

## Goed bestuur vraagt vooral om wijsheid

Er is in vijftien jaar veel veranderd in het bestuur van het onderwijs. Maar is *anders* ook altijd *beter*? Niet vanzelf. Er lijkt iets te missen wat juist in deze tijd vol complexiteit zo nodig is, schrijft Harm Klifman. Tekst: Harm Klifman / Foto: Hector J. Rivas on Unsplash

### Voor 2010

Vóór de verplichte scheiding van bestuur en toezicht in 2010 was het overgrote deel van de kleine en middelgrote onderwijsaanbieders georganiseerd volgens het klassieke bestuur – directiemodel.

Veel stichtingen waren nog een vereniging waarin het bestuur het beleid bepaalde, vaak op voorstel van de (algemeen) directeur.

In navolging van de typologie van organisatiedeskundige Ernst Marx werden verschillende relatiepatronen benoemd die in die tijd bestonden tussen klassieke bestuur en dagelijkse leiding. Zo onderscheidde hij, in afnemende graad van bestuurlijke activiteit, het executieve, het beleidsvormende, het bestuur op hoofdlijnen en het toezichthoudende bestuur.

### Management

De verplichting tot scheiding van bestuur en toezicht in 2010 kwam na een periode van bestuurlijke schaalvergroting in alle sectoren van het onderwijs. In de achterliggende jaren kwamen er meer scholen onder één bestuur, vond de aanstelling plaats van een algemeen directeur boven de directeuren van de scholen en zagen we de vorming van bestuursbureaus. Deze ontwikkeling wekte bij de nieuwe functionarissen belangstelling voor allerlei management-vraagstukken. Algemeen directeuren zagen zichzelf als *managers* en werden ook door anderen zo gezien. Het begrip ‘leiderschap’ was nog nauwelijks in beeld. De klassieke vrijwilligersbesturen gingen steeds meer op afstand.

### Na 2010

Na de scheiding ging deze verdeling van verantwoordelijkheden op de schop. Besturen werden raden van toezicht, directeuren werden (directeur-)bestuurder. Met andere woorden, de statutaire verantwoordelijkheden werden opnieuw en anders toegedeeld. Voor een deel van de organisaties sloot dit aan bij de al gegroeide realiteit, voor een ander deel betekende dit echt een nieuwe situatie. Andere statutair verankerde verantwoordelijkheden leiden niet automatisch tot ander gedrag. Ik herinner slechts aan de vrees bij veel toezichthouders om ‘op de stoel van de bestuurder te zitten’, een hardnekkige vrees trouwens, want je hoort hem nog steeds. Onnodig overigens, want zo ingewikkeld is het helemaal niet.

Een deel van de voormalige algemeen directeuren zagen de nieuw verkregen bestuurlijke verantwoordelijkheid als een terechte bevestiging van de gegroeide situatie, anderen bedankten zelf voor de eer of werden bedankt voor bewezen diensten.

## Leiderschap

Om allerlei redenen groeide in die nieuwe situatie de afstand tussen het professionele bestuur en dagelijkse leiding van de scholen. Bestuurders werden strategen met als opdracht externe ontwikkelingen te 'vertalen' in 'beleid voor de eigen organisatie'. Met andere woorden: visie gevraagd, dromen met realiteitszin, idealen verwezenlijken in concrete contexten.

Nieuwe taakgebieden fietsen het landschap van de non-profit binnen: SWOT-analyses, risicobeheer, stakeholdermanagement, brede kwaliteitszorg, en ga zo maar door. De overall-competentie waarmee die taken aangevat moeten worden, krijgt de naam



*leiderschap* dat zelf weer een verzamelbegrip wordt voor steeds nieuwe varianten; denk aan dienend, transactioneel, coachend, charismatisch, situationeel leiderschap en zo nog allerlei kleurtjes.

### **Vierkante woorden**

Samenvattend, besturen en leidinggeven muteerden stapsgewijs in een nieuwe verhouding die sindsdien *governance* wordt genoemd.

Directeuren werden dus bestuurders, managers werden leiders.

Klassieke besturen gingen al op afstand van de executie, toezichthouders vullen sindsdien die ruimte op met protocollen, codes, toezichtvisies, toezichtkaders, ijkpunten, informatiecanons en beoordelingsrondes. Er ontstaat daarbovenop een nieuwe morele orde met sleutelbegrippen als transparantie, parrhesia, maatschappelijke opgave, verantwoording afleggen, integriteit, diversiteit, ... Het is een hele opsomming van vierkante woorden.

### **Complexiteit**

Waar de modellen à la Ernst Marx een redelijk helder beeld gaven van vooral praktische relatiepatronen gericht op het realiseren van (in dit geval) goed onderwijs, is geleidelijk een veel complexere situatie ontstaan waarin veel aandacht, tijd en geld wordt geïnvesteerd in interne en externe verantwoordingsverplichtingen.

Om die complexiteit hanteerbaar te maken en te houden wordt ze opgedeeld in periodiek terugkerende handelingen die afgevinkt kunnen worden: interne onderzoeken naar bijvoorbeeld tevredenheid van (ja wel) de stakeholders, periodieke rapportages over (jawel) prestatie-indicatoren en cruciale kengetallen, periodieke overleggen met (jawel) belanghebbenden van binnen en buiten.

Er ontstaan 'dashboards'. Deze en gene wil weten aan 'welke knoppen' je beter wel en niet kunt draaien, de uitgezette koers wordt gevolgd of niet.

### **Landkaarten**

Om in de sfeer van de metaforen te blijven: zo ontstaat een brede staal van 'landkaarten' van de organisatie in de illusie dat die kaarten het landschap adequaat representeren. Als de kaarten deugen dan zal het landschap wel in orde zijn. Het is een leven in een wereld vol ficties. En tussendoor maken we eens of twee keer per jaar door een schoolbezoek een bescheiden wandeling door het gebied, om te kijken, om te ruiken en om te proeven.

### **Wijsheid**

Ik vroeg ChatGPT wat een goede toezichthouder anno 2024 nodig heeft om goed te functioneren. Ik kreeg de bekende waslijst: juridische kennis, financiële kennis, branchekennis, communicatievaardigheden, integriteit en onafhankelijkheid, en zo nog meer.

Ik miste in deze opsomming één eigenschap die volgens mij aan al die andere competenties voorafgaat en er tegelijk de begrenzing van vormt en die geldt voor zowel

het bestuur als het interne toezicht en dat is: *wijsheid*. Goed bestuur vraagt volgens mij niet alleen goed management en inspirerend leiderschap, het vraagt bovenal om wijsheid. En met Socrates spreek ik graag uit dat wijsheid begint met *verwondering*.

## Verwondering

Verwondering:

- die gestoeld is op een onbevangen houding;
- die de gegeven situatie niet als noodzakelijk aanvaardt;
- die uitnodigt tot het opschorten van het (vaak veel te snelle) oordeel;
- die de gegeven werkelijkheid bevraagt naar het waarom en (vooral:) waartoe;
- die niet de vlucht naar voren, naar de oplossing maakt maar de weg terug gaat, niet naar de oorzaak maar naar de achterliggende waarde;
- die bovenal steeds op zoek is naar *eenvoud*. Eenvoud die niet toegeeft aan de complexiteit. Eenvoud die verder reikt dan een ontbinding van complexiteit in hanteerbare factoren. Het gaat om een eenvoud die zoekt naar de essentie van de situatie, de kern, de pit, nee: het kloppende hart.

## Eenvoud

In het aanhouden van de verwondering opent zich de ruimte waar we de waarheid kunnen vinden. Waarheid ligt vaak dichterbij dan we onszelf durven toe te staan. We zijn verleerd om te vertrouwen op onze gezonde intuïtie, op ons gevoel voor pluis/niet pluis. Terwijl het juist de verwondering is die de weg opent naar pluis/niet pluis, naar dat waar het werkelijk om gaat.

Oog voor die eenvoud, jezelf toestaan om de ruimte binnen te treden waar de verwondering onze gids is – het lijkt me een waardevolle correctie op de vele ficties die regeren in governance-land. Door anders te kijken en beter te luisteren naar de ander en naar onszelf komen we misschien tot wijzer beslissen.

Wijsheid, ook bestuurlijke wijsheid, is niet het resultaat van een afgelegd stappenplan. Groei in bestuurlijke wijsheid is geen doel; het is idealiter het gunstige gevolg van ons handelen. Langs de weg van ons door verwondering geleide handelen ontwikkelen we bestuurlijke wijsheid die richting geeft aan management en leiderschap.

### **Ronde taal**

*In de nog te verschijnen gedichtenbundel Wat je niet las gaat Harm Klifman op zoek naar die eenvoud in bestuur en toezicht en probeert hij de vierkante woorden uit het governance-jargon om te buigen tot ronde taal om zo te ontsnappen aan de externe druk van meer van hetzelfde: de fictieve veiligheid van vierkante woorden.*