

Geen happy end

Bestaat er zoiets als een professional die uit zichzelf streeft naar verbetering? ‘Uit zichzelf’, dat wil zeggen: zonder dat die professional daartoe wordt aangezet door het management, de directie, de raad van toezicht of het bestuur, en zonder dat hij daartoe wordt gedwongen door verzekeraars of cliënten die anders met hun geld zullen overlopen naar de concurrent?

Ja, zult u vermoedelijk antwoorden als u zelf professional bent of als u nadenkt over de professionals die u dagelijks tegenkomt.

Neem de onderwijzer. Een onderwijzer staat elke dag voor zijn groep en werkt met een rekenmethode, een leesmethode en een methode voor wereldoriëntatie. Hij praat daarover in de koffiepauze met zijn collega’s. Als de methode niet goed (meer) werkt, bijvoorbeeld omdat zij verouderd is, of omdat de leerlingenpopulatie van de school sterk is veranderd, dan gaat het onderwijzend personeel op een teamdag nadenken over andere methoden.

De onderwijzer leert ook uit de resultaten van een toets. Als meer dan de helft van de klas onvoldoende scoort voor een proefwerk, vraagt hij zich af of hij de stof goed heeft uitgelegd en neemt hij zich voor om het eens op een andere manier te proberen.

De onderwijzer leert van de halfjaarlijkse gesprekjes met de ouders van zijn leerlingen, die hem vertellen hoe nerveus hun dochter is, of hoe leuk hun zoon het vindt in de groep.

Sommige onderwijzers begeleiden in hun klas een stagiaire van de PABO. De stagiaire leert daarbij van de ervaren onderwijzer, maar omgekeerd hoort de onderwijzer ook over nieuwe inzichten die aan de PABO worden gedoceerd. Enkele van die inzichten zal hij naar de prullenmand verwijzen als ‘volstrekt onbruikbaar in de praktijk’, maar andere mag de stagiaire in haar lessen uitproberen, en die zullen wellicht hun weg vinden naar de reguliere les.

Als leerlingen wat groter zijn of als het gaat om studenten, kan de docent zijn lessen laten evalueren. Dan leest hij of de voorgeschreven stof te moeilijk of te makkelijk was en wat studenten hebben gemist tijdens de colleges.

Professionals in de gezondheidszorg hebben ook hun eigen manieren van leren: zij steken veel op van teambesprekingen, gaan op bijscholingscursus, bezoeken congressen, houden hun vakliteratuur bij, kijken de kunst af bij hun collega’s en merken soms ook aan patiënten wat ze goed en fout hebben gedaan.

Deze professionele manier van leren en verbeteren is echter onder druk komen te staan, zo valt te lezen in het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening*, dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid vorige week presenteerde. Professionals hebben tegenwoordig te maken met zoveel structuren van toezicht, verslaglegging en verantwoording, dat het gewone professionele bijleren er bekaaid afkomt. De WRR schetst overtuigend hoe professionals in de maatschappelijke dienstverlening gedurende de afgelopen decennia zijn onderworpen aan eindeloze beleidswijzigingen, reorganisaties en institutionele veranderingen, waarbij iedere verandering als het ware een extra laag verantwoording, toezicht en bureaucratie creëerde. De incidentenbelustheid van de media maakte het er ook niet beter op.

Voor veel journalisten is ieder incident in enige sector van de maatschappelijke dienstverlening (en laten we wel wezen: er gebeurt overal wel eens wat) het topje van een ijsberg van leed en wantoestanden die hoognodig moet worden aangepakt. Op breed uitgemeten incidenten volgen daarom vaak weer nog striktere regels van toezicht, verantwoording en controle. Deze eindeloze pogingen professionals ‘aan te sturen’ en te ‘managen’ leiden tot defensief gedrag. De lust om nog te doen aan normale professionele kwaliteitsverbetering zal veel professionals inmiddels zijn vergaan: er moet al zoveel, dan moet er weer dit en dan moet er weer dat, men is blij als men erin slaagt zijn eigenlijke werk te blijven doen.

Niettemin bestaat het gebruikelijke professionele leren nog steeds. De WRR geeft er enkele aansprekende voorbeelden van: vmbo leerlingen die door hun school de buurt in gestuurd worden om klussen ter hand te nemen, basisscholen die de cito-toets niet meer willen afnemen en een ander systeem van advisering ontwikkelen voor kinderen in groep 8.

De raad breekt in zijn conclusie een lans voor wat wordt aangeduid als 'prestatiemeting gericht op het proces'. Men zou professionele organisaties willen laten beoordelen aan de hand van op professionals toegesneden criteria. Daarbij zou de rest van de toezichtstructuur rond de maatschappelijke dienstverlening moeten worden 'versoberd'.

Dit is een heel sympathiek en verstandig idee, maar ik vrees dat er niets van terecht komt, vanwege de mechanismen die de raad eerder in het rapport zo goed heeft geanalyseerd.

Mogelijk zijn er politici die de door de WRR beschreven vorm van prestatiemeting aantrekkelijk vinden. Zij zullen er dan voor pleiten die in te voeren en te formaliseren. Zij introduceren daarmee en passant weer een nieuwe laag bureaucratie ('O nee hè. Nu moeten we ook nog een rapport maken voor de commissie die ons professionele proces wil doorlichten. Wie gaat dat nu weer doen?'). Ik zie niet gebeuren dat politici er de outputmeting, prestatie-indicatoren, en financiële jaarverslagen voor opgeven en zo zal een verstandig advies vermoedelijk leiden tot een verdere accumulatie van beleid.