

10 Jaar Schoolvoorbeeld in 10 lessen





Tien jaar Schoolvoorbeeld in tien lessen



Colofon

©Schoolvoorbeeld 2009 - Utrecht
Schoolvoorbeeld is een initiatief van Jip Kruis
Willem de Zwijgerstraat 29, 3583 HB Utrecht
www.schoolvoorbeeld.nl

Auteur: Jip Kruis
ISBN 978-90-78857-03-7
NUR 401
Ontwerp: Avant la lettre
Redactie: M. Kruis, E.H. Dupuis

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen, in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Schoolvoorbeeld

Sinds eind 1999 werkt Schoolvoorbeeld in dialoog aan de ontwikkeling van leermiddelen, het vastleggen van beleid en de implementatie van werkwijzen. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat elke leerling recht heeft op goed onderwijs. Leerlingen en docenten verschillen echter in de manier waarop ze leren en werken. Dat vraagt om flexibiliteit binnen vaste kwaliteitsafspraken. Schoolvoorbeeld ontwikkelt daarom onderwijs vanuit de balans tussen 'goed voor iedereen' en 'aandacht voor verschillen.'

De beelden in dit boekje zijn impressies van een fietstocht die ik in oktober 2009 maakte naar en in Zwitserland. Na tien jaar hard werken even 'pas op de plaats' om de balans op te maken. 'Tien jaar Schoolvoorbeeld in tien lessen' is het resultaat van deze reflectieperiode en een richtingwijzer voor de toekomst.

Met deze uitgave wil ik iedereen bedanken voor het vertrouwen in Schoolvoorbeeld en voor de manier waarop velen op een

of andere manier reisgezel zijn en mede vorm geven aan Schoolvoorbeeld.

Uit de naam Schoolvoorbeeld spreekt ambitie. Elke keer is er de uitdaging om in nieuwe situaties tot schoolvoorbeelden te komen. Naast alle opgebouwde kennis, vaardigheden en routine is daarvoor de bereidheid om te leren met en van anderen een belangrijke voorwaarde. In dit boekje laat ik iets zien van het leerproces van tien jaar Schoolvoorbeeld.

Ik hoop en verwacht dat de lessen van Schoolvoorbeeld herkenbaar zijn voor opdrachtgevers en relaties, maar ook voor degenen die met dit boekje voor het eerst of hernieuwd kennismaken met het werk van Schoolvoorbeeld.

Jip Kruis



Les 1 Lees Elsschot

Alle marketinglessen en verhalen van Willem Elsschot ten spijt, liep ik er in mijn eerste bedrijfsjaar met open ogen in. Niet lang na de inschrijving bij de Kamer van Koophandel werd ik gebeld door iemand van de Gouden Gids: 'om de gegevens te controleren voor de gratis vermelding.' En met een overweldigende hoeveelheid statistische informatie om mij ertoe te brengen een grotere vermelding te kopen. Natuurlijk was ik niet gelijmd, maar was ik 'overgehaald om iets te doen' zoals het wordt omschreven in Van Dale. Ik zal niet verklappen hoeveel leuke dingen ik voor dat geld had kunnen doen. En ik was niet eens ontevreden: mijn bedrijf bestond. Het papieren symbool van mijn bedrijf leverde slechts sollicitatiebrieven op en een telefoontje van een detacheringsbureau, net toen ik tijdens een weekje vakantie op een landweggetje ver weg was van alle bedrijvigheid.

In latere jaren maakte ik me bij de jaarlijkse belronde niet eens meer druk over de rubriek waarin Schoolvoorbeeld stond. Ik ken

weinig mensen die de gids raadplegen en als zij dat doen, dan voor een loodgieter of timmerman en niet voor een dienstverlener op het gebied van onderwijs. De laatste jaren ben ik, als ik erover nadenk, zelfs voor verificatie van de gegevens niet meer gebeld.

Het 'Algemeen wereldtijdschrift voor financiën, handel, nijverheid, kunsten en wetenschappen' zoals beschreven in 'Lijmen' van Elsschot bestaat nog steeds! In allerlei vormen komt de verleiding tot ijdelheid op je af, tegenwoordig zelden door een persoonlijk bezoek - hoewel we de netwerken niet moeten uitvlakken - maar vanuit een call centre of via e-mail. Niet alleen vermoed als Gouden Gids. Ik kwam nog eens onder een lijmpoging uit 'voor een goed doel' - de portemonnee van de beller - door in tweede instantie te suggereren dat ik betalingsproblemen had. Ik weet niet of het kostenbewustzijn, afname van de ijdelheid of inzicht in de doelgroep is geweest, dat ervoor heeft gezorgd dat ik mij tegenwoordig minder makkelijk laat lijmen.



Het tijdig lezen van 'Kaas' van Willem Elsschot zou mij wellicht hebben behoed voor een tweede misstap die ik later maakte. De aanleiding was een mislukte deal met een internetuitgever. Ik dacht – zeker na de opleiding uitgeverij die ik had gevolgd – het boekje wel in eigen beheer te kunnen uitgeven. Na een goede introductie van mijn boekje 'Steeds beter' viel de verkoop al snel terug. De drukker had mij meer 'brochures' doen aanschaffen dan ik van plan was geweest. Met zoveel studerende(n), ligt de analogie voor het oprapen: "In kaas.... En dat marcheert altijd, want eten moeten de mensen tóch." Tijd om zelf een poging te wagen aan het lijmen te slaan, had ik niet, zo ik er al enig talent voor zou hebben. Mijn voorraad 'kaas' staat in een stapel dozen op zolder.

Het recent herlezen van de verhalen van reclameman Elsschot heeft mij gesterkt in het idee dat al die marketing en communicatie waarmee we overspoeld worden nog niet veel

veranderd is sinds de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw. Elsschot zette in directe, kleurrijke taal herkenbare tactieken uiteen: het zijn niet de middelen, maar de mensen die maken dat er weinig nieuws onder de zon is. Ook al hebben we tegenwoordig de wereld aan communicatiedeskundigen om de boodschap voor het voetlicht te brengen, het lijmen is in essentie niet veel veranderd; er komt heel wat psychologie van de koude grond bij kijken. Daarom is – naast alle dagelijkse contacten - de virtuele wereld van het verhaal een geweldige bron om ideeën op te doen over het gedrag van mensen.



Les 2 Prestatiemanagement is een vorm van communicatie

In 2005 werkte ik aan mijn afstudeerscriptie. Met gemengde gevoelens stortte ik mij op het onderwerp 'prestiemanagement'. Prestatie-indicatoren, organisatie cockpits en balanced scorecards suisden langs in de voorbereidende fase en de vraag kwam op of scholen voor voortgezet onderwijs gebruik maken van prestatiemanagement, zichtbaar in documenten.

Ik benaderde scholen met de vraag om documenten zoals schoolplannen, beleidskaders en visiestukken ter beschikking te stellen en legde die documenten langs een arbitraire doch wetenschappelijk verantwoorde maatlat.

Hoewel in de literatuur wordt benadrukt dat je een goed evenwicht in prestatie-indicatoren moet zien te krijgen en goed moet nadenken over wat je wilt meten, heeft het meten nogal wat voeten in aarde. Prestatiemanagement is beslist geen aansprekend onderwerp bij professionals, zeker niet

als ze met mensen werken. Sommige processen lenen zich er ook slecht voor. Dan doen we dat indirect, via bijvoorbeeld tevredenheidsmetingen. Maar ik ben vast niet de enige die enquêtemoe is. En keer op keer zie je hoe moeilijk het is om goede enquêtes te maken.

De allergie die mensen hebben bij het meten, komt niet alleen door oneigenlijke meetmethodes, extra werk en de hete adem van de leidinggevende in de nek. In de eerste plaats gaat er namelijk een discussie vooraf aan het meten, niet uitsluitend te houden aan de managementtafel en ook niet door te voeren tot de laatste medewerker over de streep is.

Op die manier gebruikt is prestatiemanagement vooral een communicatiemiddel, essentieel om het gesprek over het handelen in het licht van het doel van de organisatie te zetten. Ook de pioniers op het gebied van prestatiemanagement hebben



dit onder de aandacht gebracht, maar het is wat ondergesneeuwd geraakt, niet alleen in mijn scriptie. Dialoog is de passende term om die communicatie te typeren: het gesprek aangaan.

Als dat betekent dat je eens in de zoveel tijd achterom kijkt en daar cijfers bij gebruikt, kan dat een goed inzicht geven in waar je staat. Als je dat op een andere manier kan doen, bijvoorbeeld door collegiale visitatie, intervisie, of op basis van een paar vuistregels, is dat ook prima.

Want de vraag bij prestatiemanagement is niet wat je zou willen meten, maar waar je als organisatie mee bezig wilt zijn. Zijn het echt de leerlingen die in het brandpunt van de organisatie staan en die bij elke handeling op het netvlies verschijnen?

Helaas was dat niet de belangrijkste conclusie uit mijn scriptie, hoewel die notie er wel in is opgenomen. Door de communicatie over mijn scriptie, een interview in 'Schooljournaal' en de gesprekken die na afronding van de studie op gang kwamen,

kwam ik ook dicht bij de conclusie die mijn scriptie zou bevatten als ik er opnieuw aan zou beginnen. Maar dat is onzin, want het proces is de leerschool. En naast de inhoudelijke move in mijn ideeën over prestatiemanagement, zette deze les mij opnieuw op het spoor van wat werkt bij organisatieverandering: de dialoog.



Les 3 Mijd de goeroe (niet)

Nogal wat artikelen over verandermanagement beginnen met de mededeling dat driekwart, of meer dan de helft of negentig procent van de verandertrajecten mislukt. In het artikel wordt dan vervolgens uit de doeken gedaan wat er misgaat en hoe je dat kunt voorkomen. Het percentage mislukkingen is dus in nevelen gehuld en wat betekent 'mislukt': voortijdig gestopt? Langere doorlooptijd? Mensen onverwacht moeten ontslaan? Maar de helft van de plannen uitgevoerd? Niet iedereen enthousiast gekregen? En dan hebben we het nog niet over al die analyses gevolgd door plannenmakerij die op voorhand in de kast verdwijnen en het niet eens tot een verandervoorstel brengen. Missers en fouten vormen het vertrekpunt, hoewel we weten dat je soms heel wat meer bereikt door aan te sluiten bij wat goed gaat en door ego's met complimenten te strelen.

Gelukkig is er een boekenkast vol antwoorden op missers en andere problemen die zich in een organisatie aan kunnen dienen

en er zijn minstens nog evenveel boeken met oplossingen waar het probleem nog bij gevonden moet worden. En er mankeert altijd wel wat aan de gepresenteerde modellen, daar zijn het modellen voor, om nog maar te zwijgen over de vraag of er een duidelijke theorie aan ten grondslag ligt, anders dan een berg statistiek of ervaringen.

Dus iedereen die een idee heeft over hoe het beter kan, schrijft een veranderboek. En met een beetje geluk wordt een idee dan opgepikt en ontstaat er een nieuwe hype met merknaam, congressen, opleidingen en een gevulde orderportefeuille voor de 'goeroe' en zijn gelicenceerden. Vaak zijn deze goeroes inspirerende mensen, die anderen weten te overtuigen. Daar is niets mis mee, behalve dat er een kakofonie aan geluiden is in managementland, vaak zonder goede gidsen. Er zijn wel 'diskjockeys', managers die elke paar jaar een nieuwe hype introduceren in de organisatie waar ze dan werken.



Ik ben ondanks de overweldigende hoeveelheid management-literatuur nog niet overtuigd geraakt van veranderen als norm.

Ik zie steeds vergelijkbare en tegelijkertijd unieke situaties. Daarbij gaat verandering volgens mij vooral over verbetering en aanpassing in kleine stappen, vaak bedacht op de werkvloer in een richting die aansluit op het primaire doel van de organisatie. Daarbij kunnen modellen een handvat bieden. Maak een keuze, passend bij de situatie en hou je daar bij. Structureer en formuleer de ideeën in de organisatie, zonedig onder begeleiding. Vanuit een eerste 'praatstuk' ontstaat dan stap voor stap het beleid dat past bij de (onderwijs)visie van de organisatie waarin je afspraken en ijkpunten vastlegt om de leerprocessen vorm te geven.

Na alle modellen en theorieën die ik voorbij heb zien komen, heb ik zelf mijn 'goeroe' nog niet gevonden. Ik mijd ze niet, al komt

mijn inspiratie tegenwoordig vooral uit de exacte wetenschappen en de beeldende kunst. Ergens in mijn brein is altijd wel een la vrij voor uitbreiding van het repertoire.

Open staan voor nieuwe invalshoeken voorkomt cynisme en op een dag gaat er opeens een vergeten laatje open, meestal zonder dat je er erg in hebt.



Les 4 Het paradigma van Dellaert

Dellaert was mijn docent sociologie op de HTS. Voor zover het al ooit verantwoord was, was hij een van de laatsten met de gewoonte om te roken voor de klas. Na alle psychologie die ik al tot me genomen had, vond ik dit wel een interessant vak, al bleef het binnen de studie een beetje los staan. Dellaert legde zijn vak uit aan de hand van een naar zichzelf genoemd paradigma. Helaas wreekt zich hier dat ik lastig letterlijk uit mijn hoofd leer en beter ben in het onthouden van de strekking van een boodschap. Zodoende weet ik niet of het oorspronkelijke paradigma gebruik maakte van 'hetzelfde' of van 'gelijk'. Uitgaande van het eerste luidde het als volgt: 'Alle stenen zijn hetzelfde, maar niet zo hetzelfde dat ze niet verschillend zouden zijn. Alle stenen zijn verschillend, maar niet zo verschillend dat ze niet hetzelfde zouden zijn. En dat geldt ook voor mensen.' Sommige colleges sloeg hij de stenen over en spelde de zin uit met mensen in de hoofdrol, in ieder geval vaak genoeg om het bij mij te laten beklijven.

Het paradigma van Dellaert helpt me regelmatig als er bijvoorbeeld voor mij onbegrijpelijke discussies zijn over de verschillen tussen mannen en vrouwen. Denk aan mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Hoe ik ook mijn best doe, de vanzelfsprekendheden die anderen zien, blijven voor mij vaak bomen in het bos.

Bij het werken aan techniek in het basisonderwijs is de jongens/ meisjes invalshoek ook een weerkerend onderwerp, waar ik makkelijk te wiskundig naar kijk. Ik zie twee overlappende normaalkrommen met eigenschappen van jongens en meisjes, waarbij we dan gaan zitten praten over de twee uitersten, waar het – daarvoor zijn het normaalkrommen – helemaal niet zo druk is als in het midden. En ik zie een heleboel emotie, die bij mij ook soms de kop op steekt als ik weer eens beluister hoe meisjes en jongens zich gemiddeld gedragen en wat dan geprojecteerd wordt op alle jongens en meisjes. Even makkelijk



worden bepaalde problemen in het basisonderwijs gekoppeld aan de grote hoeveelheid vrouwen die er werkt. We hebben er ook een woord voor, feminisering van het onderwijs. Min of meer los daarvan zie ik ook hoe er gereageerd wordt op 'onderpresteerders': jongens moeten een schop onder de kont hebben. Meisjes worden geacht aan hun plafond te zitten. De beoordeling op basis van geslacht is zo ingebakken dat individuen daarop afgerekend worden en daar kan ik niet zo goed tegen. Er zijn gemiddeld meer jongens die zonder te lezen aan de opdracht beginnen en meisjes die maar blijven lezen, omdat ze aarzelen of ze het wel kunnen en zich laten afschrikken door gereedschappen. En het is voor mij een grote uitdaging om te zoeken naar werkvormen en een mix van opdrachten waarbij die eventuele verschillen geen drempel vormen. Dat valt niet mee als je zelf de pointe van de discussie mist. Op zo'n moment heb ik houvast aan het paradigma van Dellaert: zo'n vaart zal het toch niet lopen als alle stenen hetzelfde zijn?

Het brengt me bij de eigenlijke les die ik meenam uit die tijd: kijk uit met labels. Je kunt af en toe niet zonder, maar je doet er makkelijk mensen mee tekort. Het grappige is dat ik ooit dacht dat dit betekende: 1-0 voor de psychologie. Maar met de neiging van mensen om op basis van psychologie groepen mensen te labelen, blijf ik toch voor de zekerheid maar bij het genuanceerde paradigma van Dellaert.



Les 5 Eén ding tegelijk

Ik hoor leeftijdgenoten regelmatig met enige bewondering spreken over de generatie Einstein. Niet zelden hebben ze daarmee hun eigen schijnbaar moeiteloos multitaskende kinderen op het oog. Blijkbaar zijn ze vergeten hoe snel ze zelf informatie verwerkten in hun tienerjaren.

Hopelijk verwijst de naam van de zappende generatie niet naar de gevleugelde uitspraak die in de jaren tachtig in schoolagenda's stond: 'Einstein war auch ein schlechter Schuler.' Wat er niet bij stond: 'Ein hartnäckiges Gerücht über den großen Denker; stimmt aber nicht.'

Ongetwijfeld is er denkwerk en statistiek aan voorafgegaan om zappende en multitaskende jongeren van een label te voorzien. Evolutionair gezien, is het een belachelijke veronderstelling om aan te nemen dat het brein zich in een enkele generatie aanpast, nog afgezien van het feit dat generaties meestal niet meer dan hun leeftijd en levensfase delen. Ongetwijfeld zien

jongeren kans zich staande te houden in een wereld waarin ze dagelijks met overprikkeling te maken krijgen en sommigen zoeken die veelheid aan indrukken zelfs op. Dat wil niet zeggen dat ze daarmee ook efficiënt omgaan. Ze sms-en snel. Wiedes, ze steken er ook veel tijd in, hebben tweehonderd hyvesvrienden, vergelijkbaar met een stapel vaak weinigzeggende visitekaartjes van werkenden en vangen veel flarden informatie op in beeld, geluid en tekst, waardoor meepraten niet al te ingewikkeld is. Waarin jongeren anders zijn dan een eerdere generatie die de vlag Nix meekreeg, blijft onduidelijk.

De multitaskende mens, jong of minder jong, maakt zichzelf wijs dat meerdere dingen tegelijk doen een redelijk alternatief is om tijd te winnen. Uit recent onderzoek blijkt dat hersenen de taken een voor een blijven doen. Multitasken kost op den duur meer tijd en energie dan taken geconcentreerd een voor een uitvoeren. Voor mij is dat allang een ervaringsfeit.



De meeste mensen zijn tot op zekere hoogte in staat om meerdere taken tegelijk uit te voeren. De bewondering voor jongeren op dit terrein is hoogstwaarschijnlijk onterecht; volwassenen doen in hun werk vaak niet anders dan dingen tegelijk en door elkaar. Aan het eind van de dag hebben ze dan het idee weinig werk te hebben verzet, terwijl ze toch de hele dag in touw zijn geweest. Om zich dan te kunnen concentreren gaan ze een dag thuis werken, waar voor sommigen overigens de afleiding ook snel op de loer ligt.

Ik zeg dan ook met regelmaat 'één ding tegelijk!' In de auto en tijdens gesprekken ben ik telefonisch niet bereikbaar, mail komt niet automatisch, met een irritant signaaltje, binnen. Het mijden van multitasken leidt tot meer concentratie op uit te voeren taken en aandacht voor de mensen met wie die taken worden uitgevoerd. Dat betekent niet dat je niet aan meerdere taken kunt werken, maar wel dat je dat in de tijd bundelt.

De voorkeur voor één ding tegelijk komt terug in de behoefte om te studeren. Meer nog dan het leren van nieuwe dingen, is het studeren een oefening in concentratie. In tegenstelling tot wat velen denken, is het op deze manier niet iets wat 'erbij komt', maar wat - net als lichaamsbeweging - noodzakelijk is om goed te functioneren. En als het studeren een tijdje minder goed gaat, is dat vaak een teken dat de multitask ambities te hoog liggen of versnippering in het werk is geslopen zonder dat ik er erg in heb gehad. 'Één ding tegelijk' sluit ook aan bij aandacht. Aandacht voor mens en taak is iets wat in de 'snelle maatschappij' makkelijk ondersneeuwt, terwijl het de basis is voor goede communicatie en efficiënt werken.



Les 6 Fascinatie voor niet gestelde vragen

Ik heb nogal eens vragen naar vanzelfsprekendheden. Vanzelfsprekendheden ken ik wel, maar vaak verschillen die van anderen. Het lezen van boeken van en over Maslov tijdens mijn middelbare schooltijd was in ieder geval voor mij meer vanzelfsprekend dan voor mijn klasgenoten.

Later kwam ik de naam Maslov met grote regelmaat tegen in boeken over economie, marketing en communicatie en wel in de vorm van de beroemde piramide, waarin onderaan de primaire behoeften staan, lichamelijke verzorging en de behoefte aan veiligheid en zekerheid, daarboven volgt de behoefte aan sociaal contact, behoefte aan waardering en erkenning en bovenin de piramide behoefte aan zelfontplooiing of zoals in een van de vertalingen wordt gebruikt, zelfverwerkelijking. Als je het ziet staan, heeft de piramide van Maslov een grote mate van logica en ligt acceptatie van het voorgeschotelde onmiddellijk voor de hand.

Toch is het voor mij een groot raadsel hoe die piramide in boeken voor scholieren en studenten is verschenen en er nooit uit verdwenen is. Om mijn fascinatie voor dit vraagstuk te begrijpen, is een eenvoudige toelichting voldoende.

De piramide wordt in boeken gebruikt om een hiërarchie in behoeften aan te duiden. De hiërarchie in de vorm van een piramide sprak veel mensen aan en er zijn inmiddels vele, maar niet eenduidige, interpretaties beschikbaar, zoals:

- in een warenhuis ben je niet in staat om een goede keuze te maken als je nodig naar de WC moet;
- een voedselproducent verkoopt geen eten maar een beleving, 'een stukje paradijs op aarde'.

De voorbeelden spelen veelal in op het verschil tussen primaire en secundaire behoeften en vaak is er fantasie voor nodig om er de piramide in te herkennen.



Alleen ging het daar niet over. Maslov had de piramide bedoeld als ontwikkelingspsychologisch model, uitgaande van een natuurlijke behoefte aan ontplooiing. Hij ging ervan uit dat je het hoogste niveau van de piramide niet voor de middelbare leeftijd zou kunnen bereiken en dan was dat ook nog niet voor iedereen haalbaar. Ik was dan ook in meerdere opzichten verbaasd dat een marketingdocent doodleuk beweerde dat je als student aan zelfontplooiing deed, maar daarna weer zakte in het model. Als auteur van een economiemethode wilde ik niet zo'n misser begaan.

Maslov kwam tot dit model door mensen te bestuderen. Zowel biografieën van doden als levenden dienden zijn doel. Zo kwam hij tot een omschrijving van iemand die volgens Maslov – ik zeg het in mijn eigen woorden – volledig mens was, zoals je volledig mens zou kunnen zijn: optimaal ontwikkeld. Natuurlijk brak er discussie los over zo'n definitie en de manier waarop Maslov tot

zijn conclusies was gekomen, met onherhaalbare studies. De vrije interpretatie van de piramide zoals hierboven omschreven en terug te vinden in heel veel boeken heeft dus op zijn minst niets met Maslov te maken. De boeken van Maslov, tientallen jaren oud, liggen in de bibliotheek inmiddels in de kelder: wanneer wordt het oneigenlijk gebruik van zijn piramide in studieboeken bij het huisvuil gezet?



Les 7 Afspraken maken

Iedereen weet dat je afspraken moet maken als je in zaken gaat. Daarom heb ik vrij snel na de vliegende start van Schoolvoorbeeld algemene voorwaarden opgesteld. Ik beschikte over een aantal voorbeelden. Achteraf niet zo verbazingwekkend, ontdekte ik dat de voorwaarden van juristen het meest bondig geformuleerd zijn. Daardoor geïnspireerd wist ik mijn voorwaarden met kleine letters te beperken tot één A4.

Overigens was de naam van het bedrijf dat ik startte nog geen Schoolvoorbeeld. Ik dacht: met zoveel J Kruizen in de omgeving, moet ik al mijn voorletters maar in de strijd gooien: JJJ Kruis Projectwerk. Dat leek mij praktisch en passend bij hoe ik vind dat tijdelijke krachten moeten worden ingezet: projectmatig. Die naam riep veel vragen op. Wat is projectwerk? Wat voor projecten doe je dan? Wat doe jij dan in zo'n project? Zonder in het bijzonder aan mijn merk of elevator pitch te hebben gewerkt, bleven dit soort vragen achterwege bij de veel algemenere naam

Schoolvoorbeeld. Het werk was en bleef divers, maar altijd gericht op onderwijs en leren.

Algemene voorwaarden kun je wel opstellen, je moet ze ook kunnen gebruiken. Na een kennismakingsgesprek ga ik meestal al snel aan de slag voor een opdrachtgever. Vaak gebeurt dat al zonder dat er een officiële opdrachtbevestiging is, maar in de praktijk heeft dat nog nooit tot problemen geleid, ook niet als opdrachten in een later stadium veranderden.

Toen ik dacht een dubieuze debiteur te hebben getroffen en mijn administratiekantoor verzocht een post hiervoor in gebruik te nemen, betaalde de klant na driekwart jaar onverwacht. Het ging om een bedrag van nog geen honderd euro.

In die tien jaar heb ik me slechts een keer echt vergist. Het ging om een internetuitgever, die bij mij alleen bekend was via



mailcontacten. De internetuitgeverij had een eenvoudige website. Het 'verdienmodel' was eveneens van een grote eenvoud. De verdeling van de opbrengst tussen auteur en uitgever werd in een overeenkomst vastgelegd. De auteur liep alle risico's (in tijd en geld) en de uitgever gaf geen enkele verkoopgarantie. Dat is overigens in de uitgeverijwereld usance. Tot dat moment had ik ermee ingestemd dit voor mij aanvaardbare risico te lopen. Alle alarmbellen hadden af moeten gaan toen van de drie titels die er inmiddels beschikbaar waren bij deze internetuitgever de eerste bleek te zijn '52 tips om welgesteld te raken'. Ik nam toch contact op. Had de BBC serie 'Pay off your mortgage in two years' mij begerig gemaakt?

Net klaar met mijn studie, begon ik na een korte mail-correspondentie mijn studietips te schrijven. Tussentijds kreeg ik af en toe een bemoedigend mailtje met de vraag hoe ver ik al was. Op de website verscheen mijn onderwerp in de lijst

'binnenkort verschijnt...' Oplichters en meelifters zijn tenslotte aardige, attente mensen, anders kunnen ze anderen geen geld uit de zak kloppen.

De echte verrassing was dat de uitgever vlak voor de publicatie een 'geredigeerd' exemplaar opstuurde, waarin elke verwijzing naar de auteur was weggelaten en er op elke bladzijde een eigen copyright noot aan toegevoegd was. Toen ik hierop attendeerde, bleek de 'uitgever' geen idee te hebben van auteursrecht. De website ziet er anno 2009 nog net zo uit als in 2006 toen ik begon met schrijven. Enkel mijn onderwerp is verwijderd uit de lijst. Meer dan drie titels zijn er nog steeds niet te krijgen. Zou de uitgever dan toch kans hebben gezien welgesteld te raken?



Les 8 Er toe doen

Mijn basisopleiding heb ik gedaan in de wereld van productie en logistiek. Heel tastbaar. Toen ik mijn theoretische basis wilde verbreden, was bedrijfskunde een voor de hand liggende keuze. Na een aantal jaren bleek ik niet meer aan de faculteit bedrijfskunde te studeren, maar was het managementwetenschappen geworden. Een bewuste keuze van de Open Universiteit, een vaag ongemak voor mij. Misschien is het niet al te slim om publiekelijk mijn eigen studie te bagatelliseren, maar ik vond het appeltje, eitje al heb ik er twintig jaar over gedaan. Dat had ermee te maken dat ik de eerste twaalf jaar nog niet aan een diplomalijn werkte en de volgende acht jaar een eigen bedrijf had en ook nog wel eens een studieuitstapje maakte.

Als medestudenten mij weer eens vertelden hoe praktisch de studie was, vond ik dat teleurstellend. Ik wilde niet persé een praktische studie, dat had ik al gedaan. Ik zocht andere relevantie en verdieping, maar vond die slechts in een

beperkt aantal cursussen. En ik had, in tegenstelling tot mijn studiegenoten, geen managementambities.

Er zijn al veel te veel managers. En er zijn er maar heel weinig die echt in staat zijn om vanuit hun positie anderen tot betere prestaties te brengen, het enige facet waarin een manager er echt toe doet.

Natuurlijk snap ik ook wel dat er mensen moeten zijn die voorwaarden scheppen om het primaire proces goed te kunnen laten plaatsvinden, maar kennelijk blijf ik een productietechnicus, die vindt dat er duidelijk waarde moet worden toegevoegd. De lessen gaan gewoon door als de schooldirectie een dagje de hei op gaat om het beleid voor de komende jaren te formuleren. Zijn docenten afwezig, dan is dat meteen merkbaar voor leerlingen.

Natuurlijk kun je economisch redeneren en alles waar geld tegenover staat een meerwaarde noemen. De belastingdienst



weet die weg prima te bewandelen. Toch bekruipt mij regelmatig het gevoel dat lang niet alle activiteiten er toe doen. En dan heb ik het niet over de vraag of je voor een verzekeraar, een school, een productiebedrijf of een ontwikkelingsorganisatie werkt, hoewel de aanhoudende verschuiving richting dienstverlening mij nog steeds onrustig maakt. Wat voegen al die managers, communicatiedeskundigen, adviseurs, reclamemakers en personeelsswerfers - om maar een paar voorbeelden te noemen - toe? Waar voegen ze iets aan toe, wat en hoe? Het is een vraag die me in de gekte van deze wereld regelmatig bezighoudt. Doet het werk ertoe of gaat er weinig verloren als het blijft liggen? Moet er een nieuwe lesmethode komen en is het erg als die er wat minder flitsend uitziet? Moeten plannen en ideeën glashelder op papier staan of wordt er zoveel over gecommuniceerd dat wat minder structuur en hier en daar een onbeholpen formulering niet hinderen? Is het erg als er wat minder congressen en trainingen zijn? Moet het een projectleider van buiten zijn?

Natuurlijk wijst die vraag ook meteen in mijn eigen richting. Als ik kijk naar de lopende stroom opdrachten, is de vraag er in ieder geval voortdurend om vanuit Schoolvoorbeeld bijdragen te leveren. Misschien betekent dat na een eerdere incidentele uitbreiding, een structurele samenwerking of uitbreiding van Schoolvoorbeeld; dan moet ik ook nog gaan managen. Theoretisch ben ik alvast voorbereid, maar ik heb het vaste voornemen er geen hoofdtaak van te maken. Belastingtechnisch is de tijd die ik in management investeer alvast geen meerwaarde. En ik zal me blijven afvragen of het werk er toe doet.



Les 9 Suddertijd

Toen ik begon aan een cursus typen met tien vingers, deed ik dat vooral omdat ik last had van een stijve nek, niet omdat ik sneller wilde leren typen. Mijn credo was: 'Ik kan niet sneller formuleren dan ik kan schrijven, dus hoef ik ook niet sneller te leren typen.' Ik schrijf veel van mijn teksten direct in een keer op.

Ik was voor deze cursus benaderd door een Luxemburgse firma, die had gezien op mijn website dat ik actief was als docent. De vraag was niet of ik wilde leren typen met tien vingers, maar of ik er les in wilde geven. Mijn voor de hand liggende reactie was: 'Maar dat kan ik zelf helemaal niet!' Ik had eerder wel mensen begeleid met het voorbereiden van een ambi examen die op hun onderwerp veel meer kennis en vaardigheden hadden dan ik, maar dit was toch weer een heel nieuwe vraag. Uit nieuwsgierigheid en om dan in ieder geval zelf met tien vingers te leren typen, volgde ik een introductieprogramma. Daarbij had ik me wat anders voorgesteld dan een bijeenkomst

in de huiskamer van een thuiswerker in Amsterdam met een groepje van vijf, zes mensen.

Ik ging dapper oefenen en zag wel kansen voor deze opzet om te leren typen. Het ging namelijk om een methode waarbij je in een paar uur leert welke vinger, welke toets moet bedienen. Dit gebeurt aan de hand van het gebruik van beelden, muziek en kleuren. Daarna moet je dus nog wel oefenen en dat was wel een van de vraagpunten van de methode. Nadat ik – als enige van het groepje dat de introductiecursus had gevolgd – een stapel boekjes had besteld, ging ik aan de slag als typjuf. De beloofde ondersteuning op het gebied van marketing in Nederland bleef uit. De organisatie verscheen niet met een stand op de Nationale Onderwijs Tentoonstelling, zoals toegezegd en ik had steeds met andere vertegenwoordigers voor Nederland te maken, waarvan de ene nog slechter Nederlands sprak dan de ander. Ook mijn kennis van het



onderwijs in Nederland en mijn adviezen over de manier waarop je scholen echt niet moet benaderen (met een slechte brief per fax), werden genegeerd. Blijkbaar had ik te doen met een boekjesverkoper, die vond dat de 'franchisenemers' het verder maar uit moesten zoeken. Uiteindelijk zijn er ook maar enkele aanbieders in Nederland overgebleven van deze - in essentie - heel goede en bruikbare methode.

Nadat ik de cursus een jaar aan kleine en grotere groepen had gegeven, had ik het idee dat de methode beter zou kunnen. Samen met PC-Basis ontwikkelde ik een methode met een grotere samenhang in beeld en verhaal en een na-traject met oefeningen en begeleiding op afstand. Het bleek een hele toer om op basis van de volgorde van de letters op het toetsenbord te komen tot een samenhangend geheel. Dergelijke vraagstukken vergen creativiteit en suddertijd. Creativiteit lijkt niet afdwingbaar, maar er zijn wel voorwaarden waaronder

creativiteit makkelijker toegankelijk is. Het probleem goed tot je nemen en van alle kanten bekijken is al een goede start, al heb je dan nog niet direct een oplossing.

Suddertijd betekent ook een probleem even loslaten. De klik komt dan soms plotseling als je onder de douche staat, als je onderweg bent of vlak voor het slapen gaan. Goede oplossingen onderscheiden zich dan, omdat ze er de volgende dag nog zijn, ook al heb je geen aantekening gemaakt. En de opdrachtgever? Die merkt niets van dit denkproces en hoeft voor de - onbewuste - suddertijd niet te betalen; creativiteit wordt een gewoonte.



Les 10 Ieder zijn stijl

Over onderwijs praat iedereen mee. Allen ervaringsdeskundig, lossen we de problemen in het onderwijs tijdens een borreluurtje even op. En dus heb ook ik een mening over onderwijs. Die is gebaseerd op een visie op leren, die ik in de loop van jaren heb opgebouwd, als ervaringsdeskundige uiteraard, maar ook door het werken als docent en ontwikkelaar van onderwijs en als projectleider in het onderwijs.

In een ingezonden brief in de NRC – naar aanleiding van een artikel over zittenblijven -, later geciteerd in VO onderbouw magazine, verwoordde ik al eens: ‘Waarom moeten leerlingen in jaargroepen in min of meer hetzelfde tempo dezelfde leerstof in een jaar tot zich nemen? Terwijl de een aanleg heeft voor getallen, de ander weinig moeite heeft met zaakvakken en een derde in no time woordjes leert, bieden we leerlingen van dezelfde leeftijd grotendeels hetzelfde jaarprogramma aan. Overdoen of afstromen is deels een organisatorisch probleem;

het wordt tijd dit eens aan te pakken om te zorgen voor minder leerlingen die gedemotiveerd en lui worden door een rigide systeem van jaarklassen en lesroosters.’ En dan ben ik helemaal voorbij gegaan aan het feit dat je veel leert door te doen. Dat praktische aspect ben ik vooral tegengekomen in mijn werk in het kader van de invoering van wetenschap en techniek in het basisonderwijs. Zo had ik onverwacht plezier van het feit dat ik mijn pedagogisch didactisch getuigschrift in het kader van techniekonderwijs had gehaald.

Leren is een heel complex proces. Ondanks veel onderzoek, maken we maar langzaam voortgang in onze kennis van het leren. Eén van de aspecten die een belangrijke rol speelt, is dat niet iedereen op dezelfde manier leert. En er zijn verschillende invalshoeken om die uiteenlopende leerstijlen te beschrijven. Daarnaast verschilt de aanvangssituatie van persoon tot persoon; ieder heeft zijn eigen reservoir aan kennis en vaardigheden



en zal afhankelijk daarvan nieuwe elementen makkelijk of minder makkelijk een plaats kunnen geven en ernaar handelen. Persoonlijk hecht ik minder waarde aan leren als sociaal proces. Het is waar: je kunt met en van anderen leren. Toch moet het in de bovenkamer van het individu gebeuren.

Hoewel er wel wat valt af te dingen op het klassikaal onderwijs, gebeurt dat voornamelijk door mensen die zelf deze vorm van onderwijs hebben genoten en er blijkbaar toch wel zijn gekomen in de maatschappij. Concurrenieren met de buitenwereld is ook al zo'n lastige. Moet je het willen, aansluiten bij een korte concentratieboog en een hoog entertainmentgehalte van onderwijs? Waarom niet oefenen in concentratie in plaats van toegeven aan gebrek eraan? Aantrekkelijk en uitdagend onderwijs aansluitend op verschillende leerstijlen: prima en noodzakelijk. Maar ook eisen stellen aan leerlingen is belangrijk. Onderwijs hoeft niet leuk te zijn, wel

relevant, ook al ziet de leerling dat op een bepaald moment misschien nog niet.

Weinig MBO'ers en lang niet alle HBO'ers en academici zijn in staat zelf vorm te geven aan hun leerproces. De docent moet naast inhoudsdeskundige ook procesbegeleider zijn. Niet uitsluitend in de rol van coach of begeleider, maar wel met dat oogmerk leerlingen op hun plek te krijgen en aan te spreken op een manier die het beste bij de leerling past. En dan ben ik weer terug bij de leerstijlen en verschillen in aanleg. Naar mijn idee staat de leerling ondanks vele bekwame docenten nog steeds op de meeste scholen niet in het brandpunt. Daarom zie ik met name op organisatorisch vlak mogelijkheden om het leerproces te verbeteren door leerlingen (en docenten) anders dan gebruikelijk te clusteren, aansluitend bij hun talenten.









ISBN 978-90-78857-03-7



9 789078 857037