

Collega's! Bij wijze van inleiding

■ *Pieter Leenheer*

Veel strips in dit boek zouden zo'n vijftig jaar geleden niet kunnen zijn gemaakt. Niet omdat ik toen nog niet fatsoenlijk tekenen kon, maar vooral omdat de wereld waarover ik teken, er toen zo heel anders uitzag.

Op de school van mijn jeugd hadden we een leraar Duits die veel aandacht besteedde aan wat je nu culturele vorming zou noemen. Hij vertelde veel moppen, droeg de Faust voor, overhoorde tussendoor nooit wat, maar beperkte zich tot twee repetities in juni waarop het cijfer van dat hele schooljaar was gebaseerd. Ten slotte gaf hij ons vlak voor het eindexamen vijf foliovellen met alle moeilijke woorden en uitdrukkingen die volgens hem in de examens van de laatste tien jaar waren voorgekomen. Dit curriculum resulteerde uiteraard in de nodige onvoldoendes op het eindexamen. Ik weet niet meer wat ik had, maar veel meer dan een 4 of een 5 zal het niet geweest zijn. In het gedenkboek dat de school in 2004 uitbracht, las ik naderhand dat de toenmalige rector een keer geprobeerd heeft de man aan te spreken op zijn slechte examenresultaten. Maar die zei: 'In Faust zit alles' en daarmee was voor hem kous af. Net als voor de rector trouwens. Onze leraar Duits had een vaste aanstelling en de rector was zoals dat toen ging, niet meer dan een primus inter pares, zonder veel bevoegdheden. Het schoolbestuur was de echte baas, maar dat hield zich nu eenmaal niet met dit soort details bezig.

Dat is intussen wel anders. Scholen zijn gewone organisaties geworden waarin een baas in principe dit soort misstanden te lijf kan gaan. Maar in ruil daarvoor hebben we vanzelfsprekend wel de problemen binnengekegen die alle gewone organisaties kennen. Of preciezer: de problemen die dit sóórt organisaties kennen, want scholen zijn natuurlijk wel gewone organisaties van een speciaal type. Aan de lopende band bij Toyota kun je moeilijk in je eentje een afwijkende uitvoering van de Yaris ertussendoor smokkelen, laat staan een compleet afwijkend eigen modelletje. Leraren kunnen daarentegen, net als medici, juristen of welzijnswerkers, over tal van dingen met goed recht van mening verschillen: over wat je precies wilt bereiken, over hoe je dat dan wel doet, over hoe je nagaat of het een beetje gelukt is. Zo evident als de overheid en de politiek denken dat het is, is het allemaal niet. Dat maakt samenwerking en leidinggeven in dit soort organisaties, zacht gezegd, niet eenvoudig. En daarover gaan de meeste van mijn tekeningen.

Laat ik overigens, voordat we verdergaan, nog wel even benadrukken dat onderwijs een van de leukste en interessantste werkomgevingen is die ik ken. Ik heb ooit, nadat een carrière als corrector bij een landelijke krant al na een week mislukt was wegens incompetentie, een poosje als assistent-belastingadviseur gewerkt bij een kantoor dat intussen verdampd is binnen een internationale advieskolos. In die tijd was ik altijd als een kind zo blij als ik taartjes bij Van Sittert mocht gaan halen omdat er iemand jarig was. Dan liep ik zo langzaam mogelijk van de Blaak naar de Westewagenstraat en terug, het liefst met een omweg. Jammer genoeg was het een erg kleine afdeling.

Het menselijk tekort

Terug naar samenwerken en leidinggeven in organisaties zoals scholen. Mijn jongere neefjes en hun vrienden en vriendinnen zijn allemaal manager, waar ze ook werken en wat ze ook doen. Nu zou dat kunnen komen doordat de term 'manager' in hun geval niet zo erg veel meer betekent, hooguit iets als 'deze meneer of mevrouw is niet van de straat'. Maar waarschijnlijker is dat ze zelf ook echt denken dat manager een begerenswaardige positie is. Hele volksstammen zien dat echter anders. Om maar eens wat te noemen: INSEAD-hoogleraar Manfred Kets de Vries legt al jaren uit dat veel managers een neurotische persoonlijkheid hebben; mensen als Aholds Cees van der Hoeven en ABN Amro's Rijkman Groenink hebben het imago van de manager onmiskkenbaar weinig goed gedaan, evenals

in hun voetspoor binnen het onderwijs de Jos Elbersen en Leo Lenssens; en dat alles gaf Geert Mak een jaar of wat terug alle aanleiding om in een dramatisch getoonzette lezing zijn bezorgdheid te uiten over 'de groeiende korst van gewichtigdoenerige managers en bestuurders in onze bedrijven, scholen en andere organisaties [die] het vertrouwen, het vakmanschap en de menselijke waardigheid van de samenleving [ondermijnen]'. Mensen als Mak riepen vervolgens dat het onderwijs teruggegeven moest worden aan de professionals. Maar dat is ook weer flauwekul natuurlijk. Niet alleen omdat de term 'professional' bij nader doorvragen nogal wat scherpte mist. Maar vooral omdat managers en professionals niet zonder elkaar kunnen. Het punt is alleen dat het evenwicht dat ze moeten zien te bewaren, zoals dat in adviseursjargon heet, dynamisch is. Oftewel: knap lastig.

Managers en professionals zijn niet twee verschillende diersoorten zoals chimpansees en bonobo's¹. Daarvoor delen ze nu eenmaal veel te veel eigenschappen. Alle mensen hebben de diepe behoefte om samen te werken en tegelijkertijd hun persoonlijke ambities te realiseren. Dat laatste gaat soms overheersen. En dan krijg je aan de ene kant de manager die met droge ogen kan zeggen 'tja, ik had zelf ook liever niet een jaarsalaris van € 285.000 gehad, maar ja, de beloningsstructuur was nu eenmaal zo'. De mensen dus die zonnekoninggedrag vertonen en zich omringen met jaknikkers waardoor hun zicht op de werkelijkheid snel afneemt. En aan de andere kant dan de *hardcore* professionals, die in hun hart denken 'de hele wereld is gek geworden, behalve ik' en die als de resultaten tegenvallen, alles en iedereen als de schuldige aanwijzen behalve zichzelf. Evenmin als de zonnekoningen zijn ze deel van welk probleem dan ook.

Verreweg de meeste mensen zitten meestal ergens tussen die twee in. Of ze meer naar de ene of naar de andere kant neigen, hangt af van de positie waarin ze verzeild zijn geraakt. De meeste mensen bedoelen het goed. Alleen lukt dat vaak niet. Je hebt leidinggevendenden die een beroerde boodschap per e-mail overbrengen ('Beste Marten, helaas zullen we per 1 oktober dit jaar afscheid van je moeten nemen') - niet omdat ze zo verschrikkelijk harteloos zijn, maar omdat ze bij God niet weten hoe ze dat *live* moeten doen. De rest van de voorbeelden kunt u verder zelf wel verzinnen. Waar het mij hier om gaat is dat veel van de narigheid die managers en professionals meemaken, terug te voeren is op het menselijk tekort. En dat is de rode draad die vrijwel al mijn tekeningen in dit boek verbindt.

Na het nogal hortende begin van mijn beroepsleven ben ik nog heel aardig terechtgekomen. Ik ben leraar geweest, lerarenopleider, nascholer en adviseur, lid van de directie van een lerarenopleiding, en landelijk netwerkcoördinator bij de clubs die indertijd werkten aan de vernieuwing van het voortgezet onderwijs. Veel van wat ik ondervonden en gezien heb, heb ik verwerkt in tekeningen. In de negentiger jaren bijvoorbeeld kregen we in het kader van de zoveelste fusie bij ons op de zaak een nieuwe baas en een nieuwe bovenbaas, die allerlei nieuwe winden wilden laten waaien. Persoonlijk had ik geen hoge pet van ze op. Maar omdat dat wederzijds was en ik de laagste in rang, legde ik het loodje. De strips uit die tijd hebben me geholpen weer overeind te krabbelen.

Het aardige is dat mijn tekeningen voor andere mensen vaak eenzelfde soort functie hebben. Mensen hangen ze op een prikbord of sturen ze naar hun leidinggevende zodat hij het ook eens van een ander hoort. Anderen, ook van buiten het onderwijs, gebruiken ze in cursussen en lezingen omdat een plaatje vaak meer zegt dan duizend woorden. Alleen betalen ze me niet altijd daarvoor. En dat is jammer. Ik was natuurlijk graag steenrijk geworden van de royalty's.

¹ Echte ondernemers vormen natuurlijk wel een apart geval binnen de soort zoals de tv-serie *Kijken in de ziel* onlangs liet zien.

...DUS HET SLEUTELWOORD IS:
REFLECTIE? ...



...INDERDAAD... HET
SLEUTELWOORD IS: REFLECTIE...



...ROBUÛSTE REFLECTIE...



Knoeiërs

■ *Gerwin van der Werf*

Vorige week kwam het rapport van de onderwijsinspectie uit. Het hakte er weer in. U kunt zich de bedrukte stemming in de lerarenkamer wel voorstellen. Iedereen zat naar elkaar te loeren, tenminste, wie boven zijn wallen uit kon kijken, want menigeen had er natuurlijk een slapeloze nacht opzitten. Ik denk dat zo'n veertig van ons daar zaten, zwijgend boven de koffie om kwart over acht. Wij wisten: tien van ons kunnen het niet. Het had in alle kranten gestaan. Een kwart van alle leraren bestaat uit knoeiërs. Wie van ons waren het?

Een montere gymnastiekdocent vroeg of iemand gisteren de voetbalwedstrijd had gezien. Je zag de anderen denken: Dat is er alvast één. Want welke knuppel kijkt er nu naar een voetbalwedstrijd als het nieuwe rapport van de onderwijsinspectie net verschenen is?

Ik heb het gelezen, het rapport. Er stond van alles in, maar ook dit: 72% van de docenten op het havo beheerst de basisvaardigheden van zijn vak - uitleggen en orde houden. Het klonk eigenlijk als goed nieuws. De kranten schreven het anders op: een derde van de leraren presteert onder de maat.

Dat het zo in het nieuws zou komen, wist inspecteur-generaal mevrouw Roeters natuurlijk best. Toch laat ze in haar slotwoord weten dat ze het beste met ons voor heeft. Ze hoopt dat het rapport een 'inspiratiebron is voor leraren.' Nou en of generaal, wij vatten nieuwe moed. U staat immers achter ons, een kilometer of vijftig. Wat ik mij afvraag: de troepen van de inspecteur-generaal, deugen die eigenlijk wel? Of is ook van hen een derde onbekwaam? Het zou gemakkelijk kunnen - zij worden nooit gecontroleerd, dus misschien is het percentage knoeiërs daar wel veel hoger.

Er zullen altijd leraren blijven met ordeproblemen. Daar helpen geen drieduizend rapporten aan. Autoriteit staat in ons land constant ter discussie - dit maakt het leraarschap tot het moeilijkste vak dat er bestaat. Weet u hoe ik het gered heb? Door aardig te zijn, altijd geduldig, altijd lachen, zodat ze wisten: hij staat aan onze kant. Nu gaat het trouwens beter. Nu ben ik een Terminator. Soms loop ik gewoon de klas uit, dan grom ik: 'I'll be back'. Als ik terugkom, meestal met koffie, kan je een plectrum horen vallen. Maar ooit hoorde ik, denk ik, tot dat falende kwart dat in de krant stond.

Misschien moeten we het die kinderen af en toe gunnen, zo'n leraar die geen orde kan houden, zo'n excentriekeling die van de zenuwen krijtjes eet, die blind van woede mobieltjes uit het raam gooit. Zo'n antiautoritaire lieverd die Schubert zingt of goocheltrucs doet die altijd mislukken. Je kan je leven lang met weemoed terugdenken aan zo'n schlemiel, terwijl je al die gedateerde lesstof allang bent vergeten. ■

'Knoeiërs' verscheen eerder in dagblad Trouw van 25 april 2012.



...BIJ ONS SCHIETEN ZETROUWENS AL
AARDIG OP MET DIE PROFILERING...



...MARKTGERICHT...
FLEXIBEL... INTERNA-
TIONAAL GEORIENTEERD...



...DAT ZIE IK DE CONCURRENTIE
NOG NIET METEEN VERZINNEN...



© 1989/1995 Pütz, Uebachs

...NOU MOET JE ES GOED
LUISTEREN, ELMER...



...DAN **DOEN** WIJ DAAR OOK
TWINTIG MINUTEN OVER....
...NIET MEÉR...

...ALS IN ONZE STUDIWIJZER VOOR
'N BEPAALDE TAAL 'N STUDIELAST
VAN TWINTIG MINUTEN STAAT...



...MAAR OOK NIET **MINDER!!!**....



©1958 P. de Koning

...HOEZO, VER VOOR
DE MUZIEK UIT?!?...



...WEES BLIJ DAT ER
HIER IEMAND AAN 'T
HOOFD STAAT MET
VISIE!...



...IEMAND DIE IN STAAT
IS 'N STUKJE **ZINGEVINGS-**
PROCES TE BEGELEIDEN...



...**DRAAGVLAK**
TE KWEREN ...



... DAT IS 'N ZEER BEGAAFD MEISJE ...



... ZEER BEGAAFD ...



©1995 Pätz, Leuten

...IK HEB TOTTAAL GEEN GREEP
OP DEZE ORGANISATIE



...MAAR DAAR STAAT WEL
HET EEN EN ANDER TEGEN OVER...

