

Naar een lerende cultuur: Hoe bereik je die?

Victor Bekkers & Bram Steijn

Inhoud

- Schets onderzoek 'behoorlijk bestuur en corrigerend vermogen'
- Als het bijna mis gaat
- Behoorlijk bestuur en corrigerend vermogen: conceptueel model
- Enkele eerste uitkomsten

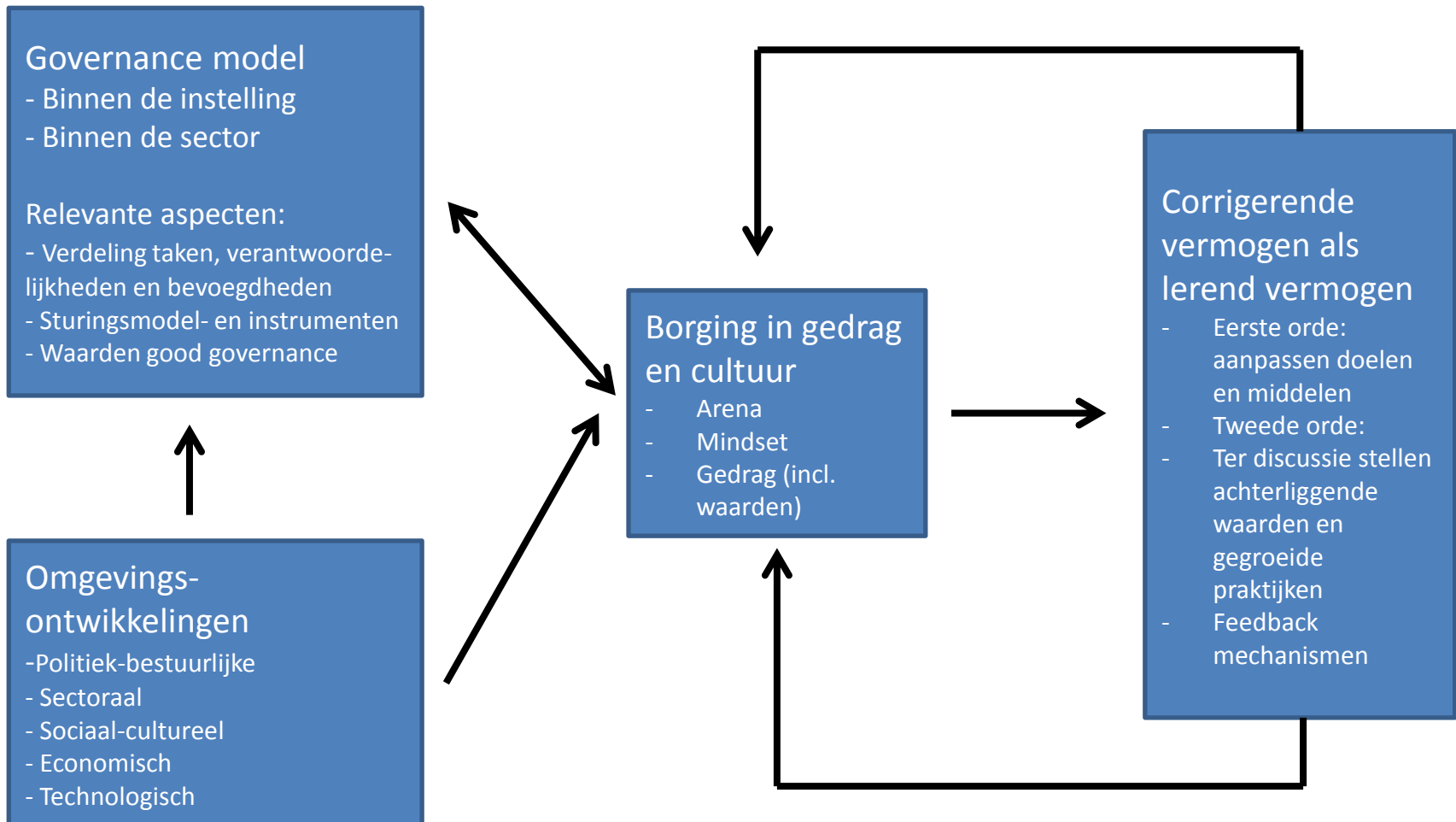
Onderzoek

- Doelstelling:
 - Het beschrijven van praktijken van duurzaam behoorlijk bestuur op het niveau van gedrag en cultuur in onderwijsinstellingen waar corrigerende mechanismen aantoonbaar hebben gewerkt
 - analyseren onder welke condities deze zich voordoen en
 - uitgangspunten voor de versterking van het corrigerende vermogen.
- Zes cases studies over 'near misses', gesitueerd in funderend onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger en universitair onderwijs
- Cultuuranalyse onder medewerkers
- Stakeholderanalyse: bestuur, raden van toezicht, directie, middenmanagement/ondersteuning, medezeggenschap en ouders

Als het bijna mis gaat

- ‘Near misses’
 - Concept komt uit chemische industrie, luchtvaart en gezondheidszorg
 - Basisidee: van fouten kun je leren
 - Dat vraagt echter wel een open cultuur waarin fouten worden gerapporteerd
- In gezondheidszorg: “Een onbedoelde gebeurtenis die voor de patiënt/cliënt geen nadelen oplevert omdat de gevolgen ervan op tijd zijn onderkend en gecorrigeerd”
- In chemie: ““An opportunity to improve environmental, health and safety practice based on a condition, or an incident with potential for more serious consequence”.
- Onze werkdefinitie: “Een gebeurtenis die voor de school in potentie ernstige gevolgen had kunnen hebben, welke echter *door adequaat optreden* niet zijn opgetreden”.
- Verschillende vormen, b.v.:
 - Omgeving/organisatie (krimp)
 - Financieel/organisatie (blunder, fraude)
 - Pedagogisch/organisatorisch (accreditatieproblemen, examenfraude)

Behoorlijk bestuur en corrigerend vermogen



Eerste bevindingen

- De omgeving:
 - Onderwijs onder het vergrootglas: gepolitiseerd en gemedialiseerd terrein
 - Mondigheid
 - Voelspriet niet altijd op maximale sterkte
- Governance
 - Good governance vooral als gedeelde waarden: belang van transparantie, verantwoordelijkheid en ‘in control zijn’, voorkomen van verrassingen
 - Code good governance geen levend document: handvat als geval zich dreigt voor te doen. Vooral van betekenis op bestuur, toezicht en directieniveau
 - Belang van regelmatig en zichtbaar overleg met belangrijkste interne en externe stakeholders:
 - Permanente feedback waardoor goede relaties ontstaan, waardoor zaken bespreekbaar kunnen worden
 - Belang van constructieve tegenmacht en tegengeluid
 - De dubbelheid van informaliteit
 - Draagvlak en steun in tijden van crisis

Eerste bevindingen (II)

- Cultuur
 - Belang van de menselijke maat: benaderbaarheid en zichtbaarheid
 - Openheid en transparantie
 - Bottom-up
- Hoe om te gaan met?
 - Belang van zelf analyseren en handelen in plaats van wachten op anderen: pro-actieve verantwoordelijkheid nemen en benoemen wie waarvoor verantwoordelijk is.
 - Belang van feiten
 - Belang van open en transparante communicatie: intern, extern, stakeholdergericht maar controleer ook of belangrijke stakeholders op de hoogte zijn maar ken ook hun motieven en agenda's
 - Belang van regie, leiderschap dat zich vertaalt in concrete maatregelen en duidelijke afstemming van rollen
 - Belang van mede-eigenaarschap in de oplossing en erkenning van het probleem
 - Heel veel aandacht voor media en reputatiemanagement: voorkomen van negatieve spiraal

Eerste bevindingen (III)

- Lerend en corrigerend vermogen
 - Concrete maatregelen: gericht op eerste orde leren via zelf-evaluatie en extern onderzoek: aanscherpen afspraken, protocollen, routines en procedures, systemen
 - Tweede orde: kunnen problemen zich ook elders voordoen?; verandering in besluitvormingsprocessen
 - In culturele zin: vernieuwde alertheid en bewustwording
 - Maar: iedere situatie is uniek!

Eerste bevindingen (III)

- Vanuit de werkvloer:
 - Near miss versterkt teamgevoel ('wij'), saamhorigheid en leidt tot succeservaring
 - Bestaande kernwaarden helpen bij 'oplossen' near miss
 - Bestaan van veel subculturen in organisatie vermindert bestuurbaarheid
 - Afstand bestuur-werkvloer vrij groot. Men mist waardering van bestuur voor bijdrage aan oplossing near miss

Conclusie

- Praten over near misses is belangrijk