

Tijdens het eerste congres van de PO-Raad met als titel: 'Bevlogen Besturen' is Tex Gunning uitgenodigd een lezing te houden op 7 juni 2012. Hieronder zijn betoog

Introductie

Dames en heren, goedenavond.

Kete Kervezee heeft mij gevraagd om hier vandaag een gedachtewisseling op gang te brengen over het belang van leiderschapsontwikkeling in het onderwijs en de rol die u als leiders in en van het onderwijs zou moeten spelen.

Laat ik beginnen met de fundamentele vraag: wat is het soort leiderschap waar deze wereld behoefte aan heeft?

Deze wereld waarin veranderingen elkaar in een exponentieel tempo opvolgen en de waan van de dag lijkt te regeren; hoe houden we die leefbaar voor onszelf en voor onze kinderen?

Ik wil hierover graag mijn gedachten met u delen. Ik doe dat als vertegenwoordiger van multinational AkzoNobel, maar vooral ook als bezorgde vader van Tim, Flo, Fe en Bo.

Overgangperiode

Want hoe zal de toekomst van onze kinderen er uitzien? Alles wijst er op dat we ons bevinden in een overgangperiode. Systemen wankelen en lopen vast.

Omdat we de toekomst nog niet scherp kunnen zien en articuleren, houden we tegen beter weten in vast aan een verouderd wereldbeeld. Dat oude wereldbeeld is nog steeds gestoeld op het gedachtegoed van de tweede industriële revolutie die met name in de jaren na de tweede wereldoorlog voor een ongekeerde groei van de welvaart heeft gezorgd.

Ik ben geboren in 1950, in een wereld van 2,5 miljard mensen en in een tijd waarin 'The American Dream' het referentiekader was.

In het streven naar maximale groei -en dus winst -zorgden bedrijven voor innovatie, vooruitgang en werkgelegenheid. Er was werk, we verdienden goed en konden kopen wat we wilden. Het systeem werkte perfect. Ongelimeerde groei was de nieuwe religie. De belangrijkste drivers van deze ongelimeerde groei waren de ogenschijnlijk onuitputtelijke voorraden van onze planeet.

De groei van de afgelopen decennia kon tot stand komen dankzij goedkope energie, goedkope grondstoffen, goedkoop krediet en goedkope productie als gevolg van technologische innovatie en goedkope arbeid uit lagelonenlanden. Maar de grenzen van die groei zijn bereikt. Waar de creatie van krediet jarenlang de turbo op de economische groeimotor was, is de financiële sector nu eerder een remmende factor.

Er lijkt meer aan de hand dan een tijdelijke conjuncturele dip; het systeem functioneert niet meer, het noodzakelijke vertrouwen is weg, en we zitten nu al jaren in een financiële en economische crisis die we maar niet onder controle lijken te krijgen. Als we zelfs iets verder durven te kijken dan de waan van de dag en onze ogen openen voor 'the inconvenient truth' zien we bovendien dat we afstevenen op een energiecrisis, een grondstoffencrisis en een klimaatcrisis.

Stuk voor stuk crises van een ongekeerde omvang en complexiteit. Dat zijn geen op zichzelf staande problemen, ze zijn het resultaat van een bepaalde manier van denken en handelen; van een systeem dat zijn beste tijd heeft gehad.

We hebben nu al 1,5 aarde nodig om in onze behoeften te blijven voorzien.

Als we blijven consumeren alsof er geen morgen bestaat en als 9 miljard mensen straks een smartphone, een flatscreen en op vakantie willen naar een zonnig eiland, dan gaan we dat niet

redden.

We moeten met elkaar onderkennen dat we behoefte hebben aan een ander paradigma, want een economisch paradigma van ongelimiteerde groei op een planeet met gelimiteerde voorraden is een doodlopende straat! Dit is de context van waaruit ik als leider van een grote industriële organisatie 'moet' werken en als bezorgde vader 'wil' werken. 'Moet' werken om te zorgen dat AkzoNobel over 100 jaar nog steeds bestaat en 'wil' werken omdat ik mijn kinderen hetzelfde gelukkige leven wil geven dat ik heb gehad. We hebben dus geen keuze. Dit is de uitdaging van onze generatie, maar ook van de komende generaties.

Wereld van morgen

We moeten met elkaar de uitdaging aangaan om serieus na te denken over de wereld van morgen. En daar moeten we vervolgens aan gaan bouwen!

De transitie naar een duurzame wereld vraagt om een nieuwe definitie van het begrip 'waarde'. We zullen af moeten van het idee waarin wij ons onvoorwaardelijk laten leiden door het begrip economische waarde. Maar we zullen ook tot een herwaardering moeten komen van het begrip 'groei'.

En als de volgende generatie zijn zekerheden niet meer kan halen uit economisch geluk en meer groei, dan zullen we die generatie moeten helpen hoe ze op een andere manier persoonlijke zekerheid en geluk kunnen ontwikkelen.

U begrijpt dat dit een enorme cultuurverandering betekent. Deze nieuwe cultuur vraagt om een generatie leiders die niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf maar ook voor deze wereld. Het vraagt om een generatie die niet alleen empathie toont, maar ook hun eigen verbondenheid kan zien met de rest van deze wereld. Een generatie die kan zien dat hun persoonlijk welzijn en welvaart alleen in co-existentie met anderen kan bestaan.

Het vraagt om een generatie die actief onderzoekt wat zingeving voor hen persoonlijk betekent en een generatie die in alle opzichten duurzaam denkt. Ik neem aan dat u kunt zien dat het onderwijs hierbij een cruciale rol zal moeten spelen.

Dit zou niet zo ingewikkeld moeten zijn.

Bij AkzoNobel vragen wij regelmatig aan onze medewerkers in wat voor omgeving zij het liefst zouden willen leven en werken. Vervolgens vragen wij hen wat de kenmerken zijn van goed gemotiveerde organisaties en van de leiders waar ze het liefst voor zouden willen werken. Het maakt niet uit of we die vragen stellen aan onze medewerkers in Azië, Zuid-Amerika of de US; 9 van de 10 mensen beschrijft namelijk dezelfde menselijke behoeften en waarden.

Iedereen wil een 'waarde-vol' leven leiden dat meer waarde omvat dan economische waarde alleen. Een leven dat zin geeft. Dat we kunnen leven in community met anderen, waar zorg is voor elkaar, integriteit, respect, en kansen voor zelfontplooiing. Dit zijn universele behoeften.

Ieder mens heeft een moreel kompas dat is afgestemd op dezelfde universele behoeften en waarden. Ik ben ervan overtuigd dat als u uw werknemers en leerlingen dezelfde vraag stelt, u een gelijkwaardig antwoord krijgt.

Onze uitdaging is daarom niet zozeer te definiëren wat van waarde is, maar onze uitdaging is een cultuur te ontwikkelen waar die waarden bewust beleefd en geleefd worden. Dit is een uitdaging voor ons als leiders van grote maatschappelijke organisaties en voor u als opleiders van de volgende generaties.

In het bedrijfsleven leiden we onze medewerkers op om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. In het onderwijs is een rol weggelegd voor u om de leerlingen voor te bereiden op een maatschappelijk verantwoord Leven. MVO – maatschappelijk verantwoord ondernemen – gaat namelijk hand in hand met MVL: Maatschappelijk Verantwoord Leven.

Een maatschappelijk verantwoordelijke onderneming richt zich niet blind op winstmaximalisatie maar

doet dat met verantwoordelijkheid voor de duurzaamheid van onze planeet en met verantwoordelijkheid voor het geluk en duurzame inzetbaarheid van zijn mensen. Een maatschappelijk verantwoordelijke school richt zich niet blind op intellectuele maximalisatie maar geeft onderwijs met verantwoordelijkheid voor de duurzaamheid van onze planeet en met verantwoordelijkheid voor het duurzame geluk van zijn leerlingen. Het onderwijs leidt dus niet alleen op voor een baan, maar ook voor het leven.

Ik moet toegeven dat het bedrijfsleven nog een hele lange weg te gaan heeft in het creëren van duurzame producten, maar ook ten aanzien van het nemen van verantwoordelijkheid voor het geluk en de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers. De uitdaging voor het bedrijfsleven is het systeem te doorbreken van een eenzijdige focus op de korte termijn en een eenzijdige focus op economische waardecreatie. We zullen naar een cultuur toe moeten die niet alleen 'waardeert' hoeveel economische waarde er wordt gecreëerd maar ook hoeveel sociale waarde en ecologische waarde er wordt gecreëerd. We moeten dus naar een veel bredere definitie van het begrip waarde. En dat betekent dat we in het bedrijfsleven onze economische agenda moeten integreren met onze sociale en ecologische verantwoordelijkheden. Maar dat betekent dus ook dat de opleidingen van onze huidige, maar vooral ook onze toekomstige, medewerkers zich moeten richten op het bewust maken van de rol die AkzoNobel speelt in de samenleving en we moeten onze medewerkers bewust maken van het eigenbelang van een duurzame strategie.

Ik ben bij AkzoNobel verantwoordelijk voor de verfdivisie. Onze missie hebben we gedefinieerd als 'Adding colour to people's lives'. Natuurlijk verkopen we verf, daar leven we van, maar we zijn ook zeer actief bezig om over de hele wereld kleur te geven aan achterstandswijken, aan scholen en ziekenhuizen.

Daarnaast helpen we cultureel erfgoed te herstellen. Dit doen wij vanuit de intentie om mensen te helpen een meer kleurrijk leven te leiden.

Binnen AkzoNobel hebben we onze economische agenda dus volledig geïntegreerd met onze sociale and ecologische agenda in een strategie met de titel 'Value & Values'.

Hierin staat 'Value' voor economische waardecreatie en 'Values' voor sociale and ecologische waardecreatie. Onze missie is dus waardecreatie die verder gaat dan economische waardecreatie.

AkzoNobel streeft net zo goed naar gezonde financiële parameters als naar een toppositie op het gebied van duurzaamheid, talentontwikkeling, diversiteit, en tevredenheid van medewerkers.

En dat is geen bühnepolitiek. We vertalen dat door in ons beloningsstelsel. Bij AkzoNobel is de helft van de lange termijn beloning van onze top 500 medewerkers gekoppeld aan economische waardecreatie en de andere helft aan sociale and ecologische waardecreatie.

Economische waarde en sociale waarde zijn geen tegenpolen. In een duurzame samenleving zijn economische waarde en sociale waarde de 'yin & yang' van een duurzame ontwikkeling van de samenleving. Ik denk dat dit niet anders hoeft te zijn in het onderwijs.

De vraag die u zich zou kunnen stellen is: worden we overwegend gestuurd door organisatorische en financiële parameters of creëren we waarde voor onze samenleving en dragen we bij aan een duurzame planeet en duurzaam geluk van onze leerlingen?

Het zou mooi zijn als ook docenten in staat zouden zijn hun functioneren te beoordelen middels de invloed die ze hebben op de waarde creatie voor onze samenleving!

Verantwoordelijkheid nemen

Ik zeg samenleving, want dat is waar onze verantwoordelijkheid als leiders ligt. Niet alleen bij onze aandeelhouders of toezichthouders, maar bij de samenleving als geheel. We moeten nadenken over ons bijdrage aan die samenleving.

Want om samen te kunnen leven moeten we samenwerken en samen dienen. En dat is heel natuurlijk; een oerinstinct zelfs. Als menselijke soort hebben we de afgelopen 200.000 jaar alleen maar kunnen overleven door heel bewust in co-existentie te leven met de natuur en met onze burens. En waarom zou dat in de toekomst anders zijn?

We staan voor een enorme verantwoordelijkheid: We moeten onze medewerkers en leerlingen weer bewust maken van het belang van co-existentie. Want anders zal er van existentie uiteindelijk geen sprake meer zijn. Die verantwoordelijkheid draagt u als onderwijsbestuurder in grote mate. Uw leiderschap bepaalt niet alleen of uw medewerkers 'zin-vol', effectief, en productief zijn; het bepaalt ook de wijze waarop de ontwikkeling van mijn en uw kinderen gestimuleerd en ingestoken wordt. En daarmee bepaalt uw leiderschap dus mede hoe onze samenleving er over een aantal jaren uitziet.

Natuurlijk, als managers zijn we allemaal eindverantwoordelijk voor 'randverschijnselen' als de planning en controlcyclus, beheer van gebouwen, beheersing van de loonkosten en meer van dat soort instrumentele zaken die feitelijk niets met het primaire proces te maken hebben.

Maar als leiders, en dat geldt voor leiders in het bedrijfsleven evenzeer als voor u, ligt onze verantwoordelijkheid bij de samenleving.

De vraag die wij als leiders onszelf constant moeten stellen is: welke bijdrage leveren wij aan de samenleving? Wat is er veranderd sinds mijn leiderschap? Of als u al wat langer bezig bent: wat wordt mijn nalatenschap als ik straks met pensioen ga?

Als lid van de Raad van Bestuur bij AkzoNobel, ben ik medeverantwoordelijk voor een internationale organisatie van zo'n 60.000 medewerkers. Dat lijkt een hele verantwoordelijkheid.

Maar uw verantwoordelijkheid is vele malen groter. En dat geldt zeker voor u als collectief zoals hier vandaag bijeen bent. Met uw onderwijs bepaalt u namelijk hoe de samenleving eruit komt te zien. U bent verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de toekomstige generatie leiders.

Niet de onderwijsinspectie; dat is de toezichthouder. Niet de minister van onderwijs; dat is de aandeelhouder. Er is maar één CEO, en dat bent u. Uw leiderschap is bepalend voor de ontwikkeling van het onderwijs en daarmee voor de ontwikkeling van onze samenleving in economisch opzicht, in intellectueel opzicht, in sociaal opzicht en in spiritueel opzicht.

Dat is een verantwoordelijkheid die veel verder reikt dan het managen van een grote school met vele medewerkers. Uw cirkel van invloed is zoveel groter dan u zich vermoedelijk realiseert. Natuurlijk begrijp ik dat velen van u zich onmachtig voelen ten aanzien van alle bureaucratie die boven u hangt. Maar dat is nu net het verschil tussen goed en slecht leiderschap. Goed leiderschap doet wat er moet gebeuren. Slecht leiderschap doet hoogstens wat er gevraagd wordt.

Onderwijsvisie

Ik kan de krant niet open slaan of er staat iets in over veranderingen in het onderwijs. En terecht; het is de hoogste tijd voor verandering. Ik denk dat het onderwijs van vandaag nog veel teveel gericht is op de wereld van gisteren; vanuit een sterke focus op het cognitieve en met een economische drive.

Binnen AkzoNobel hebben we een zeer uitgebreid en succesvol leiderschapsprogramma waaraan medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie deelnemen. Daarmee willen we onze mensen sociaal en spiritueel helpen inzicht te krijgen in zichzelf en hun plek in de samenleving.

Al dat werk zou echter niet nodig zijn als al die mensen die nu op leiderschaps cursussen gaan, als kind niet hadden afgeleerd om te denken en handelen vanuit hun interne kompas, vanuit universele waarden.

Wat wij nu doen bij AkzoNobel is eigenlijk het opvoeden van mensen in humaniteit, waardoor ze vervolgens beter hun werk kunnen doen, en vanuit een innerlijke drive werken aan een betere wereld. We springen daarmee eigenlijk in een gat dat het onderwijs heeft laten vallen. De missie van het

huidige onderwijssysteem is niet gericht op het tot ontwikkeling brengen van mensen maar op het klaarstomen van beroepsbevolking in een wereld die gericht was op productiviteit en efficiëntie. We leiden onze kinderen op om succesvol te worden in de wereld van gisteren. Ik wil dat mijn kinderen opgeleid worden om gelukkig te worden in de wereld van morgen.

Het onderwijs leidt teveel op voor een baan in een wereld die niet meer bestaat. Het doet kinderen en jongeren tekort, want het rust hen niet toe voor de complexe vragen van vandaag en speelt al helemaal niet in op de agenda van de toekomst.

Het huidige onderwijs moet fundamenteel een andere koers uitzetten als het onze kinderen wil voorbereiden op een heel andere wereld!

Focus

Om te beginnen lijkt er sprake van een verkeerde focus.

In het huidige kabinetsbeleid ligt de focus meer dan ooit op taal en rekenen. Demissionair minister Van Bijsterveld stelt dat goede taal-en rekenprestaties nodig zijn voor Nederland om economisch te blijven meedoen. Op welke economische visie is die uitspraak gebaseerd vraag ik me af?

Zelfs wanneer je onderwijs primair ziet als economie, dan is eenzijdige focus op taal en rekenen onterecht. Heeft de minister enig idee hoe de economie van morgen eruit ziet en welke competenties daarvoor nodig zijn? Om te kunnen overleven zal het Westen een transitie moeten maken van een economie die draait op de logische, lineaire, computerachtige kwaliteiten van het informatietijdperk, naar een economie waar creativiteit, innovatief denken, empathie en holistische kwaliteiten centraal staan.

Waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor de duurzaamheid van zichzelf, voor de duurzaamheid van de organisatie waarvoor ze werken en voor de duurzaamheid van de samenleving waar ze onderdeel van zijn. Gelukkig zijn er steeds meer leiders in het onderwijs die dit begrijpen.

Ik had onlangs een inspirerend gesprek met Henk Schweitzer, directeur van basisschool De Kariboe uit Heemskerk. Uit de titel van hun onderwijsvisie: 'samen maken wij de toekomst', spreekt al het besef van coëxistentie en de verantwoordelijkheid die men voelt voor de toekomst van de samenleving.

Uiteraard dienen leerlingen van de Kariboe te beschikken over de kennis en vaardigheden die omschreven staan in de Kerndoelen voor het Basisonderwijs, maar de ambitie van deze school gaat veel verder. Kinderen leren zichzelf en elkaar te respecteren en zich verantwoordelijk te voelen voor elkaar. Ze zijn begaan met het welzijn van andere levende wezens en onze planeet.

Ze begrijpen dat er een samenhang en een onderlinge afhankelijkheid bestaat tussen alle levende wezens op onze wereld en streven naar rechtvaardigheid en naar een evenwichtige verdeling van welzijn. Ze staan open voor nieuwe informatie en zijn creatief bij het oplossen van problemen. Ze leren hun keuzes in het hier en nu af te wegen tegen de gevolgen voor later en elders op de wereld.

En het is de taak van het onderwijs om kinderen het besef van die samenhang bij te brengen, zodat ze daarop kunnen anticiperen.

Puntensysteem

Een tweede misvatting in ons onderwijs is de selectie op puntenscore. Alles moet meetbaar en afrekenbaar zijn en er moeten prestatieafspraken gemaakt worden met kinderen en ouders.

Prestatieafspraken?!

Dit heeft in mijn optiek niets te maken met het ontwikkelen van kinderen. Het stimuleert scholen om kinderen op te leiden voor de Cito-toets. Op deze manier bepaalt de toets de inhoud van het

onderwijs in plaats van andersom.

In het bedrijfsleven zijn we er al lang achter dat het geen zin heeft om op een technocratische manier te sturen op output. Dan krijg je medewerkers die denken in 'formats' en 'targets'.

Of te wel medewerkers die niet betrokken zijn, die geen initiatief durven te nemen en die zich niet verantwoordelijk voelen voor de organisatie waarin ze werken.

Waarom zou dat voor kinderen anders zijn? Of voor uw docenten?

Die obsessie voor toetsen en cijfers zorgt ook voor sociale ontwrichting omdat het is gebaseerd op selectie. Het sluit kinderen uit omdat ze niet voldoen aan de verwachtingen van het systeem.

Uit recent onderzoek blijkt dat het veel geprezen onderwijssysteem in Finland zijn succes met name te danken heeft aan het scheppen van een community die gebaseerd is op gelijkwaardigheid. Dat is een wezenlijk andere benadering dan het maken van prestatieafspraken dacht ik zo.

Kennisoverdracht

Mijns inziens de grootste misvatting op dit moment, is de opdracht aan het Nederlandse onderwijs zoals die is geformuleerd door het ministerie. Demissionair minister van Bijsterveld heeft onlangs nogmaals bevestigd dat de opdracht van het onderwijs kennisoverdracht is. Ze realiseert zich blijkbaar niet dat, in de exponentiële tijden waarin wij leven, kennis overal beschikbaar is en uitermate snel veroudert. Een groot deel van onze kinderen gaat straks een beroep uitoefenen dat vandaag nog niet eens bestaat.

Maar ze zegt hiermee dus ook dat opvoeden en karaktervorming niet tot de kernopdracht van het onderwijs behoren. En daar word ik echt een beetje verdrietig van.

Hoe stelt mevrouw de minister zich dat voor? Tussen 9:00 en 15:00 stoppen we met opvoeden? Dat is een gevaarlijke illusie!

Leiderschap in onderwijs

Als we onze kinderen goed willen equiperen voor de wereld van morgen, zal er echt het nodige moeten veranderen in het onderwijs. We moeten naar vormen van waarden gedreven onderwijs waarin ruim aandacht is voor waarden als empathie, verantwoordelijkheid, integriteit en authenticiteit. En voor sociale en communicatieve vaardigheden.

Van alle basisscholen in Nederland doet ongeveer 15 tot 20% in enige vorm aan waarden gedreven onderwijs. Waarden gedreven onderwijs heeft allerlei verschijningsvormen. Wat het concreet kan betekenen voor de onderwijsvisie van uw organisatie is aan u; ik ben geen onderwijskundige, didacticus of pedagoog. Maar we kunnen onszelf wel een paar fundamentele vragen stellen.

Richten wij onze agenda primair op kostenreductie en economische waardecreatie of op maatschappelijke waardecreatie? Sturen we op output of op de input die leidt tot de gewenste output? Ontwikkelen wij onze medewerkers om met glans zichzelf te zijn?

Ontwikkelen wij onze kinderen tot leiders van zichzelf met verantwoordelijkheid voor de samenleving of leiden we ze op voor een baan die wellicht niet meer bestaat.

Deze benadering is niet alleen een cultuurverandering maar stelt ook andere eisen aan onze toekomstige leiders en aan onze docenten.

Als leider van een grote organisatie heb ik geleerd dat alle verandering, maar ook de duurzaamheids agenda, begint bij mensen en wat hen drijft. Want wij zeggen altijd: je kunt een onderneming niet laten groeien, je kan alleen mensen laten groeien die op hun beurt beter presteren en duurzame groei realiseren. En daarnaast: je kunt een cultuur niet afdwingen, je kan alleen mensen opleiden in een andere cultuur en die mensen zorgen er dan voor dat die cultuur weer beter wordt doorgegeven.

Dit simpele principe geldt ook voor jullie, want: je kunt ook een school niet veranderen.

Je kunt alleen de leiders van de school veranderen, laten groeien in hun bewustzijn van hun verantwoordelijkheden en van hun cirkel van invloed. En die leiders creëren op hun beurt leerlingen die voorbereid zijn op de uitdagingen waar zij in hun leven mee te maken krijgen.

Meesterschap

Als ik het rapport van de Onderwijsinspectie mag geloven is er nog wel wat te verbeteren aan de kwaliteit van de docent. En dan legt de inspectie de lat nog niet eens zo hoog als je ziet wat ze beschouwt als de basisvaardigheden waaraan een docent moet voldoen. De lesstof afstemmen op individuele leerlingen wordt gezien als een complexe vaardigheid; een extra voor de uitzonderlijk goede docent. Terwijl dat volgens mij juist de essentie van onderwijs zou moeten zijn. Dat je begrijpt waar een leerling staat in zijn ontwikkeling en waar hij behoefte aan heeft.

Daarom is de ontwikkeling van het onderwijs gebaat bij duurzame educatie van docenten, waarin veel meer aandacht komt voor de kwaliteit van de leraar–leerling interactie.

Om de kwaliteit van deze relatie te verhogen, is het nodig dat de leraar ziet wat er gebeurt in de interactie, wat voor rol zijn eigen overtuigingen en waarden hierin spelen en hoe hij hiermee een appél kan doen op de waarden van de leerling. De leraar moet verbonden zijn met zijn/haar eigen interne kompas. Want interne verbondenheid is een noodzakelijke voorwaarde voor externe verbinding.

Om waarden gedreven onderwijs te realiseren is het dus essentieel dat we onze leraren ondersteunen bij het in contact komen met hun universele waarden en begeleiden bij het inzicht dat zijzelf een heel belangrijk instrument zijn voor een betere wereld. Maar veel docenten ervaren het huidige systeem als een keurslijf waarin ze onvoldoende vanuit eigen visie en authenticiteit kunnen acteren.

Het is belangrijk dat als we Maatschappelijk Verantwoord Onderwijs willen creëren, dat we de docenten ook de ruimte geven om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

We hebben vrijwel allemaal te maken met organisaties die door de jaren heen als gevolg van fusies steeds groter en bureaucratischer zijn geworden. Dat geldt zowel in het bedrijfsleven als in het onderwijs.

Maar als we onze medewerkers met zin en verantwoording willen laten werken, moeten we ze veel meer autonomie geven en in uw geval docenten afrekenen op de kwaliteit van de kinderen die ze afleveren in plaats van op de input van hun werk.

Zingeving

Een uiterst belangrijke en onderschatte drijfveer van medewerkers is zingeving; het gevoel dat je iets zinvols bijdraagt aan iets dat groter is dan jijzelf. Dat jouw aanwezigheid verschil maakt in het geheel en een hoger doel dient dan alleen maar het behalen van een goede Cito-score of een goede beoordeling van de Onderwijsinspectie.

Ik ben ervan overtuigd dat als we het onderwijs weer kunnen plaatsen in een groter perspectief en het belang kunnen visualiseren wat onderwijs betekent voor de ontwikkeling van een duurzame samenleving, dan trekt het onderwijs docenten aan die er 'zin' in hebben en die vanuit een diepe overtuiging richting kunnen geven aan wat onze kinderen nodig hebben om succesvol in het leven te staan. Daarnaast denk ik ook dat de maatschappelijke waardering voor het onderwijs daarmee een enorme sprong kan maken en kan zorgen voor een veel bredere maatschappelijke ondersteuning en waardering.

Afsluiting

Dames en heren, ter afsluiting zou ik het volgende willen herhalen:

De wereld van vandaag en vooral de wereld van morgen heeft een cultuurverandering nodig en dat gaat slechts gebeuren als u, en mensen zoals ik, daarvoor onze verantwoordelijkheid nemen.

Als nooit tevoren heeft de wereld leiders nodig in onze belangrijke instituties, en dus ook in het

onderwijs, die de roep van deze tijd verstaan. Leiders die verandering in gang kunnen zetten en in staat zijn, en het lef hebben, om hun verantwoordelijkheid te nemen.

Het is aan u om de gewenste veranderingen in het primair onderwijs in gang te zetten. Niet door uitsluitend verantwoordelijkheid te nemen voor uw eigen begroting en door netjes te doen wat de minister van Onderwijs dicteert, maar door verantwoordelijkheid te nemen voor deze samenleving. Door in te zien dat de wereld waarin wij leven alleen een duurzame toekomst kan hebben als wij onze kinderen op een andere manier ontwikkelen.

Door in te zien dat de volgende generatie uitsluitend het verschil kan maken als u als onderwijsleiders in staat bent nu dat verschil te maken.

Ik hoop dat deze inleiding U voldoende stof heeft gegeven voor reflectie en een constructieve dialoog.

Dank u wel.