# AMBTELIJKE CULTUUR

Een van de kenmerken van een ambtelijke cultuur is dat er sprake is van een sterke hiërarchie. Als je de structuur bekijkt van boven naar beneden, zou je kunnen zeggen dat er in een ambtelijke organisatie een soort kerstboommodel te zien is. In onderwijssettingen is van een strakke hiërarchie tot nu toe weinig terug te vinden, maar er is een tendens om in grote onderwijsorganisaties zoals Hogescholen en ROC’s of een grote Scholengemeenschap, de hiërarchie toch weer door te voeren.

In zo’n min of meer hiërarchische organisatie neemt het middenmanagement een bijzondere plek in. In ambtelijke culturen is het zo dat middenmanagers zich vaak gemangeld voelen tussen de top en de werkvloer. Ze vragen dan ook heel vaak om verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het liefst gedetailleerd op papier. Een middenmanager denkt dat hij veel meer invloed kan uitoefenen over de mensen aan wie hij leiding geeft, als hij beschikt over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een effect van nauwkeurig uitgewerkte taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is, dat medewerkers zich steeds strikter aan hun positie of taak gaan houden. Daar waar het spannend wordt, leggen ze de verantwoordelijkheid buiten zichzelf.

Een ander kenmerkend punt voor de ambtelijke cultuur is de waarde die men toekent aan het idee “als het maar op papier staat”. In dat verband spelen notulen een belangrijke rol. Als je de functie van notulen nader onder de loep neemt, dan is de gang van zaken als volgt: van een vergadering worden notulen gemaakt, tijdens de volgende vergadering worden die besproken en op de derde vergadering worden de notulen vastgesteld. Dan gaan ze in het archief en ze komen er niet meer uit totdat er een probleem is. Op dat moment wil iedereen nog eens nakijken wat hij toentertijd gezegd heeft. Het maken van notulen bevordert indekkingsgedrag.

In ambtelijke culturen start elk veranderingsproces met een document. Als iemand een idee heeft zegt zijn directe baas: “schrijf het maar op of maak maar een notitie”. Bij veranderingsprocessen wordt vaak een klein groepje gevraagd om een notitie te maken. Deze groep kan zich goed voorbereiden, zich goed inlezen en zich goed inwerken. De groep maakt een notitie die de perfectie benadert. Vervolgens wordt deze besproken met andere medewerkers. De medewerkers die de notitie gemaakt of aangekleed hebben, ondervinden nu dat de anderen een straatlengte achter liggen. Dezen hebben de behoefte de notitie uit te kleden of nuances aan te brengen, zoals “indien de randvoorwaarden aanwezig zijn, zou dit kunnen”, of tussenzinnetjes als “indien mogelijk”. Aan het eind van de discussie die voor niemand inspirerend is, ontstaat er een document waar niemand tegen is, maar ook niemand vóór. Met zo’n document moet vervolgens het veranderingsproces nog beginnen.

Een ambtelijke cultuur is een cultuur waarin traag gehandeld wordt. De besliskracht is niet sterk en er moet veel op papier komen te staan, wat een vertragend effect heeft. Ook het gedetailleerd in kaart brengen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bevordert de snelheid niet. Integendeel, zeker als men de vraagstelling moeilijk vindt, is de neiging om door te schuiven erg groot. Het is een cultuur waarin voorzichtigheid belangrijk is. Men is bang om fouten te maken omdat men daar op afgerekend kan worden. In een ambtelijke cultuur is de schuldvraag belangrijk, hetgeen betekent dat mensen verantwoordelijkheid vermijden.

# POLITIEKE CULTUUR

De cultuur die we het meest aantreffen in scholen is de politieke cultuur. Dit heeft te maken met de impliciete opvatting van veel leraren dat de school een democratie is. In een democratie heeft iedereen evenveel zeggingskracht (‘one man, one vote’) en dat betekent dat kwaliteit er in een politieke organisatie eigenlijk niet toe doet. Men doet in een politieke cultuur net of iedereen overal verstand van heeft. Dat kun je ook zien aan de manier waarop mensen die nieuw in een school komen, worden opgevangen. De meeste mensen worden zonder mentor of coach voor een klas gezet. Er wordt uitgegaan van de gedachte dat de nieuwe collega’s bevoegd zijn en dus ook bekwaam. De praktijk wijst echter uit dat dat in werkelijkheid niet het geval is. In 1994 werd uit een onderzoek van de VU duidelijk dat eenderde van de nieuwe leraren binnen drie jaar het onderwijs verlaten heeft. In een politieke cultuur stellen de middenmanagers zich vaak op als vertegenwoordigers met “last en ruggespraak”. Een middenmanager vertegenwoordigt zijn achterban. Als de middenmanagers en de top bij elkaar komen, vindt er geen gesprek plaats op het niveau van de totale school. Slechts de rector of de rector en de conrectoren behartigen het belang van de school; de middenmanagers behartigen het belang van hun achterban. In een politieke organisatie gaat het om de positionele hiërarchie. Wanneer je eenmaal op een positie zit, betekent dat dat je altijd door de leiding geraadpleegd wordt. Ze vragen je altijd om je mening. Het betekent ook dat je binnen de kortste tijd overal verstand van hebt.

Beslissingen worden genomen op getal en dat betekent dat beslissingen vaak worden voorbereid in de wandelgangen. Er is dus sprake van lobbywerk en onderhandelen. Er wordt gemobiliseerd met het oog op evenredige vertegenwoordiging. Als er bijvoorbeeld een nieuw project moet worden gestart, wordt er niet gekeken naar wie de juiste kwaliteiten heeft, maar wordt ervoor gezorgd dat er elke geleding door iemand vertegenwoordigd is. Vaak zie je dat in politieke culturen consensus wordt nagestreefd, maar in de praktijk betekent dat heel vaak dat mensen die het consent niet geven het vetorecht hebben. Dat betekent dat mensen die weinig willen een veel grotere invloed hebben in de politieke cultuur dan mensen die graag verandering en ontwikkeling willen. Degene die iets wil veranderen, moet alles aantonen of bewijzen, terwijl mensen die niets willen achterover leunend kunnen zeggen: “is dat nou wel zo?” of “het kan ook anders” of “dat heb ik al eens eerder gezien”. In een politieke cultuur wordt meer op de man gespeeld dan op de bal en dat betekent dat men elkaars kwaliteiten bestrijdt. De onderliggende gedachte is: “als ik de ander zwakker maak, word ik zelf sterker”. In politieke culturen speelt kwaliteit een ondergeschikte rol. Het gaat erom dat je je gelijk haalt en dat kun je in zo’n cultuur beter doen door een groot aantal mensen achter je te krijgen dan door middel van open argumentatie. In de politieke cultuur geldt de ongeschreven wet van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Als je een goed idee hebt en je vraagt om dat te mogen uitwerken, krijg je een antwoord in de trant van: “als ik jou dat toesta, moet ik het anderen ook toestaan” of “zo ontstaat er een precedent”.

**PROFESSIONELE CULTUUR**

Speelt bij de politieke cultuur het begrip ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ een centrale rol, in een professionele cultuur gaat het om de erkende ongelijkheid. Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen professionals zijn er grote verschillen in kwaliteit te zien. Er is sprake van ongelijkheid tussen de professionals. Het gaat er in een professionele cultuur dus om, dat er wordt uitgegaan van die verschillen en dat die verschillen ook erkend worden. Van belang is dat het heel gewoon wordt dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Kwaliteit heeft dus de grootste zeggingskracht in een professionele cultuur. Kwaliteit doet er toe. Dat betekent dat in een professionele cultuur het idee verlaten moet worden dat iedereen over alles moet meepraten. Eigenlijk moet er gemobiliseerd worden op kwaliteit en op affiniteit. Voor een bepaald onderwerp moet je dus leraren bij elkaar zoeken die verstand hebben van dat onderwerp en die erin geïnteresseerd zijn. Vanuit die gedachte van kwaliteit moeten ook beslissingen plaatsvinden.

De beslisser in een professionele cultuur is degene die de leiding heeft over een bepaald deel van de organisatie of de totale organisatie. Belangrijk bij het nemen van beslissingen is, dat er draagvlak moet zijn. Een van de kengetallen is dat 80% van de mensen die er verstand van hebben en die er belangstelling voor tonen, achter de beslissing moet staan. De anderen die niet meegepraat hebben in de totstandkoming van de beslissing, moeten goed geïnformeerd worden. Een zeer bruikbare werkwijze voor de gedachte van “zij die er verstand van hebben en zij die er affiniteit mee hebben”, is het werken met een binnenkring van deskundigen en een buitenkring van belangstellenden. In die binnen- en buitenkring en ook tussen de binnen- en buitenkring vindt de discussie plaats. Op basis van wat de beslisser gehoord heeft in de discussie kan hij de koers uitstippelen en een beslissing nemen.

Het op zoek gaan naar de kwaliteiten die iemand heeft, betekent dat die kwaliteiten niet bestreden worden, maar dat die kwaliteiten daarentegen juist benut worden. De individuele professional streeft naar groei in zijn eigen ontwikkeling: hij stelt voor zichzelf leerdoelen die hij zich in de komende één à twee jaar eigen wil maken.

Veranderingsprocessen starten in een professionele cultuur nooit met een document. Het eerste wat de professionals doen is een ontwerp maken. Daarbij kan de formule van de binnen- en buitenkring gebruikt worden. In dat ontwerp wordt aangegeven hoe de verandering ingericht zou moeten worden. Vervolgens worden er acties ondernomen. In de professionele cultuur zal men verschillen van mening niet ‘doodargumenteren’, maar onderneemt men actie. Men zet proeftuintjes uit en doet kleine experimentjes. Op grond van de opgedane ervaringen wordt er een besluit genomen. Pas dan wordt het vastgelegd in een document en dat betekent dat dit document per definitie draagvlak heeft op grond van de ervaringen die de mensen in de proeftuintjes hebben opgedaan. Een echte professional is herkenbaar door het initiatief dat hij toont, doordat hij meedenkt, doordat hij vragen stelt en vooral doordat hij iets beters bedenkt.

# Cultuurbotsingen

|  |  |
| --- | --- |
| professionele cultuur | ambtelijk – politieke cultuur |
| draagvlak creëren bij 80% terzake deskundigen  werken met beslissers  actielijsten  elkaar aanspreken op gedrag  reageren op wat iemand doet  voor jezelf praten  speler  leren van fouten door reflectie | consensus bereiken bij allen  werken met besluitvormingsprocedures  notulen  wandelgangenpraat  reageren op wat iemand is  namens anderen praten  toeschouwer  op zoek gaan naar de schuldige |

**Cultuurbotsingen**

|  |  |
| --- | --- |
| professionele cultuur | ambtelijk – politieke cultuur |
| professionele hiërarchie  binnen- en buitencirkel  er voor gaan  gericht op ontwikkeling  niet alles hoeven weten  risico nemen  ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren  pluriformiteit in veranderingen | positionele hiërarchie  algemene docentenvergadering  er op terugkomen  gericht op bewaking en controle  zich snel gepasseerd voelen  indekken  argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand  uniformiteit in veranderingen |

**Cultuurbotsingen**

|  |  |
| --- | --- |
| professionele cultuur | ambtelijk – politieke cultuur |
| creëren: resultaatgericht  beslissen op grond van ervaringen  werkstructuur  transparantie  leiding die respect ontwikkelt bij anderen  denken in oplossingen  veranderingsprocessen starten met ontwerp | proberen: inspanningsgericht  besluiten nemen op grond van overtuigen  overlegstructuur  camouflage  leiding die sympathie ontwikkelt bij anderen  denken in problemen  veranderingsprocessen starten met document |

# 