde dingen bezig omdat ze niet

betrokken zouden zijn bij 'de werkvloer' en de inhoud waar het echt om zou moeten gaan, zoals de kwaliteit van onderwijs: "De lokale ankers van onderwijsbesturen zijn losgeslagen. Daarvoor is een aantal oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats is er de ontzuiling. Nederland kende van oudsher een op zuilen gebaseerde structuur, waarin vakbonden, zorginstellingen en ook scholen wortelden. Maar secularisering en individualisering hebben geleid tot een grotere pluriformiteit, ze deden de vroegere zuilen verdwijnen en daarmee de vanzelfsprekendheid van het cement in de samenleving." (p. 12). "In de tweede plaats heeft autonomievergroting voor de instellingen geleid tot bestuurlijke schaalvergroting in het onderwijs. Een van de redenen daarvoor was dat autonome onderwijsorganisaties zelf hun financiële risico's moeten kunnen beheersen. Hierdoor is de afstand tussen de (bestuurlijke) laag met juridische bevoegdheden en de (voorzieningen)laag waarop het onderwijs voor ouders en leerlingen betekenis krijgt, de afgelopen decennia groter geworden." (p. 12-13).

Afrekencultuur

Hetzelfde probleem van afstand zien we terug in het academisch onderwijs. De beruchte affaire Stapel opende de ogen voor een doorgeslagen afrekencultuur waarin de tot fraude leidende druk om te scoren op internationale ranglijstjes van publicatiepunten zó groot was geworden dat universiteiten verwijderd raakten van datgene waartoe ze op aarde zijn: maatschappelijke betekenis en goed wetenschappelijk onderwijs. De afgelopen jaren zijn dan ook verschillende protestbewegingen aan universiteiten ontstaan, zoals Science in Transition, en de Nieuwe Universiteit, die aan vrijwel alle universiteiten voet aan de grond kreeg en vooral in Amsterdam met felle protestacties opzien baarde. En weer duikt het probleem van afstand heel duidelijk op: "De oorzaak van de onvrede over het universitaire beleid moet gezocht worden bij de totstandkoming ervan. Bij de vorming van het universitaire beleid wordt de academische gemeenschap namelijk niet of nauwelijks betrokken." (uit: het Manifest van de Nieuwe Universiteit). En: "Terwijl de academische gemeenschap het beste weet wat voor beleid er nodig is op de universiteit, wordt de universiteit steeds meer bestuurd vanuit Den Haag. De universiteit moet dan ook steeds meer verantwoording



afliegen en wordt steeds meer getoetst op kwaliteit middels efficiency-indicatoren (aantal publicaties, rendementscijfers, etc.).” Het eisenpakket bij de VU werd door de actievoerders dan ook samengevat als: “De algehele onderliggende motivatie bij al deze punten is onvrede met de huidige bestuurswijze.”

Bestuurscrisis

Er doemt hier een duidelijk beeld op; dat van een flinke bestuurscrisis in het onderwijs - van primair tot wetenschappelijk onderwijs - veroorzaakt door bestuurders die te veel op afstand zitten en ‘met de verkeerde dingen bezig zijn’. Die verkeerde dingen zijn dan bijvoorbeeld het opheffen van scholen in krimpgebieden, het nieuwe leren, competentiegericht onderwijs, rendementsdenken, prestatiebeloningen, afrekenen op publicatiepunten of vastgoedavonturen. Maar het zijn slechts aanleidingen die wijzen op een dieper probleem, een bestuurscrisis, waarbij medewerkers een te grote afstand ervaren.

Hoe werkt dat dan, die ‘afstand’? Ik zie twee mechanismen die steeds opduiken in de commentaren. Ik maak van de twee mechanismen twee persona’s, kwaadaardige duveltjes, die steeds uit het doosje van de pittige commentaren opduiken. Om duidelijk te maken dat het niet om echte mensen gaat maar om mechanismen die mensen boos maken, noem ik ze, excusez les mots, de neoliberale autist en de gevangenbewaarder.

De neoliberale autist

Een boze Ramsey Nasr in de NRC en op de website de Nieuwe Universiteit laat ons archetype en persona nummer 1 zien: “Het schrikbeeld voor Nederland zijn niet de classici zonder werk, de subsidieslurpende kunstenaars of uitzuigende asielsezoekers. Het schrikbeeld voor Nederland bestaat uit mensen die slechts leven voor economische waarde, die elke empathie hebben verloren, alleen geïnteresseerd zijn in het eigen ver-

haal en die louter willen denken in cijfers en getallen, in het uitgekend besef dat je getallen kunt ontslaan zonder dat het pijn doet. Dat zijn de ware Willem Holleeders van onze samenleving.” (Nasr, 2015).

Het is een beeld dat steeds weer opnieuw opduikt: bureaucraten proberen de echte werkelijkheid te vangen in overgesimplificeerde regeltjes waarop (letterlijk) afgerekend kan worden. Ze reduceren een maatschappelijke taak die intrinsiek vanuit het hart gedaan wordt tot een ranglijstje. Ze leven in een Excel-werkelijkheid en denken dat goed besturen is dat de sheets kloppen. De Onderwijsraad (2013, p. 17): “Terwijl de oplossing wordt gezocht in gerationaliseerde, onpersoonlijke systemen op macroniveau, krijgt goed bestuur vooral betekenis in persoonlijke relaties en interacties op lokaal niveau.” De kritiek op de neoliberale autist lezen we terug bij het verzet tegen de afrekencultuur in het onderwijs, zoals bij René Kneijber, Jelmer Evers en Gert Biesta.

Vooral economen en bedrijfskundig geschoolden moeten het hierbij ongelden. Rijer Hendrikse in zijn essay in het bezette Bungehuis: “De financialisering van publieke instellingen is een gevolg van de neoliberalisering van de staat. Naast de permanente verschraving van publieke middelen zijn universiteiten zich volgens uniform recept gaan spiegelen aan- en gedragen als schuld- en winstgedreven ondernemingen. Zo wordt de universiteit niet langer aangestuurd door een gilde professoren, maar door managers die de tools en newspeak van de financier beheersen. Zij delen een specifieke outlook - een financieel wereldbeeld dat zich middels een gecentraliseerde kwantitatieve controledrift als dwangbuis opdringt aan onderliggende faculteiten en afdelingen. De gehanteerde logica presenteert zich als boven iedere twijfel verheven, zo niet als de waarheid zelf. Het is wrang dat uitgerekend de universiteit zich voordoet alsof er zoiets als de waarheid bestaat. (...) Binnen de sociale wetenschappen verkleedt de economische wetenschap zich het liefst in een witte stofjas om zich het objectieve aura van de exacte wetenschap aan te meten. In





het produceren van wereldbeelden van wiskundige allure nemen veel economen ook een reeks additionele aannames voor lief - over de 'rationele' menselijke natuur, over de 'neutrale' aard van waardebeoordeling, et cetera - terwijl deze fundamentele veronderstellingen dikwijls niet hard te maken zijn, of simpelweg niet kloppen. De waarheid geschetst door economen blijkt dan ook met regelmaat van mythische proporties. Ook de financiële crisis heeft de kloof tussen economische mythologie en realiteit pijnlijk blootgelegd. Desondanks liggen veel economische mythes nog altijd ten grondslag aan de hedendaagse inrichting van beleid en maatschappij."

De neoliberale autist creëert dus als een nieuwe farizeeër afstand door voortdurend over de verkeerde dingen te praten en een perverse schijnwerkelijkheid te creëren. Het probleem is niet dat iemand een keer nadenkt over rendement of betaalbaarheid van publieke taken, het probleem is dat van een bijzaak een hoofdzaak is gemaakt ofwel: dat een voorwaarde een hoofddoel is geworden en daarbij hetgeen waar het echt om ging marginaliserend en de docenten die het 'echte werk' doen steeds bozer makend.

De gevangenebewaarder

Het tweede archetype of persona is zo mogelijk nog akeliger en dook op in een van de beruchtste sociaal-psychologische proeven ooit: het Stanford-gevangenisexperiment, dat door Philip Zimbardo werd uitgevoerd in 1971 in de kelders van de Universiteit van Stanford. Op Wikipedia wordt het later verfilmde experiment uitgelegd: studenten werden willekeurig in twee groepen opgesplitst, gevangenen en gevangenebewaarders. Snel begonnen de studenten zich naar hun rol te gedragen: gevangenen werden onderdanig en apathisch en bewaarders gingen hun macht misbruiken. De agressie van de 'bewaarders' werd steeds erger. Het experiment werd voortijdig stopgezet. Het geldt als een klassiek voorbeeld van de kracht van de sociale situatie. De conclusie was dat in een situatie waarin grote afstand wordt gekweekt met behulp van rollen en een andere status, mensen zich, zelfs indien geselecteerd op psychologische stabiliteit, al vrij snel gaan misdragen. Enerzijds denkt de bovengeschatte dat hij overal straffeloos mee wegkomt en anderzijds staat hij onder druk van een groep. Daarnaast is klaarblijkelijk de mens geneigd in apathie te vervallen wanneer hij in een onderdanige rol wordt gedwongen.

Veel mensen vinden het moeilijk om assertiviteit op te brengen tegenover iemand die invloed op hen wil uitoefenen. Het experiment van Zimbardo, zo concludeert Wikipedia, toont dus aan dat we steeds waakzaam moeten zijn tegenover de valkuilen van de beïnvloeding die we dagelijks meemaken. Hoe vervelend ook, het is blijkbaar een menselijke trek dat wanneer mensen zich zien als baas of bestuurder, er een speciale status ontstaat die afstand schept en er een neiging tot misdraging ontstaat in situaties waarin onvoldoende weerwoord geboden kan worden. Dit lijkt op wat vaak een angstcultuur wordt genoemd. Van provinciehuizen tot theateropleidingen en van gemeente Smallingerland tot stadsdeel Zuid, volg de kranten en het lijkt wel een epidemie. Het experiment van Zimbardo - en ook andere experimenten - hebben laten zien dat een sociale context waarin onvoldoende inspraak of weerwoord mogelijk is al snel tot ongezonde situaties leidt.

Het goede nieuws

Deze vreselijke persona's, die ik gelukkig nog nooit in levende lijve ontmoet heb maar die ik baseer op de stukken van boze docenten, bevatten goed en slecht nieuws. Het slechte nieuws is dat het mensen eigen is dat ze makkelijk ontsporen in hiërarchische situaties met weinig inspraak. Het goede nieuws is dat er vrij makkelijk iets aan te doen is: verklein de afstand en vergroot de inspraak. Mensen corrigeren elkaar van nature mits ze daartoe echt de kans krijgen en vertrouwen hebben. Hanteer transformationeel leiderschap. Net zoals in Rijnlandse familiebedrijven gebeurt: zorg dat je als baas altijd binding met de werkvloer hebt en altijd weet wat er echt speelt, bij voorkeur door er zelfs minstens een jaar gewerkt te hebben. Dan krijgen bestuurders de kans te laten zien hoe aardig ze eigenlijk zijn en worden ze behoeft voor ontsporingen waardoor organisaties gaan bloeien.

Referenties

- Nasr R. (2015). Rendementsdenken heeft onze geest verziekt. Verschenen in NRC Handelsblad op zaterdag 9 mei 2015. Zie ook de website van de Nieuwe Universiteit (<http://newuni.nl/category/opinie/>).
- Onderwijsraad (2013). Publieke belangen dienen. Den Haag: de Onderwijsraad.

