

## Wie maakt hier nu eigenlijk de dienst uit?

Een [tweet](#) vandaag van een mopperende hoogleraar op niet-effectieve ondersteunende diensten op de universiteit deed me denken aan een stukje dat ik daar lang geleden al over schreef. Toen vermoedde ik dat het bureaucratisch waterhoofd waar de universiteiten last van hebben, ook wel eens in de rest van het onderwijs zouden kunnen ontstaan. Tot nu toe is dat meegevallen, maar als we Max Weber's theorieën moeten geloven, dreigt het gevaar altijd dat een beheersstructuur een doel op zichzelf gaat worden. Ik bewaar goede herinneringen aan de inspirerende colleges van prof. O. Schreuder, op vrijdagochtend in mijn propadeusejaar. Wat hij ons over Weber vertelde pas ik graag nog eens toe op deze casus. Ik had dat oude stukje willen plaatsen, maar dat is te gedateerd (en vooral te lang). Vandaar opnieuw: hoe de bureaucratie oplossing en probleem tegelijkertijd is.

Het inhoudelijke werk op een school (net zoals op een universiteit) is nauwelijks goed te omschrijven. Het is een magische interactie tussen leraren en leerlingen waarin zoiets ongrijpbaars als 'kennis' ontwikkeld wordt. Maar hoe magisch ook, het is noodzakelijk daar een aantal zaken omheen te organiseren, zoals een gebouw, een rooster, financiën, een koffie-automaat enzovoort. Al die zaken waar de gemiddelde (hoog)leraar van vindt dat ze er gewoon moeten zijn, zonder dat je er last van hebt.

Daar worden dus 'ondersteuners' voor aangesteld. Die gaan vervolgens proberen dat inhoudelijke werk in kaders te vatten. Dat moeten ze wel, anders kunnen ze geen rooster maken, geen financiering vragen, en niet op tijd nieuwe koffie bestellen. Dat is een lastige klus, dat kaders aanbrenge: er zijn namelijk weer altijd nieuwe details waar je je over kunt buigen. Toch doen die ondersteuners het graag, daar zijn zij namelijk voor aangenomen. Bovendien: hoe meer details zij op hun bordje kunnen trekken, hoe sterker de legitimatie van hun positie. Ze zijn 'ondersteuners', niet de core business, dus moeten altijd op hun positie letten.

In eerste instantie vinden die leraren dat prima. Fijn dat iemand op tijd koffie koopt. Fijn dat iemand het kopieerapparaat wil bijvullen. Heel prettig dat iemand de jaarrekening wél begrijpt. Kunnen zij weer gaan lesgeven.

De ondersteuners gaan zaken centraliseren. Veel handiger om alles op dezelfde manier te regelen. Daar wordt dat ongrijpbare inhoudelijke werk voorspelbaarder van. Efficiënter vooral. Geeft een goed gevoel om je werk goed te doen. De centralisatie leidt al snel tot een eigen ondersteunende structuur: de ondersteuners gaan 'afstemmen'. Er komt dus een afdelingshoofd. Die vindt dat hij in het MT hoort. Hij gaat daar vergaderen en voorstellen doen voor verdere 'verbetering' van het kernproces. Leraren houden niet van vergaderen, die zijn liever met hun lessen en klassen bezig. Dus de beheerders krijgen in eerste instantie ruim baan.

Eerst hebben die leraren het niet door. Die dachten dat de ondersteuners hen, nou ja, ondersteunden. Maar die ondersteuners komen met formulieren. Met regels, procedures. Die ondersteuning blijkt de leraren meer tijd te kosten, dan dat het ze wat oplevert. Dus willen de leraren er na een tijdje weer vanaf, van die ondersteuners.

Maar die zitten ondertussen niet in alleen het MT, maar ook in het CvB. Daar zijn ze hard bezig met wat ze goed kunnen: standaardiseren, centraliseren, normeren. Dat botst met de ongrijpbaarheid van het lesgeven. Leraren krijgen dat niet goed uitgelegd. De meesten haken dus af. Ze willen gewoon lesgeven, dat is wat ze drijft, niet dat gedoe in de PMR of OR. Waarmee de ondersteuners definitief winnen en bureaucratie en inhoudelijk kernproces elkaar in de klem houden.

De moraal? Ben je vooral inhoudelijk geïnteresseerd (als wetenschapper, leraar, gezinshulp) en werk je in een grote organisatie, dan is het onvermijdelijk dat de ondersteuners je feitelijke baas zijn. Zij bepalen de spelregels, niet jij. Wil je dat anders? Dan zit er weinig anders op dan voor jezelf te beginnen. Let dan op twee zaken: hou je organisatievorm klein georganiseerd; en wees niet te beroerd om het vuile regel- en organiseerwerk zelf op te knappen. Voor je het weet neem je een 'ondersteuner' teveel aan...