

3 In het verleden behaalde resultaten geven geen garantie voor de toekomst...¹

Auteur

Marc Vermeulen

Directeur van het IVA, instituut voor beleidsonderzoek en -advies, gelieerd aan de universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij academic director van de opleidingen voor onderwijsmanagers aan de TiasNimbas Businessschool (Universiteit van Tilburg) en hoogleraar onderwijssociologie

DOELGERICHTE VISIE	INNOVATIEF VERMOGEN	RESPONSIEF VERMOGEN	REFLECTIEF VERMOGEN	LEIDERSCHAP	SAMENWERKING	PARTICIPATIEVE BESLUITVORMING

1 Inleiding

Als je in Nederland een financieel product aanschaft (lening, belegging, verzekering) waar op een of andere manier kapitaaldekking een rol in speelt, zijn de verzekeraars en de banken verplicht om net als bij een medicijn een bijsluiter te maken met het risicoprofiel van het betreffende product. Er worden kansuitspraken gedaan over verwachte rendementen, maar ze worden verplicht voorzien van de vaste zinsnede *'in het verleden behaalde resultaten geven geen garantie voor de toekomst'*. In deze bijdrage ga ik in op de noodzaak om met de blik vooruit scholen te leiden en te werken met een visie op de toekomst. 'Scholen gaan over de toekomst' en degenen die leiding geven moeten zich dus tot die toekomst bekennen en verhouden. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. In deze bijdragen stel ik de vraag centraal waarom het zo moeilijk is om

¹ Deze bijdrage werd geschreven door Marc Vermeulen, hoogleraar Onderwijsociologie, gespecialiseerd in het toegepast onderzoek op het gebied van de relatie tussen onderwijs, arbeidsmarkt en economie. Een belangrijk toepassingsgebied is de arbeidsmarkt van de onderwijssector zelf. Daarnaast verricht hij toekomstverkenningen en werkt hij regelmatig als adviseur voor grote (onderwijs-)instellingen (marktverkenning, strategische positionering, managementontwikkeling) en voor overheidsinstellingen in Nederland. Hij heeft internationale ervaring op dit gebied opgedaan in o.a. Centraal- en Oost-Europa, Zuid-Afrika, Japan en de VS. Hij is directeur van het IVA, een aan de universiteit van Tilburg gelieerd instituut voor beleidsonderzoek en -advies (www.iva.nl). Daarnaast is hij academic director van enkele programma's voor strategisch management in het publieke domein bij de TiasNimbas Business School van de Universiteit van Tilburg (www.tiasnimbas.edu).

scholen op een toekomstbestendige manier te leiden en welke mogelijkheden er voor schoolleiders zijn om dit toch te proberen.

2 De noodzaak om vooruit te kijken

Als er in de samenleving één sector is die zou moeten nadenken over de toekomst, dan is dat toch wel de onderwijssector. Dat het daarbij niet om de nabije toekomst (die van morgen of overmorgen) gaat, blijkt uit het volgende overzichtje:

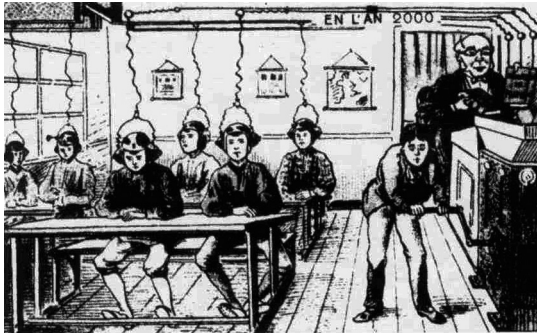
	Start	jaar												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Samenleving bedenkt dat jongeren meer X moeten leren														
Besluitvorming over X in eindtermen, curricula etc.		■	■											
Onderzoek en ontwikkeling naar de mogelijkheden, aanpak etc. van X			■	■	■									
Materiaalontwikkeling en verspreiding				■	■	■								
Docenten (bij-)scholen om X te doen					■	■	■	■	■	■				
Leerlingen leren X										■	■	■	■	■
Leerlingen beheersen X														finish

Een doorlooptijd van minstens tien jaar is dus niet ongebruikelijk als het gaat om veranderingen die de samenleving de leerling wil bijbrengen. Dit soort doorlooptijden vormt bijna altijd een probleem bij besluitvorming. Een aantal van de cruciale processen waar scholen mee geconfronteerd worden kunnen binnen een decennium ingrijpend veranderen (denk aan sociaal-culturele veranderingen, politieke verhoudingen, onderwijskundige visies). Tegelijkertijd zijn er ook processen die een veel geleidelijker patroon van verandering kennen (bv. gebouw en ligging van de school). Voordat we hierop dieper ingaan, is het eerst nodig om de complexiteit van toekomstgericht denken nader te bekijken.

3 In het verleden behaalde resultaten

We kunnen niet anders dan uitspraken doen over de toekomst op basis van het heden en verleden. Uiteindelijk is al het toekomstdenken gebaseerd op vormen van extrapolaties vanuit bestaande kennis. Dit geldt zowel voor kwantitatieve prognoses (altijd gebaseerd op tijdreeksanalyses

van relevante cijferreeksen) als voor kwalitatieve voorspellingen in bijvoorbeeld de vorm van scenario's of prototypes. We moeten daarbij onder ogen zien dat we opgesloten zitten in de taal, symbolen en denkbeelden van het heden. Dit wordt mooi geïllustreerd door de onderstaande afbeelding, afkomstig uit een Frans tijdschrift dat aan het eind van de 19^{de} eeuw schreef over de wereld in het jaar 2000.



Het is overduidelijk dat deze afbeelding eigenlijk meer zegt over het moment waarop hij getekend werd, dan over het jaar 2000. Rond het jaar 2000 zijn er veel toekomststudies verschenen en zijn er ook veel evaluaties gemaakt van eerdere toekomstvoorspellingen. Als een van de belangrijkste zwakten kwam precies dit punt naar voren. Het is een belangrijke relativisering van waar deze bijdrage over gaat, maar het helpt ons niet bij de noodzaak om richting te kiezen in onze onderwijsbeslissingen.

De lessen die uit het verleden te trekken zijn en die *relevant* zijn voor de toekomst spelen ook een belangrijke rol. Maar als er bijvoorbeeld radicale trendbreuken plaatsgevonden hebben, dan leert het verleden ons niet zo veel meer. Eigen ervaring met onderzoek naar het toekomstbestendig maken van onderwijssystemen in Centraal-Europa na de val van de muur illustreerde dit. Er was sprake van een fundamentele systeemwisseling die gepaard ging met een diepe economische crisis. In veel landen leidde dit tot een ineenstorting van het beroepsonderwijs, dat vaak verbonden was met gecollectiviseerde bedrijven. Het verleden speelde hier slechts in één opzicht een voorspellende rol: men wilde het zeker nooit meer zoals vroeger hebben. Maar de wetgeving, traditie, eerdere ervaring, informatiebestanden over het verleden... verloren hun betekenis snel en men moest dan ook van voor af aan beginnen met het ontwerpen van het beroepsonderwijs. Zulke ingrijpende trendbreuken worden in de literatuur aangeduid als VUIP's: *Very Unpredictable Important Processes*. Interessant is daarbij de gedachte dat de voorspelbaarheid op zich meevalt: VUIP's doen zich altijd voor. Het is dus verstandig om er op voorbereid te zijn.

De beperkte bruikbaarheid van historische patronen en de beperkte waarneming daarvan vormen wel een probleem voor ons denken over de toekomst van het onderwijs. Vaak is toekomstdenken geworteld in historische analyses. We proberen in het verleden relevante variabelen en processen te identificeren en trekken die dan door naar de toekomst. Voor het onderwijs liggen de lessen uit het verleden dan ook eerder op een metaniveau en ze getuigen van de voortdurende worsteling om optimale didactische vormgeving te vinden, de status en kwaliteit van het leraarschap te vestigen of in de juiste relatie met kinderen te verkeren. De les is met andere woorden dat er ook in het verleden veel met onzekerheid geworsteld is en dat er dus geen gemakkelijke antwoorden zijn, ook vroeger niet.

4 De tijdsdimensie van onderwijs verder verkend

De voorgaande paragrafen kunnen gezien worden als de botsing van de toekomst met het verleden. Dat zou een te eenvoudige interpretatie zijn. In deze paragraaf snijden we een paar principiële kwesties aan die te maken hebben met het toekomstbestendig zijn van ons denken over onderwijs.

4.1 Valse romantiek

In minder turbulente omgevingen is het trekken van lessen uit het verleden daarentegen zinvol en noodzakelijk om iets over de toekomst te kunnen zeggen. Dit moet dan wel zorgvuldig gebeuren. In het Nederlandse onderwijsdebat, maar ik heb de stellige indruk dat dit in andere landen ook het geval is, ontstaan er in het begin van de 21^{ste} eeuw sterke restauratieve tendensen. Misschien uit vermoeidheid met de onderwijsvernieuwingen of uit teleurstelling over de resultaten wordt er in de media en in de sector zelf verzucht dat het vroeger toch allemaal beter was. Vaak is er sprake van valse romantiek en geschiedvervalsing. Selectieve waarneming van het verleden is een bekend probleem. Serieuzer onderwijshistorisch onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat de kwaliteit van leraren vroeger ook lang niet altijd was om over naar huis te schrijven, dat de status van leraren ook lang niet altijd hoog was en dat leerlingen heus niet veel gemotiveerder waren dan vandaag de dag. Er is met andere woorden sprake van een incorrecte waarneming van de in het verleden behaalde resultaten. Daarbij spelen bovendien oneigenlijke argumenten een rol, zoals generatieconflicten die gepaard gaan met diskwalificerende opmerkingen van de zittende generatie over de aanstormende generatie. Angst voor de eigen positie of zorgen over verlies aan eigen kwaliteit

worden zo vaak geprojecteerd op onvermogen van de huidige generatie studenten.

Daarnaast zijn de historische omstandigheden vaak onvergelijkbaar. Klachten over de dalende kwaliteit van de instroom in het onderwijs (vroeger waren leerlingen slimmer) hebben bijvoorbeeld te maken met de externe democratisering van het onderwijs, die ervoor gezorgd heeft dat er andere groepen in het onderwijs zitten die vroeger überhaupt niet op school kwamen en die nu bijvoorbeeld over minder cultureel kapitaal beschikken dan in het verleden gebruikelijk was. Zwakkere leerlingen houden we nu veel langer op de schoolbanken dan vroeger. Overwegend wordt dit gezien als belangrijke verworvenheden van het onderwijsbestel, maar dat vergt dus wel aanpassing aan de nieuwe tijden. Tel daarbij op dat kinderen nu in een andere wereld leven (kleinere gezinnen, meer welvaart, meer drukte) en het is duidelijk dat de weg terug naar vroeger gewoon onbegaanbaar is.

4.2 Preoccupatie met het heden

Hoe paradoxaal het ook moge klinken: de sector die voortdurend bezig zou moeten zijn met de toekomst is meestal uiterst druk met het heden. Leraren hebben hun handen vol aan het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. Het moet in de klas allemaal kloppen, er zijn veel verschillende invloeden die daarbij in balans gebracht moeten worden en er zijn veel mensen die daarbij meekijken over de schouder. Onderwijsberoepen worden wel aangeduid als zogenaamde *frontlinieberoepen*¹. Kenmerkend voor die beroepen is dat ze op het moment zelf topprestaties moeten leveren, uitstellen kan niet. Als een klas in wanorde verkeert, kun je niet weggaan en er rustig over gaan nadenken om een paar dagen later met een oplossing te komen. Bovendien moeten de oplossingen aan veel verschillende verwachtingen voldoen: ze moeten rechtvaardig, adequaat, acceptabel, meetbaar, *evidence based* enzovoort zijn. Geen wonder dat degenen die dit moeten realiseren veel met het hier en nu en (te) weinig met de toekomst bezig zijn. Daarbij is een extra complicerende factor dat direct betrokkenen bij het onderwijs vaak zeer verschillende termijnen hanteren. Behalve voor leraren moet het onderwijs ook voor leerlingen en hun ouders hier en nu een topprestatie leveren: zij hebben immers niets aan verhalen dat het straks allemaal beter zal zijn. In een meritocratische samenleving zijn diploma's cruciaal en dat is dus iets waar je als ouder of leerling niet mee experimenteert of er op vertrouwt dat het 'later wel goed komt'. Sociale en culturele veranderingen versterken dit. Kleinere gezinnen, kritischer (want beter opgeleide) ouders, een

¹ Vermeulen, M. (2003). *Een meer dan toevallige casus. De tekorten aan leraren gezien als aansluitingsvraagstuk tussen opleiding en arbeidsmarkt in het hoger onderwijs*. Heerlen (Open Universiteit, oratie). Het concept *frontlinieprofessional* is ontleend aan: Lipsky, M. (1980): *Street-level bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.

afnemende risicotolerantie en een toenemende wens om op korte termijn behoeften te bevredigen maken de druk op het onderwijs groot.

De politici hebben vaak termijnen die samenvallen met verkiezingen: zij willen laten zien dat ze in vier jaar tijd het verschil kunnen maken. De schoolbestuurders denken eerder op middellange termijn. Ook zij willen zich graag bewijzen in een overzichtelijke periode, maar begrijpen dat ijzer niet met handen gebroken kan worden. De leerkrachten willen vooral tijd hebben om hun routines te veranderen: ze willen rust en geen overhaaste maatregelen. Deze verschillende termijnen leiden ook tot een andere oriëntatie op de toekomst: die begint voor de betrokkenen op verschillende momenten.

4.3 Onzekerheidsmijders

Een vervelende 'bijkomstigheid' is dat mensen niet zo goed kunnen omgaan met (grote) onzekerheid: de meesten worden daar ongemakkelijk van. Denken over de toekomst gaat per definitie gepaard met grote onzekerheden en beperkte informatie. Daarbij is er nog een onderscheid te maken tussen mensen die meer risicozoekend aangelegd zijn en mensen die meer risicomijdend van aard zijn. Dit heeft met persoonlijkheidskenmerken te maken. Grofweg trekt de publieke sector (vaste banen, voorspelbare inkomsten, geleidelijke ontwikkelingen) meer risicomijdende werknemers aan en de private sector meer risicozoekende mensen (ondernemerschap, jobhoppers.) Bovendien geldt voor de sectoren als zodanig een fundamenteel verschillende oriëntatie op de toekomst. Bedrijven scoren juist bij het onverwachte en onvoorspelbare. Ze moeten *unique selling points* hebben en proberen *first mover advantages* te realiseren. Het zijn *opportunity snatchers*. Kortom: ze leven van de onvoorspelbaarheid en de uniciteit. Voor publieke instellingen geldt bijna een tegenovergesteld profiel. Ze moeten in gelijke gevallen gelijke oplossingen bieden, rechtszeker en voorspelbaar in hun gedrag zijn. De besturing, de organisatiedynamiek, het personeelsbeleid: ze zijn allemaal doordrongen van deze uitgangspunten en dat maakt omgaan met onzekerheid op organisatie- en stelselniveau ook niet gemakkelijk.

4.4 Meegaan of tegengas geven

Tot slot moet het onderwijs zich beraden in hoe ver men mee wil gaan met allerlei snelle veranderingen, hypes, trends enzovoort. Er is een principiële debat te voeren of onderwijs zich maximaal moet proberen te voegen in snel veranderende omstandigheden, met andere woorden zo actueel mogelijk moet proberen te zijn. In deze positie beweeg je maximaal mee met de wensen van de samenleving, speel je snel in op veranderende instromende leerlingen en probeer je in inhoud en methodes zo

up-to-date mogelijk te zijn. De aansluiting op de dagelijkse werkelijkheid is groot en voor betrokkenen herkenbaar.

Je zou echter ook de positie kunnen verdedigen dat juist onderwijs een hoge mate van duurzaamheid zou moeten aanbrengen en daarmee niet met elke hype mee moet willen bewegen. Het is waarschijnlijk zowel onmogelijk als onwenselijk om de zeer snelle ontwikkelingen die plaatsvinden in onze maatschappij allemaal op de voet te willen volgen. Je zou voor onderwijs dan meer een *bildungsideaal* kunnen aanhangen waarin veel aandacht is voor basisvaardigheden die zo tijdloos mogelijk gepresenteerd moeten worden. Dat is een veel duurzamere benadering, maar wel een die voortdurend fricties oproept voor leerlingen tussen wat ze op school leren en wat ze in de rest van de samenleving meemaken.

5 Spelen met de toekomst

De onontkoombare conclusie uit de voorgaande paragrafen is dat onderwijs aan de ene kant erg toekomstgericht moet zijn, maar dat dit aan de andere kant slechts in beperkte mate mogelijk is omdat de toekomst onzeker en ingewikkeld is. Toch zijn er een aantal benaderingen die minstens ten dele kunnen helpen om een meer toekomstbestendige koers te varen. In deze paragraaf presenteren we enkele strategische analysemodellen die goed bruikbaar zijn, ook in de praktijk van scholen.

5.1 Structureren van onzekerheid

Een eerste benadering helpt om onzekerheid verder te structureren. Het is niet zo heel moeilijk om een lange lijst van factoren te produceren die allemaal van invloed zijn op scholen. Lang niet al die factoren zijn de moeite van het beschouwen waard. Om de echt belangrijke variabelen te identificeren zou je de volgende redenering kunnen hanteren:

- *Welke variabelen hebben een grote impact op de schoolorganisatie? We gebruiken hier met opzet het woord 'impact' omdat dit verwijst naar de omvang van de invloed (het raakt ons echt in de kern van ons bestaan) en op de termijn (het heeft gevolgen die lang duren). Factoren die maar een beperkte invloed hebben, hoeven ook maar weinig aandacht te krijgen. Dat lijkt voor de hand liggend, maar we zien te vaak schoolleiders die zich door veel relatief onbelangrijke factoren laten beïnvloeden.*

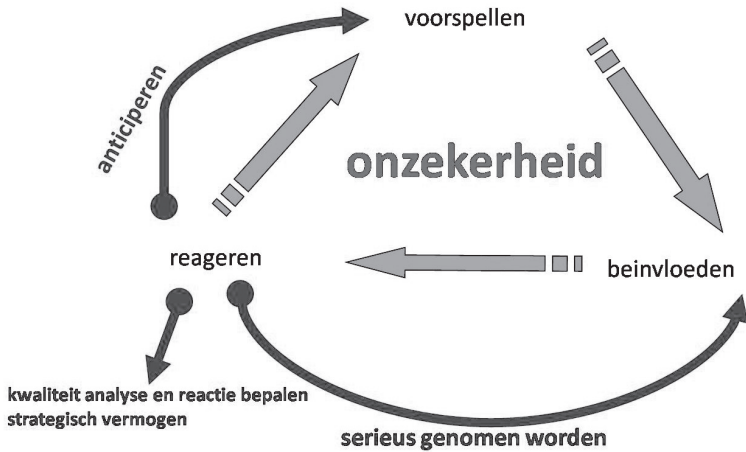
- Binnen de groep factoren die een grote impact hebben kan vervolgens de vraag gesteld worden: *Hoe snel kunnen deze zaken eigenlijk veranderen?* De ligging van een school en de aansluiting op het wegennet hebben onmiskenbaar een grote invloed, maar liggen voor een lange periode vast. Ideologische opvattingen lijken zich echter veel sneller te ontwikkelen en politieke coalities veranderen zo mogelijk nog sneller. De grootste onzekerheid vloeit uiteraard voort uit die factoren die veranderlijk zijn. Dat brengt ons ten slotte bij de derde vraag.
- *Hoe voorspelbaar zijn de factoren?* Traag veranderende voorspelbare ontwikkelingen leveren geen onzekerheid op. Er zijn echter ook processen die maar langzaam veranderen maar die onvoorspelbaar zijn in hun verloop (klimaatwijzigingen, organisatieculturen). De onvoorspelbaarheid is op zich wel een probleem, maar gelukkig gaan dingen niet van de ene dag op de andere dag anders. We hebben met andere woorden meer aanpassingstijd. Tot slot hebben we ook zaken die relatief snel veranderen maar die wel goed voorspelbaar zijn. Ontgroening van de bevolking is daar een goed voorbeeld van. Wijken en gemeenten kunnen vrij snel van bevolkingssamenstelling veranderen, maar vaak kunnen we dat goed zien aankomen. De grootste problemen ontstaan bij de ontwikkelingen die kennelijk snel kunnen veranderen en die moeilijk voorspelbaar zijn. Zij brengen de grootste onzekerheid met zich mee.

5.2 Het temmen van onzekerheid

Beslissingen nemen in onzekere omstandigheden is een cruciale uitdaging voor leidinggevend in schoolorganisaties. Vaak zien we dat managers dit soort beslissingen voor zich uitschuiven en soms helpt dat ook: we bewegen meer naar de toekomst en dat kan onzekerheid reduceren. Hoe aantrekkelijk dit ook lijkt, er zijn nadelen te over. We verspelen kostbare tijd om ons voor te bereiden, andere organisaties bewegen wel eerder en bouwen zo een voorsprong op of problemen groeien buiten ons gezichtsveld door tot onbeheersbare proporties.¹ Een verstandiger benadering is toch tot beslissingen te komen, ook al overheerst de onzekerheid. In principe hebben we drie verschillende mogelijkheden om tot beslissingen te komen die in onderstaande afbeelding zijn weergegeven².

¹ Zie Camps, T., J. Stoker en B. Jurgens (2008) *Managers zijn struisvogels*. Reed Business bv. Maarsse.

² Vermeulen, M. (2005). *Werkplaats Onderwijs Assen*, Van Gorcum.



- Ten eerste kunnen we toch proberen beter te voorspellen wat er op het pad van onze scholen komt. Het is onze ervaring dat scholen soms allerlei ontwikkelingen die al lang waarneembaar zijn in hun omgeving, onvoldoende in beeld hebben. Zo zijn er in Nederland bijvoorbeeld vrij gedetailleerde demografische prognoses beschikbaar die belangrijk zijn om te voorspellen hoeveel leerlingen er op termijn zullen zijn. Ook kun je vaak, als je maar op de goede plek zoekt, beleidsveranderingen tijdig zien aankomen. Kortom, beter voorspellen helpt en beter opletten ook. Scholen doen er verstandig aan systematisch in beeld te brengen welke variabelen het meest van invloed zijn op hun functioneren en vervolgens in beeld te brengen hoe voorspelbaar de ontwikkelingen in die variabelen zijn. Daarbij gaat het in ieder geval om kwantitatieve voorspelbaarheid (bv. leerlingenprognoses, financiële prognoses of afschrijvingsmodellen) maar zeker ook om meer kwalitatieve prognoses, al dan niet in de vorm van scenario's. Maar we moeten realistisch zijn: we kunnen hier slechts een beperkt deel van de onzekerheid mee reduceren.
- Een tweede middel dat we zouden kunnen inzetten is het proberen te beïnvloeden van ontwikkelingen waarvan we niet weten welke kant ze opgaan. Een belangrijk instrument hiervoor is public relations en marketing. We proberen daarmee namelijk groepen die kennelijk nog niet van ons bestaan weten beter voor te lichten en zo hun keuzes te beïnvloeden. Dit zal voor verschillende doelgroepen op verschillende manieren moeten gebeuren en ook verschillend mogelijk zijn. Ouders van jonge basisschoolleerlingen worden waarschijnlijk meer beïnvloed door kindvriendelijkheid en bereikbaarheid van een school dan door bijvoorbeeld het milieubeleid. Dit betekent dat scholen dus heel goed in beeld moeten hebben welke beïnvloedingsmiddelen voor welke

doelgroep het beste werken. Een uitgekende marketingstrategie komt nog niet veel voor in scholen, maar kan wel degelijk van pas komen om in turbulente tijden meer koersvastheid te ontwikkelen. Voor- en achterwaartse integratie kan een andere vorm zijn van het vergroten van invloed: door vaste relaties aan te gaan met een beperkt aantal toeleverende scholen, vergroot je vermoedelijk je greep op de in- en uitstroom van leerlingen. Maar ook hiermee lossen we zeker niet het gehele probleem van de onzekerheid of onvoorspelbaarheid op.

Als noch beter voorspellen, noch beter beïnvloeden helpt, dan wil dat zeggen dat we met fundamentele onzekerheden te maken hebben waarop we slechts adequaat kunnen reageren. De crux zit in het woordje 'adequaat': het gaat om het ontwikkelen van een optimale flexibiliteitsstrategie. Daar waar we echt niet weten wat er op ons afkomt, moeten we maximaal proberen te anticiperen, heel alert zijn voor wat er gebeurt en proberen onze handen zo vrij mogelijk te houden. Je kunt bijvoorbeeld proberen voor activiteiten met zo weinig mogelijk personeel in vaste dienst te werken, de infrastructuur flexibel te houden door hem bijvoorbeeld meervoudig bruikbaar te maken, of door verschillende alternatieve activiteiten naast elkaar te plannen (portfoliomanagement). Denk hierbij aan scholen die meerdere opleidingen naast elkaar combineren om al te grote kwetsbaarheid in een bepaald domein te voorkomen. Dit zijn technieken die in de bedrijfswereld al redelijk gebruikelijk zijn maar waar scholen nog amper aan gewend zijn en die ook niet zonder meer te kopiëren zijn vanuit het bedrijfsleven.

In de afbeelding staan ook enkele interessante terugkoppelingen. Scholen die bijvoorbeeld beter weten in te spelen op snel veranderende omstandigheden spelen zichzelf vaak in de kijker (ze worden bijvoorbeeld 'best practice') en versterken daardoor hun beïnvloedingsmogelijkheden (ze hebben een beter imago of kortere lijnen naar de politiek). Een mooi voorbeeld hiervan was de Nederlandse school van de toekomst in 's-Hertogenbosch. Dit betrof een innovatief opleidingsconcept voor beroeps- en volwassenenonderwijs. Het initiatief werd genomen door een grote schoolorganisatie die zichzelf hiermee flink op de kaart wist te zetten. Er was immers veel belangstelling vanuit de onderwijssector en vanuit de politiek. Gevolg hiervan was dat de invloed van de initiatiefnemers fors toenam. Ze werden geregeld gevraagd om hun verhaal te doen en kwamen daardoor in invloedrijke netwerken terecht. Slim anticiperen valt op en geeft invloed, waardoor je beter kunt anticiperen.

Bovendien ontwikkelen scholen die voortdurend nadenken over welke trends belangrijk zijn een grotere omgevings sensitiviteit en ze slagen er daardoor beter in zogenaamde *weak signals* in hun omgeving op te pikken. Ze zien het als het ware eerder aankomen als het klimaat verandert

en zijn dus betere voorspellers geworden. In de slotparagraaf van deze bijdrage werken we dit verder uit.

6 Omgaan met onzekerheid is (te) leren

Aan het slot van mijn bijdrage aan dit handboek wil ik nog ingaan op hoe scholen meer *toekomstbestendig* kunnen worden. Dit heeft feitelijk met het leren op organisatieniveau te maken: leren is immers het proces dat we als individuen en organisaties doormaken om ons aan te kunnen passen aan wijzigende omstandigheden. Wat kunnen scholen doen?

Om te beginnen kunnen ze werken aan een gerichtheid op verandering en een externe oriëntatie. Ze moeten niet langer naar binnen gerichte bolwerken zijn, maar naar buiten gerichte netwerken vormen. Dat vergt een cultuur van openheid en veiligheid waarin het signaleren van veranderingen positief gewaardeerd wordt. Organisaties die deze cultuur niet kennen worden overvallen door ontwikkelingen in hun omgeving. Een goede aansluiting op netwerken waar vernieuwingen plaatsvinden is cruciaal. Belangrijk is dat dit niet beperkt blijft tot de top van de organisatie maar dat zo ongeveer iedereen in de school die oriëntatie en verankering heeft. Dat heeft verregaande consequenties voor traditionele organisaties, waar de strategievorming vaak aan de top plaatsvindt. Het is juist wenselijk dat ook in de uitvoering van het onderwijs meer gevoeligheid ontstaat voor het optreden van belangrijke veranderingen. Vervolgens moeten de communicatiekanalen in scholen zodanig zijn, dat dit soort signalen snel hun weg in de organisatie vindt. Suggesties voor verandering moeten niet als bedreiging ervaren worden door het hogere management maar juist als een constructieve poging om in te spelen op kennelijk gewijzigde omstandigheden. Belangrijk is in dit verband ook dat de school in staat en bereid is zich te verantwoorden voor de ingezette of voorgenomen veranderingen. De bereidheid moet er zijn om transparant te zijn en de belangrijke *stakeholders* mee te nemen in de onzekerheid en de veranderingen. Voor ouders, omliggende scholen en andere instellingen mag het geen verrassing zijn dat een school zoekend is naar de beste aanpassing aan nieuwe omstandigheden. Die verantwoording moet ook niet als een last beschouwd worden maar juist als een uitnodiging om mee te denken.

Scholen, besturen en de overheid moeten ook durven erkennen dat er niet één beste oplossing is en dat een zoektocht in de toekomst meerdere plausibele oplossingen kan bieden. Als een onderwijssysteem bestaat uit meerdere zelfstandig nadenkende en reagerende organisaties, ontstaat er

vanzelf variatie. Vanuit een stelsel wordt dit vaak als een probleem gezien: men zoekt immers naar een behoorlijke mate van eenvormigheid. Er is echter een belangrijke wet in de organisatiekunde geformuleerd door Ashby, die zegt dat de oplossing voor complexiteit het toelaten van variatie is. Toekomstige ontwikkelingen zijn onzeker en daardoor complex. In dit verband is het toelaten van meervormigheid juist zeer gewenst. Er is niet één snelweg naar de toekomst, er zijn er vele.¹

Het is ook belangrijk in te zien dat het gaat om een *systematische* beschouwing van de toekomst: je moet er als organisatie een gewoonte van maken om met enige regelmaat horizonverkenningen te doen en de vorige verkenning te evalueren. Veel sociale processen slaan niet van de ene dag op de andere om in uitersten en dat betekent dat dit soort ontwikkelingen systematisch waargenomen kan worden. Daarbij kunnen overigens ook oefeningen ingezet worden om op zeer onverwachte incidenten te leren reageren. Zo goed als we met enige regelmaat rampoefeningen doen, kan het dus ook helpen om bijvoorbeeld in een scenario-analyse een onverwacht incident in te bouwen om te kijken hoe de organisatie daarmee omgaat. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is dat scholen van zichzelf een goed risicoprofiel maken. Welke processen zijn met name gevoelig voor (onverwachte) veranderingen en welke minder. Het vreemde is dat we vaak rond veiligheid (brand, fraude) wel dit soort profielen maken, maar niet rond de kern van het onderwijsproces. Scholen zijn *high risk organisations* in de zin dat ze blootgesteld zijn aan veel factoren in een complexe en veeleisende omgeving. Het zou ons te ver voeren om daar nu uitgebreid op in te gaan, maar belangrijk is dat scholen dit leren vertalen in een goede risico-analyse².

Ten slotte is het met name het Human Resource Management-beleid van scholen dat zodanig ingericht moet zijn dat mensen ook gemakkelijk kunnen overstappen naar nieuwe omstandigheden, routines en dergelijke. Korte lijnen naar het management, een adequaat opleidingsbeleid en open arbeidsverhoudingen maken het sneller en veiliger mogelijk om waar nodig de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het eerder aangehaalde werk van Weick en Suthcliffe toont overduidelijk aan dat vooral de personele factor cruciaal is in het snel reageren op veranderingen, crises en trendbreuken. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is dat we ons realiseren dat het nadenken over de toekomst met allerlei emoties gepaard gaat. Onzekerheid kan tot zwaarmoedigheid leiden. Mensen kunnen fatalistische toekomstbeelden hebben (de wet van behoud van ellende) of juist onrealistisch optimistisch zijn (alles zal goed

¹ De noodzaak om veelvormigheid toe te laten in publieke systemen om ze juist toekomstbestendig te maken wordt goed geïllustreerd in Scott J. (1998), *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*, New Haven: Yale University Press.

² Weick, K., Sutcliffe, K. (2007), *Managing the Unexpected*, San Francisco, Wiley and Sons.

komen). Mijn ervaring is dat het voor scholen helpt om in eerste instantie een zekere mate van blijmoedigheid en creativiteit aan de dag te leggen bij het nadenken over de toekomst. Soms helpt bijvoorbeeld de inzet van creatieve werkvormen of kunstenaars bij het nadenken over die toekomst. Belangrijk is vooral dat op die manier een open blik naar de toekomst gestimuleerd wordt. En dan geldt een prachtige uitspraak van Woody Allen: "I think a lot about the future, because that is where I'm going to spend the rest of my life."