



Vereniging voor katholiek  
en christelijk onderwijs

## Column Van 12 tot 18

Bestuurscultuur, bestuursstijl, macht, tegenmacht. Wie discussies over besturen in 2021 volgt, wordt in ieder geval getraakteerd op een boel zwaarwegende woorden. Woorden die bijna klinken alsof de gemiddelde bestuurder zich op een slagveld begeeft: besturen lijkt een heel gevaarlijke zaak. Natuurlijk, Den Haag, de Tweede Kamer, het is allemaal ver weg. Maar toch wordt er daar over de toekomst van ons onderwijs gesproken en ook over bestuurders. Nog vorig jaar vergaderde de Tweede Kamer over de “afrekenbaarheid” van onderwijsbestuurders.

Mooi toch, kunt u denken? Iedere macht heeft tegenmacht nodig. Zeker, maar als we in het onderwijs spreken over de “afrekenbaarheid” van leerlingen, van leraren of ouders zouden we toch onze wenkbrauwen fronsen, vermoed ik. De algehele strekking is duidelijk: besturen is iets ongrijpbaars, en daarmee zijn die bestuurders ook wat ongrijpbare personen. Is zo'n visie op besturen wel de juiste?

Sinds een klein jaar mag ik nu bestuurder zijn van een vereniging waar meer dan 4000 scholen bij zijn aangesloten. Wat is me daar nu in opgevallen? Wat is dat nu, besturen anno 2021? En vooral: hoe verhoudt zich dat tot de schoolpraktijk van alledag?

Een eerste, misschien te eerlijke, observatie: er zitten besmettelijke kantjes aan het besturen. Kantjes die dwingend kunnen zijn en ook nieuwe bestuurders in een mal lijken te duwen. Daarmee bedoel ik: toen ik vorig jaar begon als bestuurder was mijn referentiekader het werk dat ik van de vele bestuurders die ik in de afgelopen jaren ben tegengekomen. Voor je het weet hoor je jezelf dingen zeggen die je ooit een ander hoorde zeggen. Het is eigenlijk van de kleuterklas tot de renaissancekunst overal hetzelfde: je probeert je een beeld te vormen van wat je ziet, je imiteert dat en vervolgens geef je er een eigen draai aan.

Dat brengt me bij een belangrijke les: iedere bestuurder heeft recht op zijn eigen stem. En die kan zich alleen vormen in de praktijk. Door soms uit de bocht te vliegen, door soms een besluit te nemen waar je je achteraf over achter je oren krabt en door soms een besluit *niet* te nemen dat je beter toch had kunnen nemen. Of je nu begint als leraar, als verpleegkundige of als scheidsrechter bij de zaterdagamateurs: het heeft tijd nodig om je eigen stem te vinden. Die tijd moet je jezelf gunnen, maar moet je ook gegund worden. Is die tijd er ook?

Dat brengt me op een tweede observatie: we leven in een tijd van nu, per direct en liefst nog een beetje sneller. De onvoorstelbare snelheid waarin we (samen)leven vertaalt zich ook naar onze scholen en naar ons werk. Besturen lijkt vaak versmald te worden tot: van te voren vastgestelde resultaten boeken binnen een bepaalde tijd. Maar goed bestuur heeft tijd nodig om een werkelijkheid die groter is dan dat te doorgronden. Goed besturen tijd nodig. Dat is geen pleidooi om bij een moeilijk probleem maar eens rustig een paar maanden niets te doen (hoewel dat in uitzonderlijke gevallen een goede strategie kan blijken).

Eerder kunnen we lessen leren uit een van de oudere bestuursculturen die we in de wereld kennen: die van het klooster. Nee, de serene rust van de kloostergang is -gelukkig- niet te vergelijken met die van een schoolgang op het spitsuur van de dag. Maar de filosoof Wil Derkse heeft naar mijn idee een prachtig boek geschreven over de overeenkomsten tussen het kloosterleven en het leven van alledag (Een levensregel voor beginners heet het; tot nu toe ben ik nooit een beter "managementboek" tegengekomen).

Bij het besluiten nemen trekt Derkse de parallel met hoe de abt (zeg maar: de bestuurder) in het klooster dit dient te doen. Hij dient alle broeders te verzamelen, hen duidelijk te maken wat de kwestie is en vervolgens goed te luisteren naar wat alle broeders te zeggen hebben (in het bijzonder de jongsten!). De abt wil en moet alle stemmen horen, juist ook de afwijkende stemmen. Zo komt hij dicht bij de hele werkelijkheid. Vervolgens is het de abt die een besluit neemt. Zo eenvoudig kan het zijn. Toch is de bestuurlijke praktijk van alledag dat soms die middelste stap (het luisteren naar de ander) wordt overgeslagen. De bestuurder neemt een besluit en gaat vervolgens nadenken hoe dit te "verkopen" aan de school, de ouders, de leraren. Bepaald geen recept voor succes.

En dat brengt mij op een derde en laatste les: bestuurder ben je altijd in relatie tot de ander. Een schoolbestuurder die geen school van binnen ziet omdat zijn agenda wordt beheerst door overleggen op kantoor, trapt in dezelfde valkuil als het Kamerlid dat in een veilige commissiezaal in Den Haag spreekt over de "afrekenbaarheid" van de bestuurder in plaats van die tijd te besteden om eens met tien onderwijsbestuurders te spreken over de uitdagingen van hun werk. Dus: bestuurders, stimuleer de mensen om je heen om hun stem te laten horen. Luister, vraag, kijk, in de meeste gevallen kom je dan dicht bij het goede besluit. Besturen is niet even snel dingen regelen of fixen, daarom is het goed in verbinding te blijven. En als u dit leest en denkt: ja, de bestuurder met wie ik veel te maken heb, staat niet echt in verbinding, weet dit: het werkt twee kanten op. Mail of bel haar of hem eens, grote kans dat die verbinding vanzelf tot stand komt.

Al met al leert dit eerste jaar als bestuurder me veel. Ik zoek mijn eigen stem, probeer te luisteren en te kijken en ben me (nog meer) bewust worden van mijn afhankelijkheid van de mensen om me heen. De kunst van het besturen komt dicht bij de kunst van het leven. Dat ben ik me bewust geworden: we zijn met elkaar verbonden, niet omdat we met elkaar problemen oplossen, zaken fixen en resultaten boeken, maar omdat we allemaal een bijdrage willen leveren aan het goede leven.