

Professionals in hun kracht zetten, dat is de kunst

Hans Frederik
april 2006

Management wil graag controle. Professionals hebben ruimte nodig om aan vernieuwing te werken. Dat gaat maar moeilijk samen. Sturen managers hun medewerkers wel op de juiste manier aan? Uit ervaring wijs geworden denk ik dat er nog veel aan schort. Deze ervaring is met name in onderwijsorganisaties opgedaan, maar heeft een universele geldingskracht.



1. Management

Management wordt steeds strakker “afgerekend”, dat wil zeggen verantwoording afleggen over de plannen, de kengetallen, de resultaten en het gebruik van middelen. Zij komen hierdoor verder weg te staan van de dagelijkse praktijk. Onder management wordt hier iedere coördinator, afdelingshoofd, bestuurslid en directeur gerekend. In de

managementtheorie worden managers vaak beoordeeld op een aantal management kwaliteiten. Iedereen kan op internet een test doen om deze kwaliteiten voor zichzelf te testen. Een manager wordt dan beoordeeld als pionier, helper, teamspeler, netwerker, analyticus, presteerder, verankeraar en strateeg tegelijk. Een dergelijke vastlegging laat wel zien dat vrijwel niemand overal goed in is. Interne vragen en de externe verwachtingen vechten om aandacht. Beheersing en controle staan tegenover flexibiliteit. Matchen de vraagstukken en de managementvaardigheden nu voldoende?

2. Theorie

Over managementvaardigheden is veel geschreven. Centraal staan daarbij de eisen die er aan managers gesteld worden in het aansturen van hun medewerkers. Heeft de theorie antwoord op dit verschil tussen controle en ruimte voor vernieuwing? Hier een korte schets van de theoretische benadering.

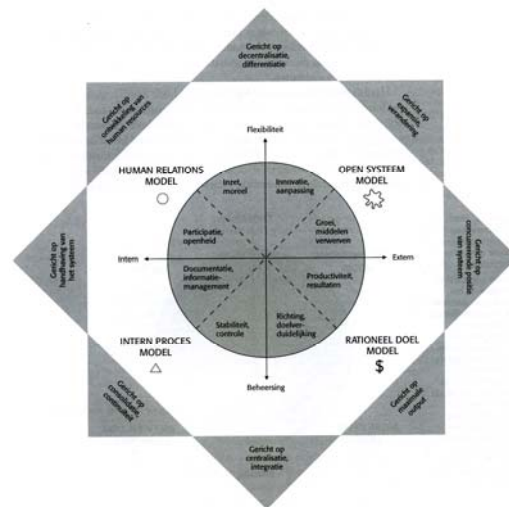
Robert Quinn¹

Quinn wordt beschouwd als een grondlegger van de moderne managementtheorie. In zijn handboek managementvaardigheden maakt hij zichtbaar dat een manager in het ontwikkelen van effectief managementgedrag te maken heeft met “concurrerende

¹ Quinn, Robert E., Sue R. Faerman, Michael P. Thompson en Michael R. McGrath *Handboek managementvaardigheden*, Academic Service, mei 2005, ISBN 90 395 2013 5

waarden". Deze benadering toont de tegengestelde verwachtingen aan, waar een manager mee te maken heeft.

Quinn schetst de leiderschapsrollen, inclusief hun beperkingen. Er is geen leiderschapsrol die leidt tot de enige juiste weg voor goede prestaties. Een specifieke rolvervulling kan echter "doorslaan" en daardoor een averechts werken. Dit wordt de "negatieve zone" genoemd. De rolvervulling vindt dan dermate sterk plaats dat één of meer andere rollen niet meer aan bod komen. Kortom, het onvermogen van de manager is een negatieve zone, maar ook zijn of haar positieve kwaliteiten kunnen doorslaan en dan negatieve effectiviteit veroorzaken, aldus Quinn.



Gerrichhauzen²

Bij de Open Universiteit is onderzoek gedaan naar interventies bij organisatieverandering. Professor Gerrichhauzen beschrijft strategieën om organisaties aan te passen zodat deze adequaat in kunnen spelen op de intern of extern veroorzaakte veranderingen. In dergelijke veranderingsprocessen wordt veel verwacht van de manager. Dit is de betrokken managers echter niet altijd even duidelijk. Welke verwachtingen moeten de boventoon voeren? Welke koers moet er gevaren worden? Dit brengt een enorme onzekerheid met zich mee. Tijdens een organisatieverandering kunnen managers in de oude situatie alleszins bevredigend functioneerden. Aanpassingsproblemen ontstaan echter als nieuwe problemen niet meer op de gebruikelijke wijze kunnen worden opgelost. Daarbij vervallen managers (net als medewerkers trouwens) gemakkelijk tot gedrag en werkwijzen die ze al langere tijd gewend zijn: onzekerheid doet hen vervallen tot het vertrouwde plannen en beheren.

Van Wieringen³

Volgens Van Wieringen, hoogleraar onderwijskunde, maar tegenwoordig vooral bekend als voorzitter van de Onderwijsraad, is leidinggeven te benaderen vanuit invloed of macht. Zoals er leerstijlen en doceerstijlen zijn, zijn er ook leiderschapsstijlen. Het herkennen van de stijl is echter niet voldoende om te kunnen voorzien in adequaat leiderschap voor een onderwijsinstelling. Daartoe moet men minstens ook weten bij welke situatie welke leiderschapsstijl past ten einde de organisatiedoelen zo goed mogelijk te kunnen realiseren. Als leiderschap te maken heeft met het beïnvloeden van medewerkers, dan rijst de vraag waar die beïnvloedingsmogelijkheid vandaan komt. Dit

² Gerrichhauzen, Kampermann en Kluytmans (redactie), *Interventies bij organisatieverandering*, 1^e druk, Kluwer/Open universiteit Nederland, ISBN 90 267 1979 5

³ Wieringen, A.M.L. van, J. Ax, P.N. Karstanje en J.C. Voogt; *Organisatie van scholen*; Garant 2004, ISBN 90 441 1661 4

is een onderwerp dat binnen organisaties niet altijd even goed bespreekbaar is. Vooral in veel basisscholen is de directeur nogal eens een 'primus inter pares', de eerste ondergelijken, die naar de buitenwereld wel het team vertegenwoordigt, maar intern geen wezenlijk andere invloed heeft dan de overige teamleden. Er zijn dan ook, naast de machtsbelemmerende factoren, tegelijkertijd ontwikkelingen te signaleren die het noodzakelijk maken dat meer aandacht wordt besteed aan sturing, leiding en machtsuitoefening. Door deze ontwikkelingen is de noodzaak leiding te geven steeds merkbaarder geworden.

De theorie schets het spanningsveld goed. Concurrerende rollen van de manager strijden met de noodzaak om sturing te geven aan de ontwikkeling en discussie. Daarbij is een (herkenbaar) risico dat de manager uit onzekerheid terugvalt tot gedrag dat onvoldoende ruimte beidt aan ontwikkeling. Hoe gaat dat in de dagelijkse praktijk?

3. Praktijkervaring

In deze paragraaf zullen enige praktijkcases worden besproken. Een praktijksituatie wordt beschreven, gevolgd door de ontplooiende activiteiten en het resultaat dat in die situatie werd bereikt.

Stafdienst ICT

Situatie

Een stafdienst ict, met acht medewerkers, verantwoordelijk voor het netwerk- en computersysteem van 450 medewerkers en ongeveer 6000 studenten. Veel ict-stafdiensten binnen onderwijsinstellingen zijn in hun aanzet vormgegeven door docenten die iets weten van ict. Er is daarnaast, mede door de groei van de onderwijsinstellingen, een verwijdering ontstaan tussen stafdienst en onderwijsuitvoerders. Dat is ook in deze case het geval. Een eerdere publicatie⁴ wordt verder ingegaan op het verschil tussen stafdiensten, onderwijsgevend en de directie en de aansturing van ict.

Taak

De opdracht was hier om een professionaliseringsslag te maken. Van een ad-hoc organisatie, die gericht was op incidentmanagement, moest de slag worden gemaakt naar systematische probleemafhandeling en het invoeren van een adequate planningscyclus (bij ict-ers bekend als de ITIL-methode).

Actie

De ict-medewerkers waren weinig gewend om met anderen te praten over de mogelijkheden en beperkingen bij het "werkend" houden van de computers. Vragen en klachten kwamen binnen via de helpdesk, gevestigd in de mediatheek.

⁴ Frederik, J.A.; *ICT governance in domeinen, besturing van ICT vanuit de visie CIO*; IT beheer nr 5, juni 2004.

De eerste actie was om de communicatie tussen deze stafdienst en de onderwijsafdelingen te herstellen. Inzicht geven in het aantal vragen en klachten die er bij de ict-dienst werden gedropt, zorgde ervoor dat de verwachtingen bij de onderwijsafdelingen werd teruggebracht tot realistische proporties. Op driehonderd computers nieuwe software installeren kost nu eenmaal de nodige voorbereidingstijd. Het rapporteren over het aantal klachten was de eerste stap. Dit kon korte tijd later worden gevolgd door het zichtbaar maken van de werkplanning van de ict-ers. Met het maken van het onderscheid tussen incident-afhandeling en het systematisch onderhoud werd bovendien bereikt dat "het onderwijs" ook geconfronteerd werd met de andere taken die door de stafdienst moesten worden vervuld. Met steun van de onderwijsafdelingen is toen de jaarlijkse planningcyclus (wanneer wordt de nieuwste software geïnstalleerd?) ingevoerd.

Resultaat

Het resultaat was perfect. De onderwijsafdelingen wisten beter wat ze van de stafdienst ict mogen verwachten en de ict-ers werden (weer) gerespecteerd en vertrouwd. Hier was het management in staat om beheer en controle te combineren met het aanspreken op de professionaliteit van de medewerker.

ICT-academie

Situatie

Vijf jaar geleden besloten veel ROC's hun ict-onderwijs te bundelen in een ict-academie of ict-lyceum. Het bestaande ict-onderwijs uit de (electro)techniek en administratie werd in een nieuwe opleiding gebundeld. Dat was ook in deze case het geval. Een zestiental docenten was zeer enthousiast aan de slag gegaan. Het onderwijs werd op moderne wijze ingericht en het bedrijfsleven werd actief bij de ontwikkeling en de kwaliteit van het programma betrokken.

Dit team heeft in deze ontwikkelingen het vertrouwen en de steun tot het hoogste niveau mogen ontvangen. De drang om een eigen traject vorm te geven ontwikkelde zich echter richting het zelfstandig maken van de opleiding.

Taak

Het team van deze ICT-academie had zich weinig gelegen laten liggen aan de stafdiensten van het ROC en hadden op geheel eigen wijze competentiegericht onderwijs ontwikkeld en bovendien eigen voorzieningen gecreëerd. Er waren bijvoorbeeld eigen financiële stromen ontstaan, door boeken en software te verkopen aan de leerlingen. Dit geld werd dan weer gebruikt om een computerlokaal in te richten. De opdracht was hier, om met inachtneming van de innovatie kracht, de hechting met de ondersteunende diensten weer tot stand te brengen.

Actie

De eerste actie was om weer in gesprek te gaan met de stafdiensten. Alle docenten werden hierbij betrokken. Door het aangaan van de gesprekken kon stapsgewijs

gewerkt worden aan de afbouw van de zelf opgebouwde voorzieningen. Dit werkte voor beide partijen (docenten en stafdiensten) heel verhelderend. Doordat deze ict-opleiding als eerste binnen dit ROC aan de slag was gegaan met competentiegericht leren, was een ingang om met de andere afdelingen in gesprek te gaan, snel gevonden. Deze docenten waren de deskundigen in de onderwijs innovatie geworden.

Resultaat

Met respect en vertrouwen in de kwaliteit van de professional was een cultuurverandering in relatief korte tijd vorm gegeven. Het management had op een professionele manier ruimte gegeven aan de innovatieve aanpak van deze professionals. Dit is volgens de benadering van Van Wieringen cs: geef als management sturing aan de noodzakelijke discussie en ruimte voor verandering.

4. Conclusie

Wanneer de problematiek, de theorie en de praktijkervaring worden gecombineerd kan geconcludeerd worden dat er altijd bottom-up discussie nodig is. Alleen managers die in staat zijn om ruimte en sturing te geven aan het ontwikkelproces kunnen succesvol een team naar de toekomst leiden. Wanneer een medewerker wordt aangesproken op zijn/haar verantwoordelijkheid als professional bij innovatie, dan zal de eerste beloning zijn dat de aangeleverde ideeën overgenomen worden. De betrokkenheid wordt vergroot waardoor ook de productiviteit positief wordt beïnvloed.