

Een van de regelmatig terugkerende trends is dat een traditionele (school)organisatie zichzelf plotseling uitroept tot 'lerende organisatie' of de ambitie uitspreekt 'het' te worden. Uit observaties blijkt echter dat die 'lerende organisatie' kenmerken vertoont van een 'hardleerse organisatie' en 'command & control' de dagelijkse praktijk blijft zoals men gewend was.

Een hardleerse organisatie maakt stelselmatig dezelfde fouten (die liefst in een doofpot worden gestopt) en leert niet van die fouten; er wordt gestreeft naar een monocultuur. Er wordt alles op alles gezet om te voorkomen dat mensen vrijelijk met elkaar kennis en ervaring uitwisselen. Het is een zeer efficiënt en effectief systeem: alle elementen van de organisatie worden gecoördineerd ingezet om dat doel te bereiken.

Een korte checklijst van de hardleerse organisatie:

1. Het **wantrouwen** binnen de organisatie is **groot**; er heerst een monocultuur van 'kennis is macht' en van 'aanwezigheid' boven 'resultaat en vertrouwen'.
2. **Problemen worden verdoezeld** op verschillende manieren. Een van de technieken die worden gebruikt, is mensen die weten wat er gebeurd is uit de organisatie te verwijderen of te negeren.
3. **Agenda's zitten overvol met afspraken inclusief bilateraaltjes**. Het echte resultaatgericht werken wordt daarom vaak in de avonden, 's ochtends vroeg en in de weekends uitgevoerd. Overdag is daar immers geen tijd voor.
4. **Mensen op de werkvloer dringen niet of nauwelijks door tot de top en vice-versa**. De 'concrete sandwich' zorgt ervoor dat informatie, communicatie en besluitvorming wordt gefilterd van boven naar beneden en andersom. Communicatie richting top is beperkt tot een kleine groep die als 'portier' fungeert en ervoor zorgt dat de top 'niet wordt lastig gevallen'.
5. **Communicatie vindt meestal plaats via papier of e-mails**. En van boven naar beneden. Interactieve sessies worden gemeden en als die al plaatsvinden, wordt er goed gekeken naar wie wat vraagt. Eventueel gevolgd door een 'verhelderend gesprek'.
6. **Er is sprake van verborgen agenda's en wandelgangen**. Veel mensen hebben verborgen agenda's omdat je immers 'niemand kunt vertrouwen'. Soms worden die 'verborgen agenda's' bijgehouden uit lijfsbehoud, maar vaak ook vanuit de drang/ambitie om koste wat het kost 'kalief te worden in plaats van de kalief'. Iedereen is immers een potentiële concurrent op weg 'naar boven'. De organisatie kent een grote parallelle informele organisatie ('de wandelgangen') waarin beslissingen echt worden genomen of tegengehouden en waar reputaties gemaakt of gebroken kunnen worden.
7. **Er is sprake van risico mijdend gedrag**. Aangezien deze organisaties vaak 'command & control' organisaties zijn, zou je wel 'gek zijn' om iets te ondernemen. Je weet immers nooit wat er met je kan gaan gebeuren! Niets doen dus en wachten tot de 'kust veilig' is.

Ogepikt vanuit het net met dank aan Tony de Bree