

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112046>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-27 and may be subject to change.

Een goede managementopleider is zelf geen manager

Paul Hendriks

Een agenda maken voor opleiders, hoe doe je dat? Als iemand zich aan die taak zet, dan ligt het voor de hand als bij het bedenken van de agendaonderwerpen de inhoud van het onderwijs en de onderwijsvormen een prominente plek krijgen. Ook mag je hopen dat de afnemers van onderwijs, de studenten, ten minste zichtbaar zijn in de doelen van het onderwijs – in de eindtermen dus. Een agenda voor managementopleiders zou zich dus moeten richten op wat er met het onderwijs bereikt zou moeten worden, en daarbij kan de geprofessionaliseerde manager als baken dienen om onderwijsdoelen te identificeren. Als je dat bedacht hebt, kun je je gaan afvragen welke inhoud dan aangeboden zou moeten worden en welke onderwijsvormen geschikt zijn om de doelen te realiseren. Zijn we er dan? Hoe zit het eigenlijk met de docenten? Verdienen die niet ook een prominente plaats op de agenda? Als het management geprofessionaliseerd wordt, en als managementonderwijs daar een bijdrage aan moet leveren, wat betekent dat dan precies voor de inhoudelijke competenties, het algehele profiel, de wenselijke persoonlijke eigenschappen en de didactische vaardigheden van managementopleiders? Zijn die alleen maar sluitpost van de onderwijsbegroting bedoeld om de middelen te verschaffen waarmee eindtermen worden gerealiseerd? In een kennissamenleving en in een kennisbedrijf zoals een managementopleiding zijn kanttekeningen bij een dergelijke benadering te plaatsen. De klant die kennis afneemt is niet alleen maar koning. In een kennisintensief proces wordt het eindproduct in het proces zelf bedacht, en de wensen van de klant kunnen dan maar een deel van het verhaal zijn, en de eindtermen alleen richtinggevend op hoofdlijnen. Onderwijs is in deze gedachtegang geen kennis delen of doorgeven, maar kennis produceren. En de docent is dus niet kennisoverdrager, maar kenniscreator in optima forma.

Waarom herken je vanuit deze gedachte een goede managementdocent wanneer de opleiding academisch beoogt te zijn? Omdat een academische managementopleiding de brug moet slaan tussen praktijk en theorie, zou een gedachte kunnen zijn dat een goed docent met één been in de managementpraktijk moet staan en met het andere in de organisatietheorie. Het is maar de vraag of deze gedachte ons veel verder brengt. Om goed arts te zijn, hoef je niet uit eigen ervaring te weten wat gezond leven is. Ook van uitstekende artsen is bekend dat ze een gezonde leefstijl met weinig alcohol en veel beweging meer aanbevelen aan hun patiënten dan zelf praktiseren. Om te weten wat een goede opvoeding inhoudt, hoef je geen door jezelf goed opgevoede kinderen te hebben. Als je grondig verpeste kinderen wil leren kennen, dan moet je naar het kroost van vooraanstaande pedagogen kijken.

Wat betekent dat voor de goede docent in een managementopleiding? Een onontkoombare conclusie lijkt te zijn dat goede managers niet automatisch goede opleiders zijn, ook al hebben ze wellicht een schat aan ervaring. Waar het in de eerste plaats om gaat is afstand tot de praktijk om de benodigde reflectie ten aanzien van die praktijk een zo groot mogelijke kans te geven. En dan is de goede manager niet de ideale persoon, hoezeer deze ook als reflective practitioner haar werk moge doen.

Het antwoord op de vraag wat een goede managementopleider kenmerkt is wellicht te vinden als we naar het leerproces kijken: hoe verloopt dat en hoe kan het door een docent beïnvloed worden? Daarover zijn nogal wat verschillende opvattingen te vinden, gebaseerd op verschillende conceptualisaties van het leerproces. Als je, zoals de behavioristen (Skinner, Pavlov), leren gelijkstelt met gedragsverandering en ervan uitgaat dat leren tot stand komt door stimuli in de omgeving, dan is het de taak van de opleider om de omgeving zo te vormen dat de gewenste respons wordt opgewekt. Over de op behavioristische leest geschoeide managementopleider kunnen we kort zijn: een docent die alleen maar zijn pupillen tot ander gedrag wil aansporen, kan beter apentrainer in Burgers' Zoo worden.

Wat dichter bij redenen waarom managers een academische opleiding zouden moeten volgen, komen cognitivistische leertheorieën (Lewin, Piaget) die ervan uitgaan dat leren meer is dan alleen veranderen van gedrag (en zelfs kan optreden als gedrag hetzelfde blijft). Cognitivisten veronderstellen bij leren ook cognitieve activiteit; je kunt pas leren als je ook ergens een begrip van vormt. Leren wordt dan gezien als een intern mentaal proces, waarbij nieuwe informatie wordt opgenomen in de cognitieve structuur (inzicht, informatie verwerking, geheugen, perceptie). Onderwijs behoort bij te dragen aan de ontwikkeling van leervaardigheden. De docent is er om de inhoud van de leeractiviteit te structureren, deze bij de cursist te activeren en daarbij voort te bouwen op bestaande kennis. Hoewel bruikbaar dan een behavioristische opvatting kleven er ook aan deze leeropvatting bezwaren omdat ze gebaseerd is op een beeld van kennis als iets dat als het ware onafhankelijk bestaat bijv. in de vorm van best practices, en doorgegeven moet worden. Dat doorgeven vraagt wel om intellectuele activiteit bij de ontvanger om het te snappen, maar de docent is toch degene die 'het weet'. Een dergelijk statisch beeld van kennis en een docent als doorgeefluik past niet goed bij onderwijs als een gezamenlijk proces van kenniscreatie.

Ook een derde soort van leertheorieën, de humanistische (Maslow, Rogers), heeft sympathieke kanten maar kan toch ook niet het ultieme baken in onze zoektocht bieden. In deze theorie wordt leren gezien als een persoonlijke handeling om het eigen potentieel te bereiken. Niet alleen cognitieve maar met name emotionele en affectieve aspecten komen daarmee in de schijnwerpers. Deze leertheorie is

gebaseerd op het idee dat een scheiding tussen rationaliteit en emotie kunstmatig is en dat wat we rationeel-cognitief aanleren een rol speelt bij ons vormingsproces als gehele persoon. Als iemand ons vraagt wat we zijn zal in veel gevallen ons antwoord op iets wijzen dat we geleerd hebben: ik ben arts, pedagoog, management-opleider. Een ideaal leertraject is dus, aldus humanisten, dat waarbij wat er in ons zit zo bevredigend mogelijk in zijn geheel naar boven gehaald wordt. Iemand is pas uitgeleerd als deze autonoom is, en zichzelf verwerkelijk heeft. De docent is er om dat proces te begeleiden. Als gezegd, sympathiek, maar deze manier om leren te begrijpen geeft toch te weinig handvatten om de ideale managementopleider te helpen ontdekken. Karaktervorming bij cursisten is prima, maar veeleer een onmisbaar persoonskenmerk van de manager, dan datgene waarvoor je naar een academische opleiding gaat.

Tot de meest relevante opvattingen over het leerproces zijn die te rekenen welke te vinden zijn in de sociale leertheorieën. Tot de boegbeelden van deze stroom theorieën behoort het gedachtegoed rondom praktijkgemeenschappen - communities of practice (Lave, Wenger). Leren wordt hier gezien als betekenisverlening die op basis van feitelijke, praktische ervaring tot stand komt in een sociaal verband. Doel van onderwijs is in dit perspectief niet kennis overdragen maar kennis creëren. De docent wordt gezien als iemand die het leerproces faciliteert en met de lerende onderhandelt over betekenisverlening. In zo'n rol die een sociale leertheorie aan de docent toekent zou je bij oppervlakkig nadenken wellicht juist de manager als geschikte docent herkennen. Die is immers ervaringsdeskundige bij uitstek, en in het gunstigste geval ook een gewaardeerde, centrale speler in relevante praktijkgemeenschappen. Maar ik pleit juist voor het tegendeel. Hét onderscheidende kenmerk van een academische opleiding, of die nu een kunde zoals de bedrijfskunde betreft of op fundamentele theoriebouw is gericht zoals theoretische natuurkunde, is het vermogen tot begripsvorming - tot conceptualisatie dus. Bij het aanbrenge van die verdiepingslaag ligt de primaire meerwaarde van de docent, maar dus niet op de wijze zoals bepleit door een cognitivistisch leerbeeld. Betekenisverlening is geen overdracht van kennis, maar een in de praktijk situatie van het onderwijs gezamenlijk door student en docent tot stand gebracht product. Ook een reflectief manager onderscheidt zich door conceptualisatievermogen, maar bij deze loert het gevaar dat de ervaringen als manager een filter zijn om de waarde van theorieën te beoordelen. De praktijk moet daarom van de cursist komen en de docent is er om de bredere conceptuele perspectieven met zich mee te brengen die voldoende ver van specifieke praktijken afstaan.

Uiteraard is mijn pleidooi niet erop gericht om praktiserende of gewezen managers uit managementopleidingen te weren. Iemand met managementervaring kan casuïstiek bespreken, voorbeelden van successen en mislukkingen analyseren,

gastcolleges verzorgen, praktijkoefeningen begeleiden. Een succesvol manager kan met smaakvolle voorbeelden van successen, en misschien zelfs vooral ook mislukkingen, de jus van een opleiding zijn. De jus kan een gerecht smakelijker en verteerbarder maken, maar alleen maar jus is geen maaltijd. Het basisgerecht in een academische managementopleiding is begripsvorming inzake organisaties en hun besturing, en de kok daarvan heeft een gezonde afstand tot de managementpraktijk. Dat dit vermogen om een begripsmatige laag te leggen gekoppeld moet worden met de voor cursisten herkenbare praktijk staat overigens wel als een paal boven water. Niet iedere conceptuele denker met een schat aan theoretische bagage is een geschikt docent. Maar bezit over die bagage los van specifieke praktijken is wel onmisbare kerncompetentie. Een goed managementopleider in de kern van een academische opleiding is daarom zelf geen manager.

Ik ben wel bereid één uitzondering te maken. Iemand die, zoals Ton Wentink, als academicus met een historie in academisch onderwijs op voorbeeldige wijze een academische managementopleiding weet te managen, zou best wel eens een uitmuntend kerndocent kunnen zijn. En het 'zou best wel eens kunnen' kunnen we, in het geval van Ton, eigenlijk meteen vervangen door 'is'. Dat laten zijn onderwijs-evaluaties stuk voor stuk zien. En mijn persoonlijke ervaringen met zijn vermogen om als volleerd koorddanser de eigenzinnige, betweterige academici ieder met hun eigen verhaal mee te krijgen in de collectiviteit van een opleidingsprogramma, spreken boekdelen over zijn managementvaardigheid. Een uitdagend gezamenlijk geschreven boek en een goed diner op zijn tijd blijken soms zeer nuttige - en aangename - managementinterventies, mits met beleid ingezet. Bij Ton komt dus de goede manager de goede managementopleider tegen. Ondergraaft hij met zijn gecombineerde docent-managers competenties daarmee de titel van dit essay en het betoog? Het antwoord zou natuurlijk kunnen proberen allerlei nuances en uitzonderingsituaties op te zoeken, maar eigenlijk is het kortweg 'nee'. Een tweede Ton Wentink is er niet. Bedankt, Ton! Je hebt een uitstekende omgeving weten te creëren om uitdagend onderwijs te geven.