

Afscheid

Dit is dan toch echt het laatste nummer van *Leren in Organisaties*. Een blad dat met veel liefde en vakmanschap werd gemaakt door de redactie (u ziet ze op de vorige pagina) en uitgever Springer. Iedere maand werd er opnieuw keihard gewerkt om een mooi blad binnen de deadlines bij de drukker te krijgen. Ook alle gastredacteuren, columnisten en schrijvers van artikelen verdienen een pluim: ze werkten zonder uitzondering vrijwel belangeloos mee en maakten het blad mede tot wat het geworden is. En op de achtergrond hebben Eric Mooijman, Arian van Sandick, Jos Vreeswijk en ondergetekende vanuit de RedactieAdviesRaad meegedacht en soms meegewerkt.

De leden van NVO2 krijgen in 2011 voortaan ieder kwartaal een nieuw blad in de bus dat nu in de steigers wordt gezet. Het wordt qua vormgeving iets meer een glossy, qua inhoud een topblad voor de professionals uit ons vakgebied, en het zal 4 x per jaar verschijnen, met een superdikke inhoud, veel dialoog, en een aantal E-zine's.

Vanuit NVO2 willen we alle betrokkenen bedanken. We hopen dat de nieuwe beweging die we in 2011 met een nieuw blad inzetten voort zal bouwen op hetgeen in de afgelopen jaren tot stand is gebracht. Dus Ria, Jacqueline, Sibrenne, Ronald, Jan, Hans en Olga: vanuit NVO2 veel dank!



Nina Lazeron
Bestuur
NVO2

Wat is wijsheid?

Er komt vanuit diverse richtingen al enige jaren forse kritiek op het hedendaagse management in de publieke sector: de afstand tussen manager en professionals is te groot, managers sturen te eenzijdig op meetbare output en substantiële vernieuwingen worden top-down ingezet. We weten allemaal dat de autonomie van veel instellingen in bijvoorbeeld zorg en onderwijs de afgelopen decennia enorm is toegenomen. Door de schaalgrootte en de complexe externe verwachtingen en eisen, worden deze organisaties steeds meer geleid als moderne ondernemingen met een sterke nadruk op het behalen van en sturen op meetbare, outputgerichte prestaties.

Toch staat dit leidend paradigma over leiderschap ook in deze sectoren de laatste jaren ter discussie. Veel gehoorde kritiek daarbij is dat 'het' management te dominant stuurt op kwaliteit gebaseerd op meetbare outputresultaten, terwijl de professional de kwaliteit dominant baseert op de interactie met de directe 'afnemer': de student, de patiënt, de cliënt, het werkveld en de vakgenoten. Hoe komt het dat het lijkt dat deze discussie in de publieke sector het sterkst wordt gevoerd? Een mogelijke verklaring is dat 'not for profit'-organisaties per definitie een kwaliteitsonzeker 'product' leveren, omdat het sterk wordt beïnvloed door de kwaliteit van de professionals in de interactie met hun doelgroep en zich daardoor lastig louter op basis van meetbare outputindicatoren laat vangen. Hierbij is de hypothese dat organisaties in de publieke sector steeds meer hebben om te gaan met complexe situaties en problemen, die alleen door er als geheel naar te kijken aan te pakken zijn en waarbij het sturen op geïsoleerde, meetbare indicatoren ontoereikend is. Als managers sturen op overwegend meetbare kengetallen wordt daarmee de reële werkelijkheid ingeperkt. De professionals in het primaire proces herkennen zich daardoor onvoldoende in deze wijze van aansturing. Hun dominante drijfveer, het leveren van goed onderwijs en goede zorg in interactie met studenten en patiënten, wordt hiermee wellicht onvoldoende aangesproken. Resultaat: een teruglopende betrokkenheid van de professionals, op de voet gevolgd door een vertrouwensdilemma: waarom zou je vertrouwen hebben in de mensen die jouw professionele werkelijkheid fictief reduceren tot een beperkt aantal meetbare resultaten?



Mede in dit licht verschijnen er diverse publicaties, opleidingen en (forum)discussies over modern leiderschap in de publieke sector. In deze zoektocht naar nieuwe dimensies van leiderschap, lijkt het steeds meer te gaan over de vraag 'doe ik de goede dingen' in plaats van 'doe ik de dingen goed' en geeft daarmee richting aan een transformatie in het denken over leiderschap. Leiderschap dat meer waardegeoriënteerd is en minder gefixeerd op beleid en regelgeving. Niet vanuit het perspectief 'maximaliseren', maar vanuit meerdere perspectieven 'optimaliseren'. Van centraal naar lokaal, van verticaal naar horizontaal, van normstelling naar vormgeving, van uniformiteit naar variëteit, van instructies naar inspiraties en van kengetallen naar wijsheid en intuïtie. Dat klinkt mooi. Maar hoe help je managers in hun dagelijkse balanceeract tussen beheer en vernieuwing? Hoe inspireer en motiveer je de inhoudelijk gedreven professionals en stuur je tegelijkertijd op rendement en outputresultaten? Het is mijn waarneming dat veel leerinterventies nog steeds een sterke focus hebben op het één of het ander. Leren van elkaar gebaseerd op informele leerstrategieën, waarbij het leerproces grotendeels wordt vormgegeven door de lerenden zelf, leent zich bij uitstek bij het ontwikkelen van een handelingsrepertoire in relatie tot deze ogenschijnlijk tegenstrijdige dynamieken. Er zijn gelukkig steeds meer organisaties die een platform bieden waarbij informele leerstrategieën kunnen gedijen. De ervaring leert dat dit een complex proces is dat met enige volhardendheid moet worden vormgegeven en doorgezet. Want niet alleen de lerende zelf, maar ook de traditionele opleider zal vanuit een ander leerparadigma te werk moeten gaan. In hoeverre bent u zelf als HRD'er in staat hierin te bewegen? Ik wens u veel wijsheid toe!



Gert-Jan Jansen MME
Bestuurslid NVO2

'Management stuurt te dominant op kwaliteit.'