

Schoolcultuur en medezeggenschap: samenhang en raakvlakken

Schoolcultuur en medezeggenschap: zo op het eerste gezicht twee verschillende thema's. De samenhang wordt vaak wel beleefd maar waar zitten nu eigenlijk de raakvlakken? Uit onze waarnemingen van scholen en medezeggenschapsraden blijkt dat er een aantoonbare samenhang is tussen de schoolcultuur en de manier waarop medezeggenschap wordt uitgevoerd binnen een schoolorganisatie. In dit Themanummer gaan wij in op het fenomeen schoolcultuur en welke soorten cultuur onderscheiden kunnen worden binnen een school. Hier tegenover zetten we een aantal soorten medezeggenschapsraden en laten we de samenhang tussen beiden zien. Wij denken dat inzicht in deze samenhang het functioneren van de medezeggenschap binnen uw schoolorganisatie ten goede zal komen.

Tekst: Samantha Briscoe en Kees Jansen

Neem nu de volgende situatie waarin een éénpitter centraal staat. Het is een school voor primair onderwijs met 210 leerlingen en negentien personeelsleden, deels in deeltijd. De sfeer op school wordt als zeer positief ervaren, zowel door het personeel als door de leerlingen en ouders. Op papier staat wel ergens wat ieders formele rol is, maar in de praktijk helpen de medewerkers vaak spontaan waar dat nodig is. Als er bijvoorbeeld bezoek is voor de directeur en de conciërge zit op dat moment niet op zijn plaats, dan kan een passerende leerkracht dit bezoek toch ook wel verder helpen? Men is trots op de school en dat merk je niet alleen bij bijzondere gelegenheden. Regelmatig kom je in het dorp een medewerker of leerling tegen met een kledingstuk aan met daarop het logo van de school. En heeft iemand iets te vieren? Dan neemt deze persoon altijd iets lekkers mee om uit te delen in de personeelskamer. Het kost niet veel moeite je hier thuis te voelen.

Aanleiding

Nu is het zo dat de school over een gebruiksvergunning dient te beschikken. Formeel gezien is deze gebruiksvergunning nodig voor gebouwen waarin meer dan een bepaald aantal personen aanwezig zijn of kunnen zijn.

Tijdens een MR-vergadering stelde een lid van de MR, een ouder en tevens werkzaam bij de gemeente, de vraag hoe de stand van zaken was met betrekking tot deze gebruiksvergunning. Is deze voor de school op orde? De directeur wist dat niet meteen, maar hij deed de belofte dit te onderzoeken. Echter, tijdens een MR-vergadering drie maanden later, werd de vraag opnieuw gesteld en bleef de directeur het antwoord wederom schuldig.

Onderzoek

Het leidde tot enig geharrewar tussen de partijen, waarin een externe adviseur uitkomst moest bieden. Tijdens interviews met betrokkenen kwam het volgende naar boven:

Directeur:

“Ja zeg, is dit nou zo belangrijk? We zijn bezig met een groot onderwijskundig project wat mijns inziens een hogere prioriteit heeft. En heeft de MR hier überhaupt iets over te zeggen? Ik vraag het mij in ernst af. En als ik hen deze informatie geef, waar ze natuurlijk recht op hebben, kunnen zij hun werk dan beter uitvoeren dan nu het geval is?”

En die ambtenaar....die komt ook iedere keer met dat soort vragen. Op deze manier gaat de lol er wel van af. Behalve aan mijn bestuur moet ik zo ook nog steeds verantwoording afleggen aan mijn MR! Ik ga de MR vertellen dat nu de maat vol is. Ik ga op dit soort vragen niet meer in.”

Voorzitter MR

“Ik ben al zo'n acht jaar voorzitter van de MR. De betreffende 'ambtenaar' ken ik goed. Hij is ongeveer vier jaar lid van de MR. En ik verwacht dat hij nog wel een aantal jaren deze functie zal uitoefenen. Van zijn drie kinderen zit de jongste namelijk nu in groep 1. Op zich kan ik mij zijn vragen goed voorstellen, ook al vind ik zijn inhoudelijke bijdrage niet erg constructief. Maar zijn enthousiasme als ouder maakt heel wat goed.

Ik ben leerkracht en in het team hebben we het de laatste tijd regelmatig over carrièreperspectieven. Momenteel hebben leerkrachten niet veel kansen om door te groeien. Daar zou een keer goed over nagedacht moeten worden op het niveau van de hele school. Dit zijn pas zaken die er toe doen. Ik sprak de directeur laatst op een verjaardag van mijn buurman en ik kon, ondanks dat hij dit niet expliciet uitsprak, aan zijn houding merken dat hij het hier volledig mee eens was. Als voorzitter zal ik dit binnenkort eens met het MR-lid gaan bespreken. Onderling komen we er vast wel uit.”

MR-lid

“Ik ben altijd wel bereid om een constructieve vraag te stellen die het belang van de school dient. Maar ik vind het jammer dat het vaak zo weinig oplevert. Als ik al een antwoord krijg, is dit vaak met een kribbige of ongeïnteresseerde ondertoon. Of het komt voor dat het antwoord wat ik krijg, net niet helemaal datgene omvat waar ik op doelde. Maar gelukkig kom ik, met de informatie die ik vanuit het gemeentehuis op kan vragen, ook al vaak een heel eind. Ik zal in de volgende vergadering de directeur nog eens goed wijzen op het belang van zulke uiterst nuttige informatie. Van tevoren zal ik dan ook in ons MR-reglement opzoeken welk artikel hierbij van toepassing is.”

In de beschreven casus wordt enigszins zichtbaar dat er een schoolcultuur is, dat er een medezeggenschapscultuur is, en dat er een zekere samenhang is. Voor relatieve buitenstaanders, bijvoorbeeld ouders, is echter niet altijd duidelijk wat voor soort cultuur dat is en welke gedragingen die met zich meebrengt.

Definiëring

Met de bovenstaande laatste alinea stellen we onszelf voor een probleem. In de literatuur wemelt het van definities van een organisatiecultuur. Voor elke definitie die wij hier hanteren kan elke lezer drie andere vinden die in zijn ogen meer de kern aangeven van wat een cultuur precies is. Wel kunnen we vaststellen dat elke definitie een paar elementen in zich heeft.

1. Een cultuur is *holistisch*, en betreft alle elementen van wat een organisatie tot een organisatie maakt. Het zit als het ware in de haarvaten van de organisatie. Dat is geen wonder, want:
2. Een cultuur is *historisch bepaald*. De wortels ervan zitten diep in de organisatie. De cultuur kent haar helden en mythes, en wie nieuw in een organisatie komt kan overbluft worden door de confrontatie met vol bewondering of met leedvermaak genoemde namen van oud-collega's en met geschiedenissen van jaren geleden;
3. Een cultuur wordt door zulke dingen ook tot stand gebracht en in stand gehouden. Dat is het element van de *sociale constructie* door de groep mensen die samen de organisatie vormen;
4. In die zin is een cultuur ook *zacht* te noemen. Het is de menselijke factor die de cultuur vormt en koestert;
5. Zacht betekent echter niet dat zij eenvoudig is te veranderen. Menig manager heeft tot zijn ergernis moeten constateren dat een cultuur *moeilijk veranderbaar* is, en dat het een misvatting is te denken dat wanneer de *structuur* verandert, de *cultuur* wel mee zal veranderen.

Misschien is daarom de definitie van Keuning en Eppink, auteurs van diverse managementboeken, wel het best bruikbaar: 'De organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers en leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.' Opvallend is dat het bij de cultuur niet gaat om de waarden van de individuen die samen de organisatie vormen, maar veel meer om de gedragingen, de praktijken die zij tentoonspreiden. De waarden zijn er wel, maar hoe ze leiden tot concreet gedrag onttrekt zich vaak aan de waarneming.

Vormen van cultuur

In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de volgende soorten cultuur:

1. ambtelijke cultuur
2. politieke cultuur¹
3. professionele cultuur
4. bedrijfsmatige cultuur.

Om te bepalen welke cultuur dominant is in uw school, is het handig een aantal dimensies² van het leven in de school in kaart te brengen. Dat gaat als volgt. Op elk van de hieronder genoemde dimensies kunt u voor uw eigen school op een tienpuntsschaal een positie bepalen. Die positie is op geen enkele manier een waardeoordeel, maar dient vooral om te kijken hoe de vlag er bij hangt. Het totaal levert een profiel op, en aangezien ook elk van de vier hiervoor genoemde cultuurtypen een profiel heeft, kunt u zien waar uw school het dichtst bij staat.

Bij elke dimensie wordt ook een correlatie aangegeven met het soort van organisaties dat hoog op de uitersten van de dimensie scoort. Daarmee is overigens niet meer aangegeven dan een statistisch verband tijdens onderzoeken. Een correlatie tussen bijvoorbeeld organisaties waarin mensen lange tijd werken en met een hoge score op openheid sluit niet uit dat er ook soorten organisaties zijn waarin mensen lang blijven hangen, maar die laag scoren op openheid. Met andere woorden: een correlatie is een statistisch verband en niet per se een causaal verband.

Verschillende dimensies

A. De eerste dimensie: procesgericht tegenover resultaatgericht

Een procesgerichte organisatie is formalistisch ingesteld. Men wil graag risico's zo veel mogelijk uitsluiten. In een resultaatgerichte organisatie hebben mensen er geen last van wanneer ze enige tijd in onzekerheid moeten leven. Het uiteindelijke resultaat is het enige dat telt. Uit onderzoek blijkt dat bij verhoudingsgewijs veel kapitaalintensieve organisaties, waarin de nagestreefde prestaties afhankelijk zijn van technische processen, een sterke nadruk ligt op procedures en processen. Deze correlatie treedt sterker op wanneer het noodzakelijk is gebruik te maken van specialisaties (zoals bijvoorbeeld in de farmaceutische industrie). Omgekeerd is er een correlatie tussen arbeidsintensieve organisaties en resultaatgerichtheid. Ook blijkt dat platte organisaties vaak hoger scoren op resultaatgerichtheid, zeker als er een cultuur is van kleine machtsafstand tussen leidinggevend en de mensen van de werkvloer.

Het lijkt er op dat de school in de casus ongeveer het midden houdt tussen procesgericht en resultaatgericht. Volgens het MR-lid mag het allemaal wel wat meer procesgericht.

B. De tweede dimensie: mensgericht tegenover werkgericht

In een mensgerichte organisatie hebben medewerkers het gevoel dat met hun persoonlijke problemen of voorkeuren rekening wordt gehouden bij het inrichten van de werkzaamheden.

¹ Die twee worden in het dagelijks spraakgebruik niet zelden gecombineerd tot een ambtelijk-politieke cultuur. Hoewel er verhoudingsgewijs veel overeenkomsten zijn tussen beide culturen achten wij het raadzaam ze wel te blijven onderscheiden, omdat de verschillen niet onbelangrijk zijn.

² Een veelgebruikt begrip door auteurs Sanders en Neuijen (1993), Hofstede (1995)

Beslissingen worden genomen nadat mensen zijn gehoord, vaak via een vertegenwoordiging in een commissie of als groep. Ligt de nadruk op het werk, de taak, dan zie je vaak dat daar de interesse van het management naar uit gaat, en dat het individuen zijn die beslissingen – voor anderen – nemen. Dit heeft alles te maken met de filosofie over de manier waarop een organisatie geleid moet worden³.

Er is een correlatie waarneembaar tussen de beoordeling van resultaten in relatie tot een budget en een mensgerichte organisatie. Eveneens is er een correlatie tussen beoordeling op grond van winst en een werkgerichte organisatie. Opvallend zijn ook de correlaties tussen hoge anciënniteit en werkgericht, en tussen minder hoog opgeleid personeel en werkgericht.

De school in de casus zal vermoedelijk redelijk hoog scoren op mensgericht.

C. De derde dimensie: organisatiegebonden tegenover professioneel

Identificeert hij zich in de eerste plaats met de organisatie waar hij werkt, of met het soort werk, de professeie? De schaal loopt dus van *organisatiegebonden tegenover professioneel*⁴. In een organisatie waar men zich vooral met die organisatie verbonden voelt is het vooral belangrijk lid van die 'club' te zijn. Men weet dat men niet alleen is benoemd vanwege de capaciteiten, maar dat ook rekening is gehouden met sociale achtergronden e.d. De medewerker heeft alle vertrouwen in 'zijn' organisatie: zelf ver vooruit denken is niet nodig. In een professionele organisatie weet men dat men vooral is aangesteld op grond van de geschiktheid voor de 'klus'. Die klus is dan ook een stap in de carrière. Als zich binnenkort elders een interessantere klus aandient laat men de organisatie voor wat die is. Vooruit denken doet de medewerker zelf. Er is een correlatie tussen een minder hoog opleidingsniveau van de medewerkers en een organisatiegebonden attitude. Ook is er een correlatie tussen het voorkomen van grotere organisatorische eenheden en een hoge score op professioneel.

Vermoedelijk voelen medewerkers zich op de school in de casus zeer verbonden aan de school.

Hoewel er wel degelijk over carrière wordt nagedacht, is het nog geen serieus item. Bovendien lijkt het er op dat die carrière zich wel moet ontwikkelen binnen de school.

D. De vierde dimensie: een open systeem tegenover een gesloten systeem

In een organisatie met een open systeem hebben medewerkers het gevoel dat nieuwelingen en buitenstaanders welkom zijn, en zich binnen een week wel thuis kunnen voelen. Het personeelsblad biedt in voorkomend geval ruimte om te publiceren over controversiële kwesties. Als het karakter van de organisatie gesloten is, zullen buitenstaanders, en zelfs collegae, lange tijd reserves voelen, soms zelfs iets geheimzinnigs. Je komt er niet zomaar in! Eigenlijk beschrijft deze dimensie het communicatieklimaat. Er is een correlatie tussen hogere anciënniteit en een open systeem. Ook is er een statistisch verband tussen een sterke onzekerheidsmijding en geslotenheid.

De school in de casus heeft naar onze waarneming en redelijk open systeem. Je voelt je er snel op je gemak. En ook is het geen probleem als buiten de setting van de school in het bijzijn van anderen dingen besproken worden die de school betreffen.

E. De vijfde dimensie: los tegenover strak

In een strakke organisatie is men zich sterk bewust van de kosten, over de organisatie wordt als regel op serieuze toon gepraat, men houdt zich stipt aan vergadertijden en wellicht is er een code voor correcte kleding en gedrag. Het kostenbewustzijn in losse organisaties is daarentegen niet sterk ontwikkeld, vergadertijden gelden bij benadering, en er worden gerust grappen gemaakt over

³ Het is goed op te merken dat hier 'mens'gericht en 'taak'gericht als tegenpolen worden neergezet. Ze kunnen ook als assen van een leiderschapsmodel worden gezien (Blake en Mouton, 1964)

⁴ De betekenis van 'professioneel' moet hier bij de professionele *organisatie* wel onderscheiden worden van die in een professionele 'cultuur'

de organisatie. Er zijn correlaties tussen materiaalintensieve organisaties – waar verspilling moet worden tegengegaan – en de score op strak. Ook is het ziekteverzuim in strakke organisaties hoger. *We vermoeden dat de school in de casus vooral los is. Men pakt zonder problemen elkaars werk over, maar anderzijds is men wel trots op de school, dus of het ‘bon ton’ is om grappen daarover te maken?*

F. De zesde dimensie: normatief tegenover pragmatisch

In een pragmatische organisatie laat men zich leiden door de klant. Aan zijn wensen tegemoet komen is belangrijker dan het volgen van procedures. Ook in ethische kwesties wordt voor de praktische oplossing gekozen. Medewerkers van normatief ingestelde organisaties geven echter de voorkeur aan handelen volgens vooraf doordachte normatieve uitgangspunten, zelfs al zou dat ten koste gaan van het (meetbare) resultaat. Hier is een correlatie zichtbaar tussen enerzijds (semi-)overheid en normatief versus particuliere sector en pragmatisch.

De school in de casus is waarschijnlijk t.a.v. de kerntaken – goed onderwijs aan de kinderen – behoorlijk normatief. Voor wat men niet belangrijk vindt, zoals een als bureaucratisch ervaren vergunning, wordt geen of een pragmatische oplossing gezocht.

Profielen

Van de vier eerder genoemde organisatieculturen is een profiel te maken door ze te laten scoren op de dimensies.

Een **ambtelijke cultuur** heeft zijn dominante oriëntatie op formele regels en bureaucratische onpartijdigheid. ‘Problemen’ en ‘afnemers’ worden dan ook ingedeeld volgens categorieën die aan die formele regels zijn ontleend. Binnen een ambtelijke cultuur ontleent men zijn legitimatie aan een correcte toepassing van de regels, en de ideale medewerker is loyaal daaraan. Controle vindt plaats langs hiërarchische lijnen op naleving van de voorschriften. De leidinggevende is een (top)ambtenaar. Als specifieke knelpunten voor organisaties met een ambtelijke cultuur kunnen genoemd worden zinloos papierwerk, gebrek aan afstemming op individuele gevallen en gebrek aan doelgerichtheid.

Een profiel op de dimensies zou er als volgt uit kunnen zien:

1.	procesgericht											resultaatgericht
2.	mensgericht											werkgericht
3.	organisatiegebonden											professioneel
4.	open											gesloten
5.	los											strak
6.	normatief											pragmatisch

In een **politieke cultuur** oriënteert men zich vooral op het imago van de organisatie of de afdeling als geheel en op dat van zichzelf in het bijzonder. ‘Problemen’ of ‘afnemers’ worden ingedeeld – niet formeel natuurlijk – naar gebruikswaarde. Het oordeel van anderen is de legitimering voor het gedrag. Je moet overlever zijn om in deze cultuur te kunnen werken, maar als je dat bent, vind je het heerlijk. Het controleregime is op zich niet sterk, maar als er imagoschade dreigt worden er zwartepieten heen en weer geschoven. Wie het handigste is geeft leiding, vaak meer als ‘opinion leader’ dan als chef. Specifieke knelpunten binnen een politieke cultuur zijn het eindeloos onderhandelen en lobbyen, de nadruk op evenredige vertegenwoordiging en de vooronderstelling dat iedereen overal verstand van heeft.

Een profiel op de dimensies zou er als volgt uit kunnen zien:

1.	procesgericht										resultaatgericht
2.	mensgericht										werkgericht
3.	organisatiegebonden										professioneel
4.	open										gesloten
5.	los										strak
6.	normatief										pragmatisch

Waar een **professionele cultuur** heerst is de beroepsstandaard meestal de dominante oriëntatie: wat doet een goede arts/advocaat/leraar in dit geval? Daarin wordt ook de legitimiteit gevonden. het gaat om het beste resultaat in het individuele geval. 'Problemen' of 'afnemers' worden dan ook ingedeeld naar soort behandeling of oplossing en vervolgens ondergebracht bij de professional die met dit soort problemen het beste kan omgaan. De ideale beroepsbeoefenaar is deskundig en doelgericht, en hij legt verantwoording van zijn keuzes af door middel van collegiale toetsing en overleg. De leidinggevende is een *primus inter pares*. Een belangrijk knelpunt in een professionele cultuur kan zijn de onbeheersbaarheid van de kosten, en een concentratie op het individuele geval in die mate dat anderen zich achtergesteld voelen.

Een profiel op de dimensies zou er als volgt uit kunnen zien:

1.	procesgericht										resultaatgericht
2.	mensgericht										werkgericht
3.	organisatiegebonden										professioneel
4.	open										gesloten
5.	los										strak
6.	normatief										pragmatisch

De **bedrijfsmatige cultuur** tenslotte neemt zijn oriëntatiepunt in kostenbeheersing en productiviteit. 'Problemen' of 'afnemers' worden op basis van intern-organisatorische afwegingen ingedeeld. Efficiency, vaak kwantitatief gemeten, is het belangrijkste woord om beslissingen en gedragingen te legitimeren. De ideale werknemer scoort hoog op productiviteit en iedereen wordt gecontroleerd op targets en performance indicatoren. De leidinggevende is een manager, die met het 'product' van de organisatie als zodanig niet een overdreven affiniteit hoeft te hebben, als hij de tent maar goed kan runnen. De organisatiestructuur is gebaseerd op taakopsplitsing en targets. Knelpunten kunnen gevoeld worden waar de efficiency ten koste gaat van morele of professionele waarden.

Een profiel op de dimensies zou er als volgt uit kunnen zien:

1.	procesgericht										resultaatgericht
2.	mensgericht										werkgericht
3.	organisatiegebonden										professioneel
4.	open										gesloten
5.	los										strak
6.	normatief										pragmatisch

Professioneel of ambtelijk?

Bij welk profiel komt uw school ongeveer uit? In veel scholen heerst een cultuur die hinkt op twee, of zelfs drie gedachten. Enerzijds zijn er krachtige pogingen vorm te geven aan een professionele cultuur en wordt de onderwijsgevende graag benaderd als de professional. Anderzijds vertoont de cultuur in veel scholen allerlei kenmerken van een politieke en een ambtelijke cultuur. De schaalvergroting in het onderwijs draagt daar ongetwijfeld in meerdere of mindere mate aan bij, doordat als onbedoeld gevolg van schaalvergroting de afstand tussen de leerkracht en het bestuur

en management toeneemt⁵. Aan deze organisaties wordt leiding gegeven door managers die – min of meer noodgedwongen – de blik richten op een bedrijfsmatige cultuur.

Samenhang

De vraag is nu of de schoolcultuur zich voortzet in de medezeggenschapscultuur. Naar onze waarneming is dat vaak het geval, zij het dat er situaties zijn waarin beide culturen juist opmerkelijk van elkaar verschillen. Soms heeft dat te maken met het feit dat ouders – zoals de ‘ambtenaar’ in de casus – elementen van andere culturen binnenbrengen, die vreemd zijn aan de dominante schoolcultuur. Soms heeft dat te maken met het gegeven dat leden van een medezeggenschapsraad destijds hun eigen motieven hadden om zich kandidaat te stellen, en daardoor een stempel drukken op de manier van medezeggenschap bedrijven.

Verschillende soorten MR's

Zoals er verschillende soorten schoolculturen zijn, zo zijn er ook verschillende soorten medezeggenschapsraden. In navolging van Holster maakt onderzoeker Smit onderscheid tussen diverse soorten medezeggenschapsraden. Hij noemt:

Los-zandraad

Zoals de naam al zegt vertoont deze raad weinig onderlinge samenhang. De raad heeft het idee vooral belangengroepen en zelfs individuele belangen (van leden) te moeten dienen. Het is vaak moeilijk tot een gemeenschappelijk standpunt te komen en consistentie in visie en standpunten is eerder uitzondering dan regel.

Directeursraad

Een tegenhanger van de los-zandraad is de zogeheten directeursraad. In deze vorm van medezeggenschapsraad heeft de opvatting postgevat dat men zo ongeveer op de stoel van de directeur moet gaan zitten en het beleid moet initiëren. De raad probeert dan ook nadrukkelijk greep te krijgen op de keuzemomenten van directie en bestuur en maakt veel gebruik van het initiatiefrecht.

Anti-raad

In zijn kwaadaardige vorm ontaardt de directeursraad in een anti-raad. Deze raad neemt willens en wetens structureel een oppositierol in. Elk voorstel wordt negatief-kritisch bejegend, want ‘er zal wel wat achter zitten’. Geen enkel voorstel haalt dan ook ongeschonden de eindstreep, en steeds kan de directie zijn huiswerk overdoen. Dat komt ook doordat de anti-raad wel aangeeft wat hij niet wil, maar niet wat hij wel wil.

Vakbondsraad

Een variant op anti-raad is de vakbondsraad. Hier treffen we een nadrukkelijke verdeeldheid aan binnen de raad zelf: er is een prominent aanwezige personeelsgeleding, maar de ouder-/leerlinggeleding speelt de tweede viool. Het (onderwijzend) personeel laat zich voorstaan op zijn status van professional en stoot de andere geleding(en) af door ze steeds te benaderen als een groepje van goedwillende amateurs, die van onderwijs nauwelijks of geen verstand hebben. Soms leidt dat tot botsingen, waarbij de ouder-/leerlinggeleding zich gaat opstellen als vertegenwoordiger van rechthebbende klanten, maar meestal laat deze geleding zich wat gelaten in de hoek drukken.

Onzichtbare raad

⁵ Advies van de Commissie Leraren, september 2007, p. 30

Een enkele keer is sprake van een onzichtbare raad. Deze raad profileert zich niet. Men kent zijn bevoegdheden en wacht de voorstellen van de directie geduldig af en zal die conform de reglementen afhandelen. Waar het reglement dat voorschrijft wordt overleg gevoerd, maar afspraken en standpunten bestaan pas echt als ze op papier staan.

Partnersraad

Ten slotte – en dat is het ideaaltype – is er nog de partnersraad. Deze raad wordt gekenmerkt door grote homogeniteit, die berust op een gedeelde visie op het onderwijs en zijn doelstellingen. De besluitvorming binnen de raad is derhalve in het algemeen soepel. Er wordt grote waarde gehecht aan de relatie tussen de geledingen en die met het bevoegd gezag. Dat betekent niet dat er nooit verschillen van inzicht zijn tussen de leden en geledingen, maar alles wordt besproken met in het achterhoofd de gedachte: We komen er wel uit.

Raakvlakken

Natuurlijk komen 'in het wild' deze raden nooit in de extreme vormen voor als hierboven is beschreven. In iedere MR zijn er momenten waarop de kenmerken van een onzichtbare raad of juist de anti-raad zich manifesteren, en iedere raad is wel eens een beetje een vakbondsraad of een los-zandraad. Veel hangt ook af van de personen die de raad bevolken, en van het gedrag waar een bepaald voorstel of het optreden van de directie aanleiding toe geeft. Toch kan het zinnig zijn eens onder de loep te nemen van welke raad de eigen MR de meeste kenmerken vertoont, te meer, daar er zoals gezegd een samenhang lijkt te zijn tussen de schoolcultuur en de manier waarop medezeggenschap wordt bedreven.

Los-zandraad

De los-zandraad heeft kenmerken die in een politieke cultuur goed gedijen. Het opkomen voor deelbelangen of zelfs individuele belangen, de mogelijkheid voor individuen daarin om door verdelen te heersen zijn daar voorbeelden van. Ook komt de professionele cultuur soms boven, met name waar men bepaalde onderwerpen maar aan anderen in de raad overlaat omdat die er nu eenmaal meer verstand van hebben. De professional heeft wel eens iets weg van een ongeleid projectiel, voortgestuwd door de eigen gedrevenheid, en zo kunnen ook leden van de los-zandraad zich opstellen.

Directeursraad

De 'directeursraad' kent deze gedrevenheid ook, maar dan van de raad als collectief. De beroepsstandaard van de professionals en de daaraan gekoppelde doelgerichtheid leiden meer dan eens tot een vermenging van de rol die men heeft als teamlid of ouder (in het eigen beroep) en die van lid van de medezeggenschapsraad. Daardoor vergeet men dat het primaat van beleid maken bij het bevoegd gezag ligt, i.c. bestuur en/of directie, en niet bij de raad. Daarmee is niet gezegd dat het initiatiefrecht niet tot gelding gebracht zou mogen worden, maar wanneer dat te gemakkelijk gebeurt geeft dat de directie het ongemakkelijke gevoel voortdurend te kort te schieten bij de uitvoering van de taak waarvoor men is aangesteld.

Anti-raad

De zogeheten anti-raad past het best bij (een aantal kenmerken van) de politieke cultuur. Het heeft er alles van dat de raad vooral aan de achterban wil laten zien welke macht hij heeft. Die macht wordt echter vooral aangewend om zichzelf – als raad en soms als geleding of persoon – te profileren. Het imago is belangrijker dan het constructieve en duurzame resultaat voor de school.

Vakbondsraad

De vakbondsraad heeft van de ambtelijke cultuur de sterke neiging tot toetsing aan de regels overgenomen. Voor het overige speelt veel zich af binnen een politieke cultuur. Doordat met name de personeelsgeleding zich profileert als belangenbehartiger voor het personeel is het oordeel van personeelsleden van groot belang voor het gevoel van legitimiteit. Lobbyen en onderhandelen horen tot het dagelijks instrumentarium en bij de samenstelling van de raad wordt veel aandacht gegeven aan een evenredige vertegenwoordiging per sector of locatie en per soort personeel (onderwijzend of onderwijsondersteunend personeel).

Onzichtbare raad

Zoals te verwachten hangen de kenmerken van de onzichtbare raad vooral samen met een ambtelijke cultuur. Formele regels bepalen de indeling in soorten problemen en voorstellen, aan de juiste toepassing van procedurele regels ontleent men zijn legitimiteit, en ook de knelpunten van de ambtelijke cultuur – formalisme, gebrek aan doelgerichtheid – kom je er tegen.

Partnersraad

Een professionele schoolcultuur lijkt samen te hangen met het floreren van de partnersraad als medezeggenschapsraad. Met name de oriëntatie in een professionele cultuur op de beroepsstandaard, collegiale toetsing en overleg als controleregime en de erkenning van elkaars deskundigheden en de daaruit voortvloeiende rollen zijn hier de uitingen van. Opvallend is dat het bijna onmogelijk is kenmerken van een bedrijfsmatige cultuur te koppelen aan één van de door Holster en Smit beschreven verschijningsvormen van medezeggenschapsraden.

Tijd en geduld

We hechten er aan nogmaals op te merken dat het werken met de zes dimensies en het typeren van een cultuur slechts een eerste indicatie geeft van hoe het er bij staat met de cultuur van de school, en dat derhalve wat hierboven besproken is geen pretenties heeft van volledigheid of wetenschappelijke precisie. Met andere woorden: ga niet zomaar etiketten plakken met de gedachte dat als u nu nog even de cultuur verandert, de MR vanzelf mee verandert.

Zo simpel is dat niet. De cultuur zit in de haarvaten van de organisatie, en de historie van de school verander je niet. Het aanpassen ervan vergt tijd, heel veel tijd, en taai geduld. En misschien is het citaat van dichter/filosoof T.S Eliot: "Cultuur is het enige waarnaar we niet weloverwogen kunnen streven"⁶, ook wel van toepassing op de schoolcultuur.

Meer informatie

De Besturenraad verzorgt via de Vliet Academie voorlichtingsbijeenkomsten en trainingen voor (G)MR-en en directies. Langduriger begeleidingstrajecten behoren eveneens tot de mogelijkheden, al dan niet in samenwerking met een adviseur van een vakorganisatie of ouderorganisatie uitgevoerd.

De Besturenraad kan daarnaast behulpzaam zijn bij het opstellen/bijstellen van de medezeggenschapsreglementen en het medezeggenschapsstatuut en juridische ondersteuning bieden bij (dreigende) geschillen. Hiervoor kunt u terecht bij: Kees Jansen, telefoon: 070 348 12 53 of via e-mail: kjansen@besturenraad.nl.

Literatuur

Keuning en Eppink zijn auteurs van verschillende boeken over management en organisatie
Over organisatieculturen bestaan tal van publicaties: www.managementboek.nl

⁶ T.S. Eliot, *Notes towards a Definition of Culture*, 1948

B. Holster, *Medezeggenschap en de achterban*, Interactief congres School & Medezeggenschap, Rotterdam. De medezeggenschapsraad: durf, visie en daadkracht, 2000
Dr. F. Smit, *Inzicht in de medezeggenschapsraad*, Editie 2005, Den Haag, 2004