

## Congres PO-Raad: Dynamisch (be)sturen

# Modern leiderschap in onderwijsorganisaties

- ▶ Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- ▶ Hoe dan wel?  
Sturen op collectieve ambitie en output!

Mathieu Weggeman  
Bunnik, 26 November 2015

## Wat is een professional?

Een professional is iemand die goed (state-of-the-art?) in het vak is en die bij het werken een professionele attitude praktiseert.

*Hoofdkenmerk van een professionele attitude:*

De liefde voor het vak, is groter dan de liefde voor geld en vrije tijd

- Kwaliteit vóór kwantiteit
- Resultaat vóór proces/protocol (het doel heiligt de middelen)

*Implicatie:*

Leidinggevendenden kunnen een professionele attitude “uitlokken”  
of die attitude juist belemmeren

*“The only difference between a flower girl and a lady,  
is the way they are treated”*

*(George Bernard Shaw – Pygmalion / My Fair Lady).*

## De 80/20 – regel voor professionals:

≈ 80% van de professionals is vakdeskundig en doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

≈ 20% van de professionals kan het niet (meer) of wil het niet (druiloren en donderstenen; komen alleen tijd voor geld ruilen):

voor wie het niet (meer) **kan**: leerprocessen inrichten

training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching  
repertoireverkleining e.d.

voor wie het niet **wil**: planning & control, processturing, regels en procedures e.d.

## De professional heeft recht op differentiatie en managers moeten durven differentiëren

- \* Gelijke monniken, gelijke kappen  
What's good for Peter must be good for Paul



Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

- \* Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken  
(Prof.dr. Hans Galjaard)

Wat belemmert u om meer te differentiëren in uw aansturingstijl dan u nu doet?

## De boodschap voor moderne onderwijsorganisaties:

- *Het “slechte” nieuws:*  
professionals zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (poces)informatiesystemen (Mintzberg, 1979)

**DELLE**

**BOHICA**

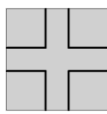
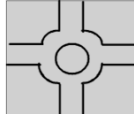
- *Het goede nieuws:*  
het energieniveau van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de “values” (hogere doelen) van de organisatie

Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Er is te weinig vertrouwen in de vakmensen  
want het dominant managementparadigma is nog steeds:  
**planning & control met behulp van verticale regels en procedures**

- |                                                                          |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| - balanced score card                                                    | - sleutelprocedures                                                                  |
| - werkvoorschriften en protocollen                                       | - tekenbevoegdheden                                                                  |
| - tijdschrijfsystemen                                                    | - parkeer(plaats)regelingen                                                          |
| - aan- en afwezigheidsregistraties                                       | - arbo-rapportages                                                                   |
| - vakantiekaarten                                                        | - salarissystemen met toepassingsaanwijzingen                                        |
| - afdelingsbudgetten                                                     | - normgetallen voor aantal boeken, kopieën, secretaressen, cateraars e.d. per f.t.e. |
| - begrotingsrealisatieoverzichten                                        | - kerstkaart verzendingsprocedures                                                   |
| - groepsplannen                                                          | - macro's voor brieven, verslagen, rapporten, slides                                 |
| - voortgangsrapportages                                                  | - taakomschrijvingen                                                                 |
| - functioneringsgesprekken                                               | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat                                       |
| - reisaanvraagformulieren                                                | - relatiemanagement richtlijnen                                                      |
| - reisdeclaratieprocedures                                               | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen                                        |
| - inkoopbonnen en verantwoordings-richtlijnen                            | - <b>lean &amp; mean gedoe</b>                                                       |
| - regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten | - audit commissies                                                                   |
| - regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers              | - externe visitaties en inspecties                                                   |
| - richtlijnen voor het spreken met de pers                               | - milieu effect rapportages                                                          |
|                                                                          | - <b>Plan-Do-Check-Action cycli</b>                                                  |

## Planning & Control (voor 20%) versus Zelfsturing (voor 80%)

<p>Beheersparadigma: normatief</p> <p>lineaire opeenvolging van discrete gebeurtenissen</p> <p>kruispunt</p>  <p>1 rechts voorrang 2 + stoplichten 3 + aanbod afhankelijk dynamisch programma 4 + beïnvloeding door voetgangers, buschauffeurs 5 + .....(Δ technologie)</p> <p>ontmoedigt mensen na te denken (denken is vervangen door beslissingsregels)</p>	<p><i>Sturing:</i></p> <p><i>Perceptie:</i></p> <p><i>Voorbeeld:</i></p> <p><i>regels:</i></p> <p>↓</p> <p><i>toenemende complexiteit</i></p> <p><i>Effect:</i></p>	<p>samenwerking op basis van een collectieve ambitie</p> <p>cyclisch proces, flow</p> <p><b>Modern leiderschap</b></p> <p>rotonde</p>  <p><b>Durf te innoveren: Links voorrang!</b></p> <p>-----</p> <p>links voorrang</p> <p>stimuleert mensen na te denken om samen met anderen tot beslissingen te komen</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Mensen doen liever iets goed dan iets fout, tenzij ...

- De gehele publieke sector lijdt ernstig aan bureaucratische geldverspilling, (40% van het budget gaat op aan overhead).
- Rechter, onderwijzers, politieagenten en dokters zijn door alle regelzucht steeds meer tijd kwijt aan vergaderingen en papierwerk.
- Ze komen daardoor veel te weinig toe aan het werk waarvoor ze zijn ingehuurd.
- We meten ons suf en brengen alles in kaart, omdat de politiek geen echte keuzes durft te maken.
- Daardoor neemt de tussenlaag van (controleurs van de) controleurs almaar toe.

(Herman Tjeenk Willink, vice-president Raad van State)

#### Oorzaken:

- halve, inconsequente en inconsistente keuzen:  
**halve decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden;**  
**halve marktwerking**
- te veel indirecte ambtenaren en stafmedewerkers:  $W_s = f(T_w)$
- een 'Low Trust Society' (Francis Fukuyama): mensen zijn onverschillig, nalatig, egoïstisch en vol kwade opzet.

## Buurtzorg Nederland: zelfsturing op het proces

Circa 9000 medewerkers in ongeveer 750 zelfsturende teams (>65% HBO, < 35% MBO)

Teams organiseren zich rond de situatie (context) van de klant  
*Ieder mens wil het liefst zo veel mogelijk zelf vorm en inhoud geven aan een betekenisvol leven.* => CA: mensen zo snel mogelijk **uit** zorg  
State-of-the-art ICT-gefaciliteerd

2 managers/directeuren: 1 verpleegkundige voor het vak en een autodidact voor de bedrijfsvoering

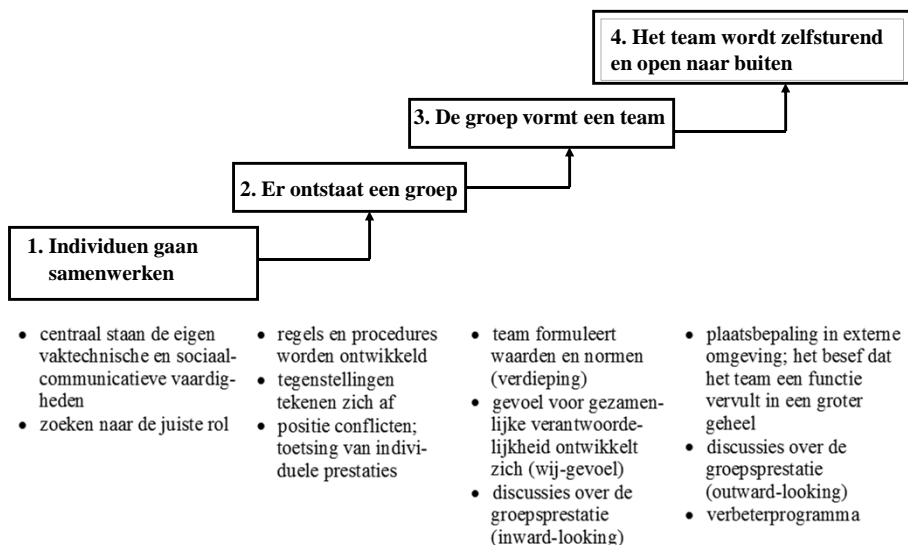
Circa 35 fte staf in Almelo (administratie, financiën, ICT, HRM e.d.)

Ongeveer 15 part-time coaches met een coach-coach (eminence grise)

Resultaten: zeer hoge cliënt-tevredenheid, zeer hoge medewerkers-tevredenheid, financieel zeer gezond, prijzen voor beste werkgever e.d.

Buurtzorg Academy in the Fields: on the job, geen zaaltjes, geen gebouw, meester-gezel relaties en regionale leer-van-elkaar congressen

## Naar zelfsturende teams:



naar: Van Amelsfoort en Scholtes, 1997

## Congres PO-Raad: Dynamisch (be)sturen

# Modern leiderschap in onderwijsorganisaties

- ▶ Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- ▶ **Hoe dan wel?**  
**Sturen op collectieve ambitie en output!**

Mathieu Weggeman  
Bunnik, 26 November 2015

### **Kenmerken van leidinggevend in excellente professionele organisaties:**

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie  
*“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

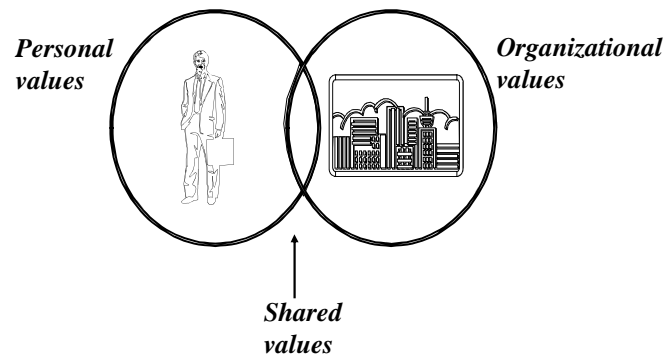
*Lao Tse, 600 BC*



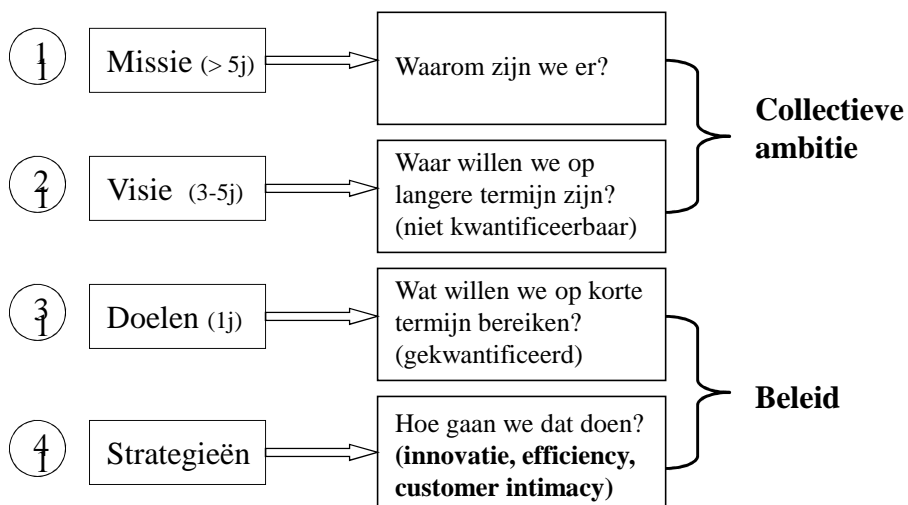
## Shared values genereren synergiezoekend samenwerkingsgedrag

“The key message to managers of professionals is: create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing this is the key to quality and productivity”

(Maister, 1985)



## Onderdelen van een strategisch plan



<b>Het grote misverstand</b>		
<b>ITEM</b>	<b>Wat de Nieuwe Generatie profs belangrijk vindt:</b>	<b>Wat traditionele managers <i>denken</i> dat die profs belangrijk vinden:</b>
Interessant werk	1	5
Waardering en bevestiging	2	8
<b>Betrokkenheid (PPP&amp;P)</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Arbeidszekerheid	4	2
<b>Goed salaris (GSM)</b>	5	1
Promotie- en groeimogelijkheden	6	3
Goede arbeidsomstandigheden	7	4
Persoonlijke loyaliteit	8	6
Tactvol optreden werkgever	9	7
Hulp bij problemen	10	9
BRON SYSTEMATICA (Management Team)		

### **Fragmenten van collectieve ambities:**

<b>Disneyland</b>	“We give our customers an experience of happiness”
<b>?????</b>	“We recognize that this is a unique time, when our products will change the way people work and live. It’s an adventure and we’re in it together”
<b>Holec</b>	“De nadruk ligt op ondernemingszin, zakelijk gerichte agressie en bereidheid tot persoonlijke inzet. Kennis en kunde zijn belangrijk, karakter en loyaliteit niet minder. Van fouten mag – maar ook: moet – worden geleerd”
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	“We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services”
<b>Philips Research</b>	“Een research succes is pas een succes als het leidt tot een business succes”



## Collectieve ambitie van de Baak

- De Baak past toe wat ze anderen leert.
- We gaan met klanten de gevarenzone in bij het denken over mens, organisatie en samenleving
- We streven naar het bereiken van collectieve flow
- **We werken liever creatief dan efficiënt; liever anders dan beter**

*Wij willen net als de zee zijn, vrij en ongedwongen en van niemand*

### De Baak:

- waar verbinding ruimte creëert
- waar kaders vrijheid geven
- waar groei verlies voorkomt
- waar gelijkheid verschillen laat zien
- waar onzakelijkheid winst oplevert.



## Collectieve ambitie van Aloysius

- Wij hebben zorg voor ieder ander, met name voor hen die het moeilijker hebben dan wijzelf en dat doen wij door **volhardend** te zijn in onze **betrokkenheid**.
- Onze medewerkers zetten zich elke dag onverminderd betrokken in voor onze leerlingen, die het allemaal een stuk moeilijker hebben dan wijzelf.  
Zij gaan door waar anderen stoppen, vinden **betekenis** in hun werk, doen hun werk met **plezier**, geven net dat beetje meer en vinden ieder kind de moeite waard om hun best voor te doen.
- In onze huidige visie voor vandaag én morgen, komt de praktijk van nu samen met onze rijke **traditie**. In feite is onze huidige visie een actuele ‘vertaling’ van de visie van waaruit pastoor Hesseveld en pater Frentrop hun werk begonnen.



## Identiteit PricoH

*Wij zijn aan te spreken op onze oprechte aandacht voor de leerling. Elke leerling wordt gezien in zijn of haar eigen ontwikkeling en in relatie tot anderen en de omgeving. 'Samen-leven gaat verder dan ik-leven': vanuit dit vertrekpunt willen onze scholen de nieuwsgierigheid van mensen voeden en hen de schoonheid en zinvolheid van het bestaan doen ervaren. Het is deze passie voor onderwijs die ons verbindt.*

## Naar een collectieve ambitie voor VWS ... een Rijnlants perspectief

De solidariteit in Nederland brokkelt af:

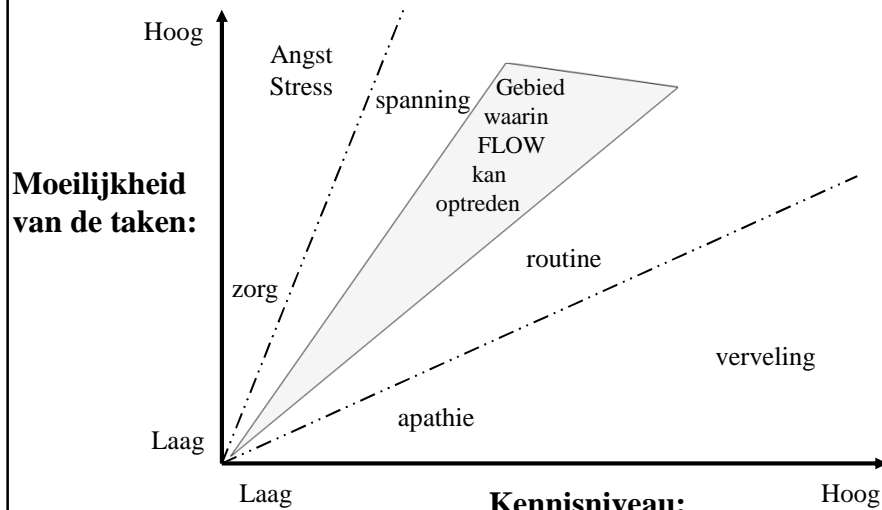
- jong wil niet meer zo veel betalen voor oud
- gezond wil niet meer zo veel betalen voor ongezond
- rijk wil niet meer zo veel betalen voor arm

Maar succes is *geen* keuze,  
evenmin als leeftijd, gezondheid en welvaart:  
mensen kunnen pech hebben.

VWS is hard nodig om ....

Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen  
nog maar in hun kracht gezet te worden

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



## STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.

## Kenmerken van leidinggevenden

### in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie  
*“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worse when they despise him.*

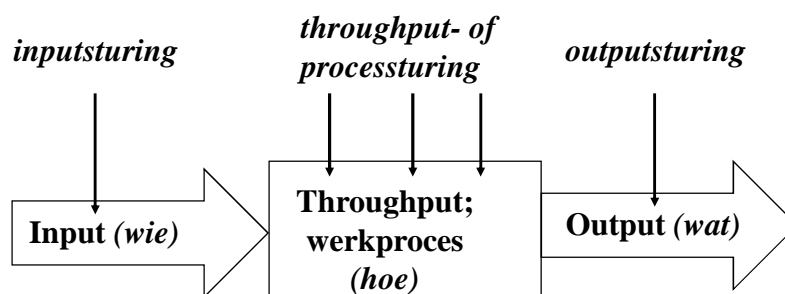
*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*



## Sturen op output, tenzij ....



kennis van leraren  
leermaterialen  
tijd en geld  
leerplannen

% startkwalificatie  
% uitval  
tevredenheid leerlingen  
tevredenheid docenten

**HOE = de professionele autonomie van de vakmens**

**WAT = de strategische autonomie van de manager**

## Kenmerken van leidinggevenden

### in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie  
*“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,  
 not so good when people obey and acclaim him,  
 worse when they despise him.*

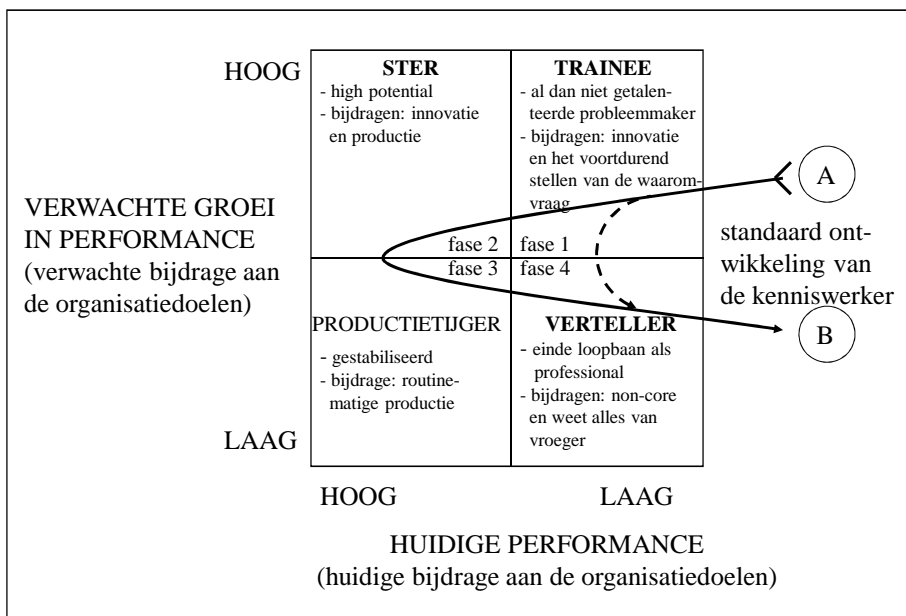
*But a good leader, who talks little,  
 when the work is done, his aim fulfilled,  
 they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*

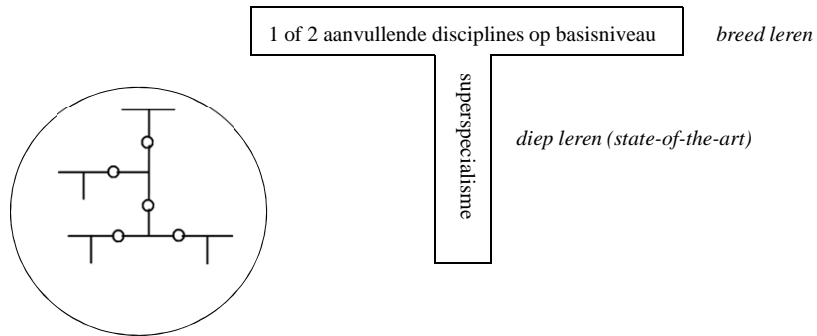


## Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.



## T-PROFIEL

Hoe meer T-profielen, hoe meer state of the art de kennis binnen de organisatie



SKF Engineering & Research Centre

- Eerste 4-5 jaar: 100% in eigen (super)specialisme

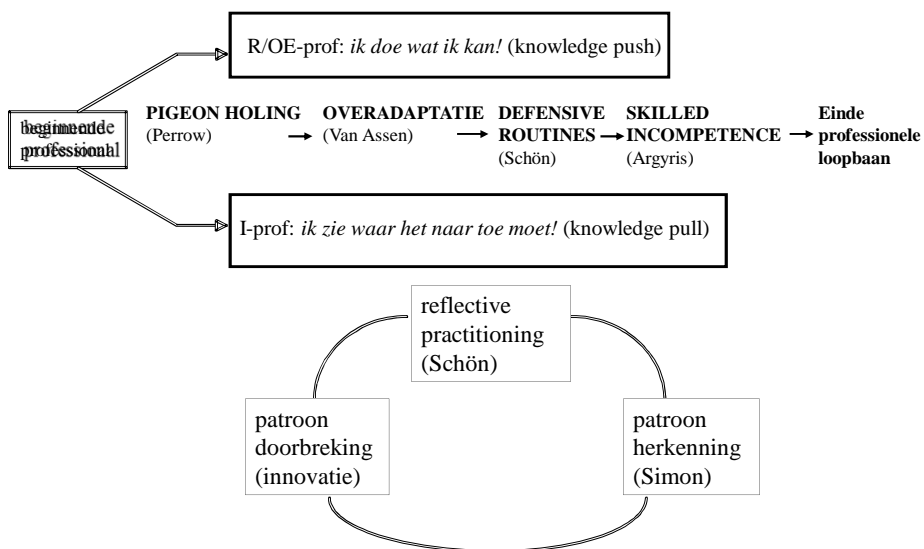
- Daarna (maximale variant):

\* 40% met eigen (super)specialisme in monodisciplinaire afdeling, (*efficiency*)

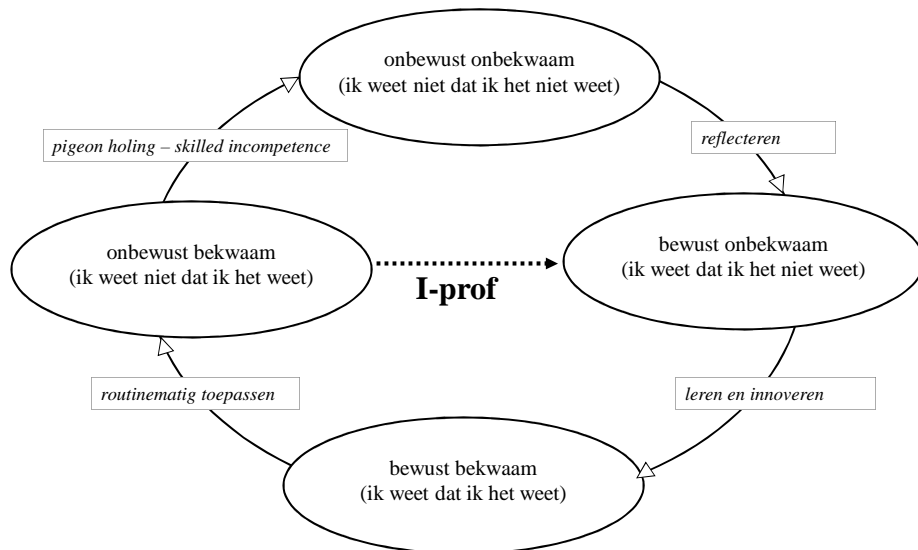
\* 30% met eigen (super)specialisme in 'vreemde' afdeling, (*innovatie*)

\* 30% ontwikkeling van een nieuwe, aanvullende discipline in een daarin gespecialiseerde afdeling, (*leren*)

De lineaire ontwikkeling van de R/OE-prof en de cyclische ontwikkeling van de I-prof  
(R = Routine; OE = Operational Excellence; I = Improviserende / Innoverende)



## LEERCYCLUS



### Kenmerken van leidinggevendens in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie  
*“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*



## Congres PO-Raad: Dynamisch (be)sturen

# Modern leiderschap in onderwijsorganisaties

- ▶ Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- ▶ Hoe dan wel?  
Sturen op collectieve ambitie en output!

Mathieu Weggeman  
Bunnik, 26 November 2015

## The five F's of the New Competitive Organization

<b>Focussed better</b>	⇒	<b>core business</b>
<b>Fast</b>	⇒	<b>get rid of bureaucrazy</b>
<b>Flexible</b>	⇒	<b>outward looking =&gt; innovative</b>
<b>Friendly</b>	⇒	<b>people, planet, profit</b>
<b>Fun</b>	⇒	<b>pleasure, flow</b>

**'If it's no fun, nobody is going to do any of this'**

*(Rosabeth Moss Kanter)*



**Samenvatting:**  
**Het managen van verwachtingen**

Wat verwachten de leraren van leidinggevenden?

Minder bureaucratie en meer vertrouwen!  
(het wegnemen van allerlei beslommeringen; hitteschild)

Wat verwachten leidinggevenden van leraren?

Dat ze state-of-the-art zijn in hun (drievoudig) vak!