

PROBLEMEN BELANGRIJKER DAN OPLOSSINGEN

Geachte formateur,

De komende weken bent u druk in de weer met oplossingen. Uw werk is het samenstellen van pakketten met beleidsmaatregelen waarin de partijen zich kunnen vinden. En daar gaat het meestal mis. Want weten we wel wat de oorzaken zijn van de problemen? Waarom staat het onderwijs in brand, gaat het milieu naar de knoppen, en hebben we over 25 jaar geen energie meer? Is er wel een goede diagnose gemaakt?

Problemen bestaan niet. Problemen zijn geen 'dingen' in de werkelijkheid die je kan ontdekken. Problemen zijn opvattingen van mensen over situaties die ze als onwenselijk ervaren en dat is zeer subjectief. Zoals prof. dr. Joseph Kessels het ooit zei: "Een probleem is een interpretatie van een gevoel van onbehagen". Daarmee wordt het definiëren van het probleem de belangrijkste stap in het oplossen ervan. Probleemdefinities bepalen wat er wordt opgelost. Dus diagnose stellen is belangrijk: wat is het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie en wat zijn daarvan de oorzaken. Maar pas op, iedere diagnose is subjectief.

Helaas tellen probleemdefinities in de politiek niet. Daarin moet worden gescoord met oplossingen; met daadkracht; met acties; met leuke dingen voor de mensen. Dat leidt Pavlov-reacties als het gaat om de grote probleemgebieden in dit land. Ik wil u dit op drie terreinen illustreren en u adviseren deze impulsen dit keer eens niet te volgen. De drie gebieden hebben allen te maken met het stimuleren van de kenniseconomie: onderwijs, onderzoek in het HBO, en innovatie.

1. Onderwijs

De bezuinigingen van de afgelopen 25 jaar hebben het onderwijs in Nederland aan de rand van de afgrond gebracht. De meeste partijen hebben dit inmiddels door en willen er weer geld in steken. Wat is echter de Pavlov-reactie: meer vrijheid voor scholen, minder management, meer controle. Uit de tegenstrijdigheden tussen deze maatregelen blijkt al dat een gedegen diagnose niet heeft plaatsgevonden. De grotere vrijheid die de scholen de afgelopen jaren hebben gekregen, in combinatie met meer controle (outputsturing!), heeft juist de afgelopen tijd juist geleid tot het vele management. Er zijn immers mensen nodig die het beleid maken en de verantwoordingen schrijven waarop de controle plaatsvindt. Je krijgt wat je controleert; dus als je toezicht houdt via papier (beleid en rapportages) krijg je mensen die papier produceren.

Een alternatieve diagnose zou kunnen zijn: zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten. Het vertrouwen in Nederland is weg: het vertrouwen tussen de burger en de politiek, tussen de politiek en de ministeries, tussen de ministeries en de onderwijsinstellingen, en tussen het management van de onderwijsinstellingen en de medewerkers. Het gevolg hiervan is steeds meer contractafspraken, sturen op output, verantwoording, en 'elkaar daar keihard op afrekenen'. Deze cultuur van wantrouwen leidt ertoe dat docenten beperkt worden in hun vrijheid, ze geen tijd meer hebben om na te denken, ze behandeld worden als een radertje in de machine die onderwijs heet, en de student geen inspirerend onderwijs meer krijgt.

Ergens moet de negatieve spiraal worden doorbroken. Hiervoor zijn grote investeringen nodig. Er is echt sprake van achterstallig onderhoud. Maar vergeet de gratis boeken en de hogere salarissen voor docenten. Richt u op kwaliteitsverbetering. Dit leidt tot mijn eerste drie adviezen:

1. Investeer in onderwijscapaciteit: kleinere klassen, kleinere docent-student ratio, meer leraren.
2. Investeer in coaching, training en opleiding van management. Leer managers in het onderwijs hoe ze professionals moeten managen. Het managen van eigenwijze professionals is het moeilijkste dat er is omdat een professional alleen te bewegen is via intrinsieke motivatie en waardering (en dus niet via hogere

salarissen). Een professional is als een paard: je kan hem wel naar het water leiden, maar je kan hem niet dwingen te drinken. En omdat managers zichzelf niet aan hun haren uit het moeras kunnen trekken moeten voor het coachen en trainen van managers externe coaches en trainers worden ingeschakeld.

3. Investeer in coaching, training en persoonlijke ontwikkeling van docenten. Geef daarbij speciale aandacht aan het leren om succesvol in teams te werken. Ook hier zijn externe coaches een absolute noodzaak, vanwege het bovengenoemde Baron von Münchhausen effect.

2. Onderzoek in het HBO

Het instellen van lectoren en kenniskringen in het HBO lijkt een gouden greep. Het HBO heeft meer zelfvertrouwen gekregen, er is veel meer interactie met de buitenwereld en allerlei vernieuwingen in het onderwijs hebben een impuls gekregen. Er is een succes en wat is dus de Pavlov-reactie van de politiek: lectoren moeten meer vraaggestuurd werken, als ze dan zo succesvol zijn dan kan het bedrijfsleven ze wel betalen, en we moeten ze natuurlijk wel heel goed controleren en afrekenen op meetbare output. Het gevolg is dat de gemiddelde lector in de twee dagen per week die hij of zij als lector werkt, zich blauw schrijft aan plannen en rapportages en de rest van de tijd achter klanten aanholt om opdrachten binnen te slepen.

Een alternatieve kijkwijze zou kunnen zijn: een systeem verander je door kleine ingrepen. In een systeem kunnen kleine gebeurtenissen grote gevolgen hebben, zoals een vlinder in Azië en Zuid-Amerika een storm kan veroorzaken. De komst van lectoren is zo'n kleine ingreep. De grootste meerwaarde van lectoraten en kenniskringen is eigenlijk niet meetbaar: de bijdrage aan een innovatieve en stimulerende cultuur binnen de onderwijsinstellingen, de ontwikkeling van nieuwe praktische oplossingen voor het bedrijfsleven en de bijdrage aan het motiveren van docenten die binnen kenniskringen werken. Het willen meten van de bijdrage en hen daar op afrekenen zou die bijdrage wel eens kunnen doen verdwijnen. Het afrekenen van de lector door bedrijven en organisaties als zijn of haar 'klant' te bestempelen en de lectoren volledig door deze 'klant' te laten betalen (zoals Wouter Bos voorstelde in zijn speech op het jaarcongres van de HBO-Raad), is helemaal de dood in de pot. De lector is dan gedwongen tot 'u vraagt, wij draaien' waardoor het ontwikkelen van nieuwe praktische kennis volledig onmogelijk wordt. Dit leidt tot mijn volgende drie adviezen:

4. Streef bij het onderzoek in het HBO niet naar volledige vraagsturing maar werk met onderzoeksagenda's, die overigens wel gebaseerd zijn op problemen die in de beroepspraktijk spelen.
5. Continueer en verhoog een basisfinanciering voor de lectoraten zodat het aantal lectoraten kan groeien en deze zich primair met het ontwikkelen van nieuwe praktische kennis en oplossingen kunnen bezighouden.
6. Investeer in de netwerken tussen Hogescholen en hun lectoraten en omgeving want innovatie komt vooral voort uit relatiekapitaal.

3. Innovatie

We leven tegenwoordig in een kenniseconomie. In 2000 hebben de Europese lidstaten met elkaar afgesproken dat de Europese Unie zich binnen tien jaar moet ontwikkelen tot de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld, die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang. Nederland heeft daarbij de ambitie tot de kopgroep van Europa te behoren. De

Pavlov-reactie hierbij is om te gaan investeren in nieuwe technologische kennis door het stimuleren van R&D in bedrijven en kennisinstellingen. Het kabinet Balkenende II heeft indertijd deze koe bij de horens gevat en zette daarbij zwaar in op technologische kennis. Zo heeft ze besloten tot:

- investeren van € 800 miljoen uit aardgasbaten in fundamenteel-wetenschappelijk technologisch onderzoek,
- uitbreiden van de fiscale stimulering van Speur- en Ontwikkelingswerk (WSBO),
- aanpakken van het dreigende tekort aan technici,
- stimuleren van technostarters.

Een alternatieve kijkwijze zou kunnen zijn: kennis is slechts één onderdeel is van het intellectueel kapitaal van een land. Welvaart en welzijn in een kenniseconomie hangt ook af van menselijk kapitaal en relatiekapitaal. Technologische kennis is weer een deelverzameling van kennis. Het is dan ook verstandig de kaarten niet alleen te zetten op kennis maar ook te investeren in andere vormen van intellectueel kapitaal. Dit brengt mij tot mijn laatste drie adviezen:

7. Investeer in vaardigheden en attituden op het gebied van ondernemen, creativiteit en het verstandig omgaan met grote hoeveelheden informatie & kennis. En investeer in organisatorische en procesinnovaties zoals netwerkorganisaties, just-in-time innovatie en het gebruik van Communities of Practice. Investeer in netwerken, nationaal en internationaal. Maar netwerken is ook een werkwoord. Investeer in het vermogen van mensen om te netwerken, nationaal maar vooral ook internationaal. Dit vereist talenkennis en het vermogen tot internationale & interculturele samenwerking. Investeer in de initiatieven rond sociale innovatie en de oprichting van het Centrum Sociale Innovatie.
8. Investeer in reputatie en 'branding'. Deze zijn voor het creëren van waarde misschien wel even belangrijk als technologische kennis. Misschien zelfs wel belangrijker. Grote bedrijven zoals Microsoft, IBM, General Electric, Intel en Nokia, die we geneigd zijn als technologiebedrijven te bestempelen, blijken over de meest waardevolle merken van de wereld te beschikken. Het zijn dus net zozeer marketingbedrijven als technologiebedrijven. We denken tegenwoordig dat het succes van de Amerikaanse economie is toe te schrijven aan kennis, maar dat zou best de wereldwijde dominantie van Amerikaanse merken kunnen zijn.
9. Investeer in creativiteit en diensten. Nederland zet nu in op één vorm van intellectueel kapitaal, namelijk technologische kennis. En dat terwijl wij al eeuwenlang een land van landbouw, ondernemerschap en handel zijn. We zijn geen echte Willy Wortels. We zijn goed in handel drijven en internationaal zakendoen. En we zijn creatief in segmenten als mode, design, marketing-communicatie, mediaconcepten, en de muziekindustrie. De dienstverlening is in Nederland verantwoordelijk voor 70,3% van het BNP. Nederland concurreert voor een belangrijk deel met innovatieve diensten. In de dienstverlening vindt ook veel innovatie plaats maar die komt niet tot uitdrukking in de R&D statistieken. Innovatie in dienstverlening is net zo belangrijk als die in de technische sector. Onze kaarten alleen zetten op technologische innovatie is te beperkt en benut onvoldoende waar we in Nederland van huis uit goed in zijn.

Daan Andriessen, Lector Intellectual Capital, Hogeschool INHOLLAND
(daan.andriessen@inholland.nl)