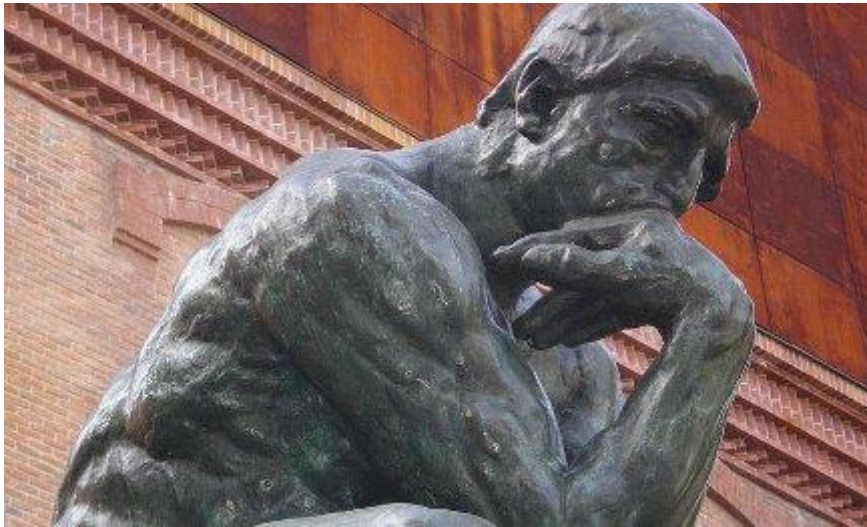


Op zoek naar het Bildungsideaal

(Bron: <http://www.scienceguide.nl/201309/op-zoek-naar-het-bildungsideaal.aspx>)



(foto: Ian Munroe)

26 september 2013 - Hoe kan het hoger onderwijs bijdragen aan een samenleving met mensen die op een kritische en open manier zoeken naar waarheid die verder gaat dan ras, sexe of nationaliteit? Die vraag, gesteld door Martha Nussbaum, proberen lectoren Gabriël Anthonio en Frank Jan de Graaf te beantwoorden.

Het hoger onderwijs krijgt door de jaren veel kritiek te verduren. Een deel van de maatschappelijke kritiek is te herleiden tot negatieve effecten van schaalgrootte, verkeerde economische prikkels, overregulering en toenemende bureaucratie (Wintels, 2012). Interne kritiek kan worden samengavat als vormen van 'vervreemding'. Het 'systeem' van macht en economie domineert in de moderne samenleving in toenemende mate de verhoudingen binnen de organisaties. (Habermas, 1981).

Hierdoor komen betekenisvolle intermenselijke relaties in organisaties steeds meer onder druk te staan. Docenten en studenten ervaren steeds minder verbinding met de organisatie en met elkaar. De huidige (hoger) onderwijs instellingen worden vanuit management taal- en instrumenten, beheerssystemen en een groeiende verantwoordingsbureaucratie bestuurd.

Door het groeiende aantal regels en procedures worden de docenten voor de klas steeds meer in hun professionele handelingsruimte ingeperkt. Hun professionele ruimte en beroepseer worden hierdoor steeds verder aangetast (Verbrugge, 2005:108-123). Vervreemding ontstaat dus door het overgewicht van de verticale verhouding, die door economische motieven, marktaandeel en resultaatsturing e.d. in het hoger onderwijs worden bepaald (Chavannes, 2009 p.155-164; Nederland Regelland, 2009; Nussbaum,2010).

De onderwijsinstelling wordt soms als een leerfabriek ervaren, waarbij het lopende band denken, het rationeel- en procesgestuurde werken centraal staat. Nussbaum stelde in een

eerdere studie (1997), als reactie op deze ontwikkelingen in het hoger onderwijs de volgende vraag:

How can higher education today create a community of critical thinkers and searchers for truth that transcends their boundaries of class, gender and nation? (Martha Nussbaum, Filosoof)

Hier wordt door Nussbaum de vraag naar goed burgerschap, academisch gevormde mensen, die het verschil kunnen maken in een globaliserende wereld gesteld. Niet de studenten aantallen, studie resultaten of nieuwe markten, maar de persoonlijke ontwikkeling van jonge mensen staat hierbij centraal. Hoe kunnen we op deze en andere vragen, die samenhangen met wat we een crisis in het hoger onderwijs kunnen noemen, op een passende wijze reageren?

Reeks mislukte overheidsinterventies

Een hele reeks van centraal opgelegde overheidsinterventies in de afgelopen decennia hebben niet het beoogde resultaat gehad, integendeel, er is veel tijd en geld verspild aan interventies binnen het onderwijs zonder dat de doelen hiervan zijn behaald.

Terwijl de ene centrale overheidsinterventie nog bezig was en niet werd geëvalueerd, werd de volgende nieuwe interventie alweer geïntroduceerd (Leeuw, 2008). Vernieuwend, het nieuwe leren of het nieuwe beleid zijn ondertussen oude en versleten begrippen geworden. We kunnen spreken van een crisis, als 'nieuw', versleten en oud is geworden.

Medewerkers in veel onderwijsorganisaties lijken verandermoe en hebben geen zin meer om de ene 'vernieuwende' hype na de andere achterna te gaan. Deze machteloosheid treffen we overigens niet alleen op de werkvloer, maar ook bij het management, stafdiensten en centrale overheidsorganen aan. We weten niet meer hoe verder.

Maar hoe dan wel? Hieronder doen twee lectoren, met verschillende deskundigheid op het gebied van leiderschap, organisatie en innoveren enkele handreikingen voor het hoger onderwijs en dan specifiek het HBO.

Bildungsideaal

Ons vertrekpunt is dat we allereerst op zoek moeten naar een remedie tegen de vervreemding, als gevolg van een te dominante verticale sturing, die mede ingegeven wordt door de overheid. We kunnen ons klagerig en dus afhankelijk opstellen of kunnen externe management en veranderdeskundigen inhuren.

Ook kunnen we kijken naar best practices, voorbeelden die ons aanspreken en kunnen kopiëren. Dit alles lijkt ons geen goed idee, het is steeds meer van hetzelfde. In plaats van veranderingen van buiten naar binnen te laten komen lijkt ons op de omgekeerde weg de grote uitdaging te liggen: een verandering, op eigen kracht van binnen naar buiten! (Min, 2009).

De vraag die Nussbaum stelt naar de vorming van goed en intellectueel burgerschap is al zo oud als het onderwijs is. Plato stelde reeds dat het onderwijs primair ten dienste moest staan van de persoonlijke vorming van haar studenten. Het karakter moest gevormd worden en deugden worden ontwikkeld. Hiervoor moesten de docenten ook een diepe en persoonlijke vorming hebben doorgemaakt.

Bredere horizon dan het vakgebied

De Academie was een leer- werkgemeenschap die zich ten dienste van het goede leven, het leven dat zin en betekenis heeft stelde (Plato, vert. 1995). Na een fase van toenemende rationalisering van het onderwijs, met kennis en vaardigheden als zwaartepunt, wordt de vraag naar persoonlijke vorming van jonge mensen weer opnieuw gesteld. Onlangs verscheen een reeks essays over de vorming (Bildung) in het Onderwijs, op verzoek van de Onderwijsraad (2011).

In deze essays wordt evenals door Nussbaum gepleit voor een bredere horizon, dan alleen het eigen vakgebied. Aandacht en ruimte voor levensvragen, kunst, filosofie, godsdienst en dergelijk zouden onderdeel moeten worden van de vorming van studenten in het hoger onderwijs. Maar met de introductie van een paar nieuwe vakken zijn we er naar onze mening nog niet.

Hiermee is het vraagstuk van de ontwikkeling van de student mogelijk beantwoord, maar nog niet de vraag om een remedie tegen de vervreemding binnen de organisatie. Toch schuilt in dit *bildungsideaal* ook het antwoord op het conflict tussen het systeem en de leefwereld van mensen.

Persoonsvorming is relationeel, ze komt tot stand in interactie met anderen en de wereld om ons heen (Vos, 2012: p.3).

Dit zijn niet hogere idealen die los staan van de beroepspraktijk. Integendeel, ze bepalen de beroepspraktijk. Zo stelt Maarten Hage, voormalig leidinggevende bij de afdeling Toezicht van De Nederlandsche Bank, in een recent boek (2012) dat de financiële sector veel kan leren van de fresco's van Rafael Santi in de portalen van de Sixtijnse kapel. Volgens hem kunnen we alleen een financiële crisis in de toekomst voorkomen door te kijken naar wat mensen beweegt, waarom ze gewenst of ongewenst gedrag vertonen. Dit leren we in kunst en cultuur. Technieken als risicomanagement – nu het overheersende discours in banken - helpen ons niet verder (Hage, 2012: p. VIII).

Ook superbelegger George Soros meent dat reflectief vermogen cruciaal is op de financiële markten. Economen moeten verder kijken dan systemen en modellen, wil er weer duurzame economische ontwikkeling mogelijk worden (Soros, 2008). Deze lessen kunnen we verbreden en dus ook doortrekken naar het HBO onderwijs.

Philia: Verbondenheid & Vriendschap

Naast dat we de bouwstenen van het curriculum kunnen heroverwegen, moeten er naar onze mening ook een aantal zaken fundamenteel gaan veranderen in de horizontale dimensie van de organisatie, de leefwereld van en tussen mensen. Kort gezegd, deze

horizontale dimensie verdiend meer aandacht en concrete invulling. In deze horizontale dimensie ligt naar onze mening de belangrijkste sleutel om tot verandering te komen. Deze verandering zou niet alleen het tegengif van de vervreemding tussen mensen moeten opleveren, maar ook duurzaam en betekenisvol moeten zijn.

Philia voor goed burgerschap

Zowel Plato, maar ook Aristoteles geven in hun filosofische verhandelingen over leiderschap en organiseren aan dat een 'stad' niet genoeg heeft aan alleen de wetten en de regels. Zonder gemeenschapsvorming en burgerschap kan de stad niet functioneren. Een van de centrale waarden bij goed burgerschap is *Philia* (Grieks) en betekent onder andere verbondenheid en vriendschap.

In een van zijn hoofdwerken, *Ethica* wijdt Aristoteles twee grote hoofdstukken (van de 10) aan het belang *Philia* in ons leven en werk. *Philia* geeft een horizontale relatie aan, een relatie waarin dialoog en wederkerigheid centraal staan. Ook in de Christelijke bronnen komen we *Philia* tegen. Het zijn de woorden van de jonge Rabbi, Jezus uit Nazareth zelf: Joh.15: "Ik noem jullie geen slaven, maar mijn vrienden,.." Zowel in klassieke filosofie en oude christelijke bronnen komen we een pleidooi voor het horizontaal organiseren tegen.

In de moderne filosofie is het Levinas (1961) die ons wijst op de Ander^[1]. De medemens is uniek en oneindig en kunnen we alleen leren kennen uit persoonlijke verhalen en het stil aanschouwen van zijn of haar aangezicht. In de ontmoeting met de ander, van aangezicht tot aangezicht voelen en zien we wat die Ander van ons vraagt. Zouden we de Ander, de studenten in het HBO durven te schrijven met een hoofdletter en ons daarna te gedragen?

Het lijkt ons de moeite waard om deze beweging, naar het mens-student centrale denken te verkennen. Wat zou deze beweging betekenen voor HBO instellingen? Naar ons idee moeten we geen grote stappen zetten die opnieuw weer veel tijd en geld gaan kosten, maar kleine revoluties in de naam van *Philia*, teweeg brengen.

1. Laat bestuurders, managers en stafleden zelf onderwijs verzorgen, bijvoorbeeld minimaal 4 keer per jaar. De lessen worden voorbereid in overleg met docenten. Hierbij gaat het niet alleen om het doceren vanuit een bepaald vakgebied, maar ook om studenten te betrekken bij vraagstukken uit hun eigen werkpraktijk als bestuurder, manager of staflid.
2. Laat bestuurders, managers, stafleden, docenten en lectoren elk een of twee studenten per jaar 'adopter' als coach én als persoonlijke adviseur. Zij kunnen in een aantal gesprekken per jaar de studenten ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling en tegelijk adviezen of zelfs studie of onderzoeksopdrachten uitzetten bij vraagstukken in hun eigen praktijk.
3. Zowel 1 als 2 zijn vrijwillig en dus geen onderdeel van een functioneringsgesprek of beloningssysteem voor medewerkers. Uitgangspunt is dat iedere medewerker in het HBO met minimaal een HBO opleiding geregeld in het primaire proces participeert. Noodzakelijk is wel dat medewerkers zelf ook gesteund worden om voor de klas te kunnen staan, studenten te begeleiden of een coachings- of adviesgesprek te houden. Dit kan in de vorm van begeleiding of training.

Door het bovenstaande door te voeren kantelt de organisatie deels van een verticale piramide structuur, naar een meer horizontaal model. Hierdoor komt de organisatie meer in evenwicht en wordt vervreemding tegen gegaan. Een ontwikkeling van 'leerfabriek', naar een werk- en leergemeenschap waar persoonlijke vorming van studenten en medewerkers weer gewoon is geworden.

In de ontmoetingen ontstaat verbinding en leert men over en weer van elkaar en kunnen ideeën over verbeteringen ontstaan en tegelijk over- en weer getoetst worden. Bijkomend effect is dat de slagkracht van het HBO wordt versterkt, onderwijsprocessen beter zullen gaan verlopen doordat wij-zij denken verminderd.

Terug naar de basis van de professional

Deze wijziging moet niet leiden tot aanpassingen in de formatie of tot op detailniveau worden uitgewerkt. Het gaat om het principe. De kern van goede professionals is dat ze zelf uiteindelijk de afweging kunnen maken. Het management kan samen met docenten en onderzoekers gaan kijken waar zij het proces kan versterken. Eventueel zou op termijn gestreefd kunnen worden naar een nog grotere betrokkenheid en bijvoorbeeld leidinggevenden en stafmedewerkers voor 5 tot 10 procent van hun tijd actief te laten zijn in onderwijs en onderzoek.

Door deze benadering gaan we terug naar de basis van de professional. In de medische sector wordt verwacht dat de professor ook een management functie heeft en zelf aan de operatietafel staat, tevens in het onderwijs was het lang gebruikelijk dat rectoren en conrectoren ook voor de klas stonden.

Een ander voorbeeld is de top universiteiten in de Verenigde Staten. Daar wordt van professionals verwacht dat ze onderwijs geven, onderzoek doen, actief zijn in de praktijk en een management taak op zich nemen als dat nodig is. Het idee hier achter is simpel: In een dynamische maatschappij moet je bijblijven.

Hoe kan je ergens les in geven als je niet op de hoogte blijft van de praktijk, hoe kan je ergens leiding aan geven als je niet weet wat de problemen zijn in de theorie en in de praktijk. Hoe kan je theoretisch bezig zijn als je je eigen werk niet kunt organiseren. Kortom, de professional kan zijn specialisme in een breder verband zetten.

Natuurlijk zal de ene persoon meer zin en vaardigheid hebben in een van deze taken en natuurlijk zal niet iedereen dit in gelijke mate willen en kunnen. Van een professional mag echter worden verwacht dat hij ziet dat een kennisinstelling van al deze zaken afhankelijk is en dat juist de combinatie zorgt voor goed beroepsonderwijs op academisch niveau. Gezamenlijk kan worden gezorgd voor de juiste combinatie. In deze afweging toont zich de goede professional.

Onderzoeksvraag voor lectoren

Als lectoren zouden we tevens pleiten voor een reflectief (lerend) onderzoek naar deze hypothese, voordat deze beweging wordt ingezet, onder de medewerkers en studenten. Tevens zal de vraag naar deelname bereidheid moeten worden gesteld. Bij een invoering is

het uiteraard gewenst om deze verandering te monitoren en effecten te meten. Hiervoor zullen niet alleen kwantitatieve, maar vooral ook kwalitatieve methoden, die zaken betekenissen en zingeving van mensen in beeld brengt toegepast moeten worden.

Deze gedeeltelijke kanteling van de organisatie, de gezamenlijke deelname aan horizontale leer- en werkprocessen kan de spil vormen voor nog meer kleine betekenisvolle revoluties. Verandering door mensen zelf op gang gebracht, veranderingen die niet van boven of van buiten, maar van binnen uit komen. Philia is hierbij niet een sluitend antwoord op alle problemen binnen het HBO, maar wel een wenkend perspectief.

De centrale gedachte is dus dat we meer horizontaal moeten organiseren, elkaar daadwerkelijk en persoonlijk leren ontmoeten, van elkaar leren en samen oplossingen bedenken en zelf de regie voeren op veranderingen in ons leven en werk. Hierbij is de Ander, die we als Vriend kunnen ontmoeten, een belangrijke bron van inspiratie om tot een betekenisvolle verandering te komen in het hoger Onderwijs.

De literatuurlijst voor dit artikel vindt u [hier](#)

Over de auteurs

Lector Dr. Gabriël Anthonio studeerde agogisch werk, maatschappelijk werk en pedagogiek aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. In 2006 is hij gepromoveerd aan de Universiteit voor Humanistiek: de Humanisering van een Justitiële organisatie, Humane waarden als leidraad bij organisatie veranderingen. Zijn hoofdfunctie is Voorzitter Raad van Bestuur bij Jeugdhulp Friesland en vervult voor een dag per week zijn lectoraat; Leadership and Change Management aan de Stenden Hogeschool te Leeuwarden.

Dr. Frank Jan de Graaf werkt als lector Corporate Governance & Leadership aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden aan de Amsterdam Business School waar hij onder andere les geeft over corporate governance. Hij heeft advies- en onderzoekservaring op het gebied van organisatie inrichting, met name governance vraagstukken en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

[\[1\]](#) Levinas schrijft de Ander bewust met een hoofdletter uit heilig ontzag en respect voor zijn medemens. Hij ziet in het gelaat van zijn medemensen het spoor van God. Deze theologie, die in de ontmoeting met de Ander dus direct verbonden wordt met de fenomenologie, wordt ook wel horizontale spiritualiteit genoemd.