

Uitvoerder (1) -

Herken je je eigen beroep in onderstaande column over het onderwijs?

DIRECTEUREN in het voortgezet onderwijs ergeren zich het meest aan... De politiek? Fout. Nog een keer raden. Het ministerie? Ook fout. De leerlingen? Hun ouders? Allemaal fout. Het juiste antwoord luidt: de leraren. Dit blijkt uit een onderzoek gepubliceerd in Meso, een blad bedoeld voor leidinggevenden in het onderwijs. De leraren vormen dus de belangrijkste bron van ergernis. Hoewel de uitkomst op het eerste gezicht vreemd lijkt, is het weinig verbazingwekkend. Het is de vanzelfsprekende uitkomst van de ontwikkelingen die het onderwijs de laatste jaren heeft doorgemaakt.

In het verleden was de leraar een deskundige in een bepaald vak, die naar eigen inzicht zijn lessen inrichtte. Daarbij moest hij zijn werk weliswaar afstemmen op dat van collega's, maar de mate waarin en de wijze waarop hij dat deed bepaalde hij zelf. Hij overlegde met anderen voor zo ver dat nodig was; sommigen beperkten dat tot de wandelgangen, anderen gingen er echt voorzitten. Kortom, het werk, hoe je dat inrichtte, dat bepaalde je vooral zelf. Als gevolg van de schaalvergroting is de individuele ruimte steeds meer ingeperkt ten gunste van de onderlinge afstemming. De leerboeken, de verdeling van leerstof over het jaar, gemeenschappelijke proefwerken, steeds meer is de leraar de uitvoerder geworden van algemene afspraken en voorschriften. En om ervoor te zorgen dat er toch vooral genoeg wordt afgesproken, ziet de directie erop toe dat er heel wat wordt afvergaderd.

Daar komt bij dat managers de organisatie van het onderwijs hebben overgenomen. Managers streven ernaar organisatorische processen te harmoniseren. Ze willen controle en overzicht. Op papier moet alles kloppen. Dat leidt ertoe dat veel en veel meer centraal wordt geregeld en afgesproken en afgestemd dan nodig is. En daar moet ook nog eens over worden vergaderd. Wonderlijk nu is dat volgens hetzelfde onderzoek directeurs leraren willen die betrokkenheid tonen en zich verantwoordelijk voelen. Maar wat hebben die directeurs de afgelopen jaren gedaan? Die hebben die individuele verantwoordelijkheid juist systematisch ingekrompen.

Een professional ontleent zijn deskundigheid aan zijn vak. Dat vak is steeds meer naar de achter-



grond gedrongen: niet alleen door de onderwijspolitiek, maar ook door de schoolleiders. In hoe meer vakken leraren lesgeven hoe gemakkelijker het is de school organisatorisch te runnen. Dit kan, zoals op veel plaatsen in het mbo is gebeurd, ontaarden in de ontwikkeling van lespakketten die in principe door iedereen kunnen worden gegeven. Het zowel door de politiek als door de scholen gevoerde beleid staat al jaar en dag haaks op professionele autonomie. Als je mensen in het wezen van hun professe bedreigt, worden ze weerbarstig. En dat is dus gebeurd.

Logisch dat leraren zich niet betrokken en verantwoordelijk voelen voor de organisatie zoals de directie die voor ogen staat, want daarin is de leraar als deskundige op een bepaald vakgebied steeds minder belangrijk geworden. De enigen die zich coöperatief opstellen zijn de leraren die de ambitie hebben ooit zelf deel te gaan uitmaken van het keurkorps van managers wie het vaak ook ontbreekt aan liefde voor hun vak. Overigens staan leraren in hun ongenoegen niet alleen. Hetzelfde geldt voor de medisch specialisten in ziekenhuizen, die ook steeds meer aangestuurd worden door managers. Vandaar de omslag die we daar zien: ter wille van de efficiency wordt de organisatie van de zorg weer in handen gegeven van de artsen. Ook scholen doen er verstandig aan de organisatie van het onderwijs weer neer te leggen bij de leraren. Dan worden ze vanzelf weer betrokken.

Leo Prick

Uit de NRC van 31-08-2002

Herkenning? Zo ja, lees dan ook 'Uitvoerder (2)' (z.o.z.): een vrije 'vertaling' van bovenstaande column naar het beroep van maatschappelijk werker.

Uitvoerder (2) - Een vrije 'vertaling' naar het maatschappelijk werk:

DIRECTEUREN in het maatschappelijk werk ergeren zich het meest aan... De gemeente? Fout. Nog een keer raden. De politiek? Ook fout. Hun bestuur? De pers? Allemaal fout. Het juiste antwoord luidt: de uitvoerenden. Althans afgaand op signalen uit de praktijk en onderzoek in vergelijkbare professies (m.n. onderwijs). De uitvoerenden vormen vaak de belangrijkste bron van ergernis. Hoewel dit signaal op het eerste gezicht vreemd lijkt, is het weinig verbazingwekkend. Het is de vanzelfsprekende uitkomst van diverse ontwikkelingen die het maatschappelijk werk de laatste jaren heeft doorgemaakt.

In het verleden was de maatschappelijk werker (m/v) een deskundige professional, die geloofde in – en stond voor – zijn vak. Die naar eigen inzicht zijn praktijk inrichtte, steeds gericht op het belang van de cliënt. Daarbij moest hij zijn werk uiteraard afstemmen op dat van collega's en het beleid, maar hij kon vanuit zijn vakverantwoordelijkheid beslissen over prioriteiten en beleidssignalen aandragen. Kortom, het werk, hoe je dat inrichtte, bepaalde je in grote mate zelf, echter wel met een grote professionele (en collegiale) verantwoordelijkheid.

Als gevolg van ontwikkelingen als schaalvergroting en productiedenken (o.a. voortkomend uit eisen van de financier) is de individuele professionele ruimte steeds meer ingeperkt ten gunste van allerlei regels voor afstemming en verantwoording. De wijze van werken werd steeds meer gereguleerd, terwijl de eigen professionele en creatieve bewegingsruimte minder werd. De maatschappelijk werker werd 'uitvoerder' van algemene afspraken en voorschriften. En om ervoor te zorgen dat er toch vooral genoeg wordt afgesproken, ziet het management erop toe dat er heel wat wordt afvergaderd.

Daar komt bij dat managers de organisatie van de maatschappelijk werkers hebben overgenomen. Managers streven ernaar organisatorische processen te harmoniseren. Ze willen controle en overzicht. Op papier moet alles kloppen. Dat leidt ertoe dat veel en veel meer centraal wordt geregeld en afgesproken en afgestemd dan nodig is. En daar moet ook nog eens over worden vergaderd. Wonderlijk nu is dat managers maatschappelijk werkers willen die betrokkenheid tonen en zich verantwoordelijk voelen. Maar wat hebben die directeurs of managers de afgelopen jaren gedaan? Die hebben die individuele verantwoordelijkheid juist systematisch ingekrompen.

Een professional ontleent zijn deskundigheid aan zijn vak. Dat vak is steeds meer naar de achtergrond gedrongen: niet alleen door genoemde ontwikkelingen, maar ook door een trend als integratie met andere welzijnsdisciplines.



Hoe 'breder' de uitvoerder is in te zetten, hoe gemakkelijker het is de organisatie te runnen. Dit kan ontaarden in de ontwikkeling dat er alleen nog maar 'agogische medewerkers' bestaan; een aanslag op de professionele autonomie. Als je mensen in het wezen van hun professe bedreigt, worden ze weerbarstig óf berusten in hun rol als uitvoerder. In beide gevallen keren zij zich af van hun professe en herkennen zij zich niet meer in hun beroep(svereniging). En dat is dus gebeurd.

Logisch dat maatschappelijk werkers zich niet betrokken en verantwoordelijk voelen voor de organisatie en beleid, zoals het management dat voor ogen staat, want daarin is de maatschappelijk werker als deskundige in zijn vak steeds minder belangrijk geworden. De enigen die zich coöperatief opstellen zijn mogelijk degenen die bewust kiezen voor het (makkelijkere?) 'werknemerschap'. Dat zijn degenen die het bij voorbaat ontbreekt aan liefde voor het vak. Overigens staan maatschappelijk werkers in hun ongenoegen niet alleen. Hetzelfde geldt voor de medisch specialisten in ziekenhuizen en leraren in scholen, die ook steeds meer aangestuurd worden door managers. Maar: een omslag is zichtbaar: ter wille van de efficiency (!) wordt de organisatie van de zorg weer meer in handen gegeven van de professionals. Ook instellingen voor maatschappelijk werk doen er verstandig aan maatschappelijk werkers weer hoofdverantwoordelijken te maken voor de organisatie van hun werk. Dan worden ze vanzelf weer betrokken.

Dat neemt allemaal niet weg dat de 'werknemer' eerst weer 'professional' moet worden! En vanuit liefde voor het vak bijdraagt aan de ontwikkeling van eigen professe en beleid van de organisatie.

Jaap Buitink

Klopt deze vrije en prikkelende 'vertaling' van de column van Leo Prick uit de NRC? Graag je reactie naar:

jbuitink@xs4all.nl / www.buitinkbeleidsadvies.nl