

Een lerende organisatie

Met enige regelmaat word ik door onderwijskundigen, veranderingsdeskundigen en organisatieadviseurs gewezen op de zegeningen van wat zij noemen 'de lerende organisatie'. Op mijn wedervraag wat dat dan wel mag zijn, de lerende organisatie, blijft het meestal oorverdovend stil, tot vorige week. Een onderwijs-organisatieadviseur monsterte mij een ogenblik om dan met veel omhaal te antwoorden dat een lerende organisatie een organisatie is die in staat is om te leren van z'n fouten. In het volgende half uur werd ik op de hoogte gebracht van organisatiemodellen, zowel verticale als horizontale, voorwaarden, procedures en protocollen die zowel de kwaliteit als de effectiviteit van de organisatie moesten borgen en de mogelijke controles die de borging moesten borgen. Eerlijk waar, ik heb nog nooit in tijd van een half uur zoveel ontkenning van de menselijke factor binnen een professionele onderwijsorganisatie mogen aanhoren. Deze menselijke factor wil ik hier belichten.

Een professionele organisatie bestaat de facto uit een verzameling van individuele professionals met al hun hebbelijkheden en onhebbelijkheden. Iedere professional is in staat met maximaal vijftig collega's een professionele werkrelatie te onderhouden, als het gaat om samenwerken, afspraken maken, elkaar corrigeren enz. Om professioneel te werken is een ultra-platte organisatie nodig. Om de gedachten te bepalen: met maximaal één leidinggevende figuur die het zicht houdt op de koers van de organisatie. Bij het uitzetten, bewaken en bijsturen van die koers worden alle professionals betrokken. Allen voelen zich deelgenoot in de organisatie en nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk. Men stelt het belang van de leerlingen centraal.

Hebben jullie een lerende organisatie, die leert van z'n fouten? Zo'n vraag zal bij de betrokken professionals op totaal onbegrip stuiten. Zij zullen antwoorden: we proberen zo goed mogelijk ons werk te doen, ieder voor zich en in onderling overleg. Als we merken dat iets niet goed gaat, dan proberen we dat te verbeteren. En we zijn attent op nieuwe ontwikkelingen en daar spelen we dan zo goed mogelijk op in. Maar moeten we ons zodoende een lerende organisatie noemen? Nee, we zijn een samenwerkingsverband van professionals. Ieder voor zich geeft, vanuit de eigen professionaliteit, gestalte aan de missie van de school. Als je ons een etiket wil opplakken, noem ons dan *lerende, reflectieve professionals*. Maar een lerende organisatie, die buiten ons of zelfs boven ons staat, daar kunnen we ons niets bij voorstellen.

Met de introductie van het concept van de *lerende organisatie* slaat voor professionals de vervreemding toe. Want zo'n concept laat in het midden door wie er geleerd moet worden: door de professionals of door de managers en bestuurders die boven hen gesteld zijn?

Wie moet er leren? Deze vraag wordt acut bij processen van schaalvergroting. Twee jaar geleden kwam ik in contact met een school voor speciaal onderwijs. Een niet al te grote school met zo'n dertig leraren en begeleiders en één directeur. Het gekozen onderwijsmodel werd door de hele staf gedragen en de directeur had een coördinerende functie. Hij hield de vinger aan de pols opdat zowel de medewerkers, als de leerlingen en hun ouders tevreden waren over het onderwijs dat gegeven werd. Veranderingen van het onderwijsmodel werden telkens besproken met de betrokkenen, en beslissingen werden in onderling overleg genomen. De school was heinde en verre bekend en werd geprezen om z'n degelijkheid.

Een jaar geleden fuseerde de school met drie andere scholen. De directeur nam zitting in de raad van bestuur en er werd een tussenlaag van sectordirecteuren benoemd. Deze lieten zich ondersteunen door onderwijsmanagers en financiële managers, alles volgens het door de organisatieadviseur opgestelde organisatiemodel.

Een paar weken geleden wilde ik bij mijn voormalige contactpersoon op bezoek om nog eens te vragen hoe het ermee ging. In de gang, op weg naar haar, werd ik teruggefloten door een voor mij onbekend persoon die me niet al te vriendelijk vroeg wat ik kwam doen. Geduldig vertelde ik naar wie ik op zoek was. Binnen vijf minuten stond ik weer op de stoep: ik had eerst een afspraak moeten maken. Ter plekke belde ik haar op en ze verwelkomde me in een spreekkamertje. Haar stortvloed van jammerklachten over de organisatie was niet voor de poes. De oude directeur had zich nauwelijks meer op school laten zien: hij hield zich met de hogere bestuurlijke doelen bezig. Alle projecten die vroeger samen afgesproken en uitgewerkt werden, moesten nu eerst de toets van de onderwijsmanager en financieel manager doorstaan. De meeste projectvoorstellen werden gewoon afgekeurd omdat ze niet voldeden aan de protocollen, procedures en regeltjes opgesteld door de dienstdoende onderwijsadviseur, – of gewoon zonder opgave van reden. De resterende tien procent kwam niet van de grond omdat de financiële onderbouwing te lang onderweg was, of omdat er een externe instantie moest worden ingehuurd om het project te leiden, maar dat was dan weer te duur.

Aangezien de hele fusie nogal wat had gekost, was er ook een kleine reorganisatie doorgevoerd waarvoor een aantal oudere (en duurdere) docenten het veld moesten ruimen. Ook mijn zegsvrouw was driftig begonnen om te solliciteren naar een andere baan. Want naar haar als professional werd niet meer geluisterd. Als ze initiatieven nam, werd ze teruggefloten door iemand die in haar ogen geen enkele sjoerge had van het specifieke onderwijsproces, de specifieke leerling en de specifieke ouders. Iemand die alleen maar dacht in sjablonen, protocollen en procedures die de effectiviteit en de kwaliteit moesten borgen.

Binnen het jaar heeft deze uitstekende school al haar glans verloren. De gemeenschap van lerende professionals is opgebroken. In plaats daarvan is er een bureaucratie opgetuigd waar de professionals niet meer aan te pas komen. Maar volgens de raad van bestuur gaat het goed met de lerende organisatie.

Ik ben misschien een romanticus, met mijn idealisering van de kleine school en met mijn afschuw van de schaalvergroting die alom heeft toegeslagen. Ben ik een dwaze reactionair? De organisatiedeskundigen zeggen dat een grote organisatie allerlei schaalvoordelen oplevert en dat de nadelen kunnen worden opgevangen door het creëren van kleine 'zelfsturende units'. Maar in de praktijk is de eigen bewegingsruimte van zo'n unit miniem. De units zitten gevangen in de bureaucratie en in de van hogerhand opgelegde protocollen en procedures. De gevoelige antennes van de lerende professional functioneren niet meer, overstemd door het geweld van bureaucratische stoorzenders. De professionals zijn gehoorzame werknemers geworden. Ze hebben geleerd dat ze slechts één ding te leren hebben: hoe je kan overleven in een hiërarchisch opgebouwd bedrijf.

En hoe zit het met die veelgeprezen schaalvoordelen? Neem bijvoorbeeld de Informatietechnologie (IT). In den beginne was er een kleine school. De professionals gingen experimenteren met de mogelijkheden om IT in het onderwijs te gebruiken. Hardware en software werd van overal aangesleept en de nerd uit het team ging aan de slag om er een echt netwerkje van te maken. Het resultaat was enigszins amateuristisch, maar het werkte.

Tien jaar later: de overheid kwam over de brug om het onderwijs op te stoten in de vaart der elektronische volkeren. Miljoenen konden worden geïnvesteerd in de elektronische leerweg. Het internet was ondertussen goed ingeburgerd en e-mail en andere toepassingen kenden geen geheimen meer. De kleine school was inmiddels opgegaan in een immens conglomeraat van scholen. Het centrale bestuursbureau huurde een extern bureau in om een organisatiebreed IT-systeem op poten te zetten. De decentrale systemen werden ontmanteld. Binnen de kortste keren vaardigde het externe IT-bedrijf regeltjes en protocollen uit om een en ander in de hand te houden. Pas- en wachtwoorden werden ingevoerd (en periodiek weer veranderd) om inbraak en oneigenlijk gebruik te voorkomen. Installeren van software kon alleen maar na goedkeuring van het externe bedrijf, op basis van een aanvraagformulier in achtvoud.

Tegenwoordig wordt het schoolse netwerk voornamelijk voor administratieve doeleinden gebruikt. Ook in de computerleerzalen worden de computers wel gebruikt, maar uitsluitend om te typen en om het wereldwijde web te consulteren.

Maar gebruiken de docenten dan geen computers meer? Jawel, maar niet op het werk. Iedere docent heeft thuis een eigen IT-systeem. Daar lezen ze hun mail, daar worden de nodige software en wetenswaardigheden bij elkaar gesprokkeld, daar worden lessen en toetsen voorbereid, buiten het dure IT-netwerk van hun werkgever om. Door de schaalvergroting en 'rationalisering' hebben zij het eigenaarschap over de onderwijskundige IT-toepassingen verloren. Ze hebben er geen lol meer in. De docenten hebben de handen ervan af getrokken.

Docenten gedijen het beste in een kleine organisatie met een platte structuur. In die setting voelen ze zich aangesproken als professional. Als iemand die zich laat leiden door het belang van zijn of haar leerlingen c.q. studenten. In die setting ontpoppen ze zich als *lerende en innovatieve* professionals. In een massale bureaucratische organisatie raken ze vervreemd van hun professionele missie. Professionaliteit kan niet buiten de menselijke maat. Lerende onderwijsorganisaties bestaan niet. Of preciezer geformuleerd: ze zijn onbestaanbaar als ze niet geworteld zijn in de lerende professionals op de werkvloer.

© J. Jeronimoon
weblog onderwijs 12-11-2009
<http://www.onderwijsethiek.nl>