

Naar zelfmanagement van professionals, een sociale innovatie

De leraar neemt zijn vak terug



**Rather a safe chaos
than a dangerous order**

*Liever een veilige chaos
dan een gevaarlijke orde*

Gearhing

De slogan 'Rather a safe chaos than a dangerous order' is afkomstig uit de veiligste industrie die wij kennen: de luchtvaartindustrie. Het is de subtitel van een groot Europees onderzoek van het Nationaal Lucht en Ruimtevaart laboratorium (NLR) genaamd Free Flight. Om kort te gaan laat het onderzoek zien dat door het goeddeels afbreken van verkeerstorens:

- er meer vliegtuigen tegelijkertijd in de lucht kunnen dan nu het geval is;
- het ziekteverzuim onder piloten afneemt;
- vliegen (nog) veiliger wordt.

Wat hier voor nodig is, is met name herstel van vertrouwen in de professionals en daaruit volgende maatregelen. Vooral op de gebieden van vermindering van centraal geleide controle en versterking van peer to peer benadering. Als iemand eindelijk piloot is geworden, dan wil hij ook vliegen. Helaas bestaat het grootste deel van zijn tijd uit niet vliegen: de automatische piloot. Door piloten meer verantwoordelijk te laten zijn voor hun vlucht, gaat de kwaliteit van het vliegen omhoog, het wordt zelfs veiliger. ^{4,6}



Gearhing bestuurt 29, vooral kleinere, scholen in Zuidwest Friesland. Sinds 2012 werkt Gearhing met 7 onderwijsteams, onder verantwoordelijkheid van 7 onderwijsteam directeuren. In tegenstelling tot voorheen 29 afzonderlijke scholen met ieder een directeur.

Door te gaan werken in onderwijsteams wordt samenwerking en kennisoverdracht tussen schoolteams gefaciliteerd. Dit sturing model leidt er tevens toe dat minder middelen ingezet worden ten behoeve van management, opdat er meer ingezet kan worden in het primair proces, voor de klas.

Krimpemde leerlingenaantallen, stagnerende leeropbrengsten en een snel en continue veranderende maatschappij vragen om sociale innovatie. Werken met onderwijsteams is zo'n innovatie. Voorwaardelijk voor het succes van het concept werken in onderwijsteams, is de zelfsturing, cq het zelfmanagement, van de professionals op ieder van de 29 scholen. Een eerste tussenevaluatie van het werken met onderwijsteams bij Gearhing laat zien dat hier een hiaat ligt. Eigenaarschap en regie over het onderwijsproces is noodzakelijk.

De huidige onderwijswereld is echter niet ingericht op zelfsturing van professionals. De angst voor niet goed presterende leerkrachten en tegenvallende leeropbrengsten hebben voor een uitgebreide cultuur van toetsing, protocollen, controle en toezicht geleid. Dit alles staat zelfsturing in de weg, het ontnemt de professional het eigenaarschap over zijn of haar werk.

Om het fundament onder het werken in onderwijsteams te leggen, wil Gearhing aantonen dat zelfmanagement van professionals mogelijk en wenselijk is, zonder in te boeten aan kwaliteit van onderwijs. Sterker nog, onze hypothese is dat het onderwijs er op alle fronten beter van wordt.

Visie

Professor Cees Mouwen heeft onderzoek gedaan naar grote (non profit) organisaties. Belangrijkste constatering is dat professionals niet beter presteren dankzij de lijnorganisatie maar ondanks.

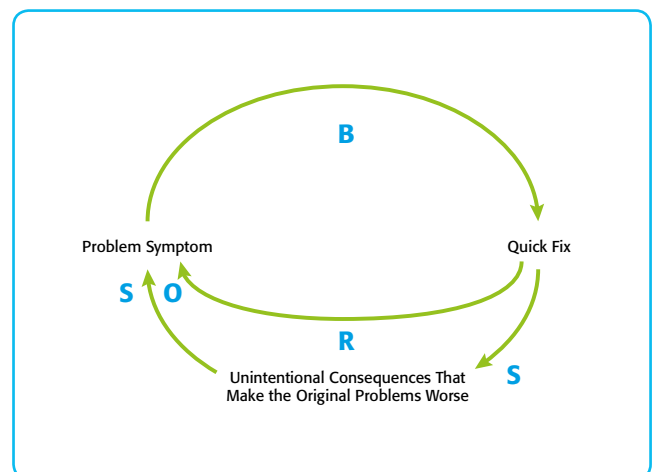
*'Professionals focus on the rules of the profession rather than on the strategy of the organization. Professionals are more sensitive to peer judgements than to the organizational hierarchy.'*²



In het TNO onderzoek Management door vertrouwen - Naar zelfmanagement en innovatief gedrag¹ wordt de conclusie getrokken dat zelfmanagement van professionals leidt tot betere resultaten. Als voorwaarde wordt genoemd een herstel van vertrouwen in de professionals, radicale vermindering van centraal geleide controle en versterking van 'peer to peer' benadering.

Leerkrachten willen lesgeven. En dat kunnen zij ook. Echter, door jarenlange centrale aansturing en afgeleide verantwoordelijkheid over de opbrengsten is de automatische piloot ingeschakeld. Methodes zijn leidend en worden vaak slaafs gevolgd. Strategische uitgangspunten van Gearhing zijn onder meer dat autonomie zo laag mogelijk in de organisatie ligt en dat medewerkers professionals zijn, die hun ruimte en verantwoordelijkheid nemen en daar verantwoording over afleggen.⁸ Opbrengsten en ook de weg daar naar toe, worden voorgeschreven en dienen te worden geadmistreerd. Zodat bij toezicht gecontroleerd kan worden of de voorgeschreven zaken daadwerkelijke plaats vinden. Dit brengt werkdruk (beleving) met zich mee. En het gevoel steeds minder in charge te zijn, minder regie te hebben op het primair proces. Het eigenaarschap is verdwenen. En dat laatste beïnvloedt de opbrengsten negatief.¹ In de Jordaan bezigt men de uitdrukking: "Als het boven stinkt, dan ruikt het beneden". Wellicht niet al te subtiel refereert deze volkswijsheid aan een mechanisme dat in alle organisaties herkenbaar is. Het schuurt aan tegen een corporate identity. Als vanuit wantrouwen gewerkt wordt, vanuit de gedachte dat professionals intrinsieke motivatie missen om goed onderwijs te geven, dan zal zich dat uiteindelijk vertalen in het niet durven vertrouwen op de ontwikkelingsmogelijkheden van de kinderen in de klas. En daarmee aan de essentie van het onderwijs: de in onze maatschappij aanwezige talenten optimaliseren voor de toekomstige (creatieve) kenniseconomie.

De theorie van het Systeemdenken⁷ suggereert dat dit radicaal om te draaien is in het tegendeel. De 'reinforcing loop' van meer van hetzelfde laat zien dat juist meer van hetzelfde niet leidt tot het gewenste resultaat. Sterker nog: het verergert de situatie. In een voorbeeld ziet dat er als volgt uit: Minder vertrouwen leidt tot meer toezicht, tot meer controle, tot meer administratieve last, meer werkdruk, minder opbrengsten en uiteindelijk (nog) minder vertrouwen. Maar door juist meer te vertrouwen wordt het gewenste resultaat bereikt. Meer vertrouwen resulteert in minder toezicht, minder controle, minder administratieve last, minder werkdruk en uiteindelijk tot hogere opbrengsten. Het resulteert in de optimalisatie van de aanwezige talenten. Dit geldt niet alleen voor leerlingen, maar ook voor de professionals in de school.¹



Politiek en managers

*Als bezorgde ouders die het kind volwassen weten, maar het nog steeds ter verantwoording roepen. Gevolg: het kind verstrekt onschuldige informatie zodat de relatie tussen ouder en kind stabiel blijft.*³

Systeemdenken ligt aan de basis van de hier voorgestelde sociale innovatie. Het is een breuk met de erfenissen van Taylor (verregaande arbeidsdeling) en Weber (organiseren op basis van bureaucratische onpersoonlijke regels) ter beheersing van arbeidsgedrag. In plaats daarvan wordt uitgegaan van dialoog, visie en vertrouwen als basis. De vraag is niet wat mensen minimaal moeten doen, maar wat mensen maximaal kunnen doen. Hoe menselijk potentieel ten volle benut kan worden ter verbetering van het presteren van organisaties en hun eigen ontwikkeling. Het actief aanpakken van speelruimte noemen wij zelfmanagement van werknemers. Een zelfmanagende werknemer neemt zelf verantwoordelijkheid, initiatief en beslissingen om -problemen op te lossen waarin hij/zij zowel rekening houdt met de belangen van de organisatie als met de eigen belangen. Bovendien is een zelfmanagende werknemer goed in staat om te communiceren (informatie uit te wisselen) met relevante anderen. Belangrijke factoren die het zelfmanagend gedrag van werknemers kunnen vergroten zijn vertrouwen¹ en professionele verticaliteit.^{10, 11}

Doelen

Doelen

Primair doel:

Aantonen dat zelfmanagement van professionals, in combinatie met het werken in onderwijsteams, kwaliteit van onderwijs verbetert.

Secundaire doelen:

Aantonen dat zelfmanagement van professionals een positieve invloed heeft op het welbevinden van zowel leerkrachten als leerlingen.

Uitwerking doelstelling

Wat is zelfmanagement?

Zelfmanagement is vanuit de psychologische benadering verwant aan concepten zoals 'self-determination' (zelfbepaling) (Burr&Cordery, 2001) en self-efficacy (persoonlijke effectiviteit)(Bandura, 1994; Spreitzer, 1995).

'Self-determination' is de mate waarin een individu ervaart dat hij of zij keuze heeft in het sturen en reguleren van handelingen. 'Self-efficacy' is iemands geloof dat hij of zij succesvol een bepaalde handeling of taak uit kan voeren of een bepaald resultaat kan behalen. Beide begrippen komen samen in de volgende definitie van zelfmanagement: Het stellen van doelen, besluiten wat te doen en hoe dat gedaan moet worden, en stappen zetten om de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te verkleinen (Tsui & Ashford, 1994).

In deze visie is een medewerker zelfmanagend wanneer hij/zij optimaal gebruik maakt van de speelruimte die het werk biedt, en eigen initiatief neemt. In de wetenschappelijke literatuur is het nodige geschreven over het onderwerp 'persoonlijk initiatief' (Freze, Fay, Hilbinger, Leng & Tag; Freze & Fay, 2001), wat zoveel betekent als gedrag dat resulteert in een actieve en zelfstartende invulling van werkdoelen en taken, dat ook volhardt bij het tegenkomen van obstakels. Ook zelfontplooiing, je (kunnen) ontwikkelen op je werk wat betreft kennis, vaardigheden, werkwijze en taken, zien we als een belangrijk aspect van zelfmanagement (link naar lerarenregister²). Naast een zelfstandige instelling zien we zelfmanagement als het actief nastreven van het eigen- en het organisatiebelang. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers oog hebben voor hun persoonlijke doelen en belangen in het werk, alsmede die van de organisatie. Vooral het nastreven van beider belangen draagt bij aan een actieve houding in het bereiken van goede resultaten voor de werknemer zelf en voor de organisatie. Zelfmanagement van werknemers impliceert dat werknemers zichzelf aansturen bij het regelen en uitvoeren van hun taken. Zij zijn naast uitvoerder, ook manager van hun eigen functie.

*De econoom J.K. Galbraith beschrijft in zijn boek *The Economics of Innocent Fraud*⁽⁵⁾ hoe vergaande controle en toezicht onschuldige fraude in de hand werkt. Waardoor de illusie gecreëerd wordt dat de leiding in controle is, terwijl op de werkvloer een ieder zijn eigen gang gaat en er helemaal geen zicht meer is op de processen.*



Aspecten die van invloed zijn op het zelfmanagement van werknemers.

We onderscheiden vier typen determinanten van zelfmanagement (Ten Have et al. 2007):

1. management en organisatiefactoren
2. werkgerelateerde factoren
3. vertrouwen (tussen lijn en uitvoerende en vertrouwen tussen collega's onderling) (link naar A & A ¹¹)
4. menselijke kenmerken

1. Management- en organisatiefactoren

Beleed dat gericht is op procedures, regels en verplichtingen (sturen op controle), lokt minder ondernemend gedrag uit van werknemers dan beleid dat gebaseerd is op vertrouwen (sturen op commitment).

- Formalisatie:
In een organisatie met een sterke formalisatie in termen van procedures, regels en controle ervaren werknemers weinig speelruimte voor zelfmanagement.
- Maatwerkruimte:
Meer ruimte voor maatwerkafspraken gaat samen met een grotere mate van zelfmanagement.
- (Transformationeel) leiderschap:
Een transformationele, coachende stijl van leidinggeven stimuleert het zelfmanagement het meest.
Transformationeel leiderschap stimuleert de medewerkers om talenten te ontwikkelen en onafhankelijk te denken.

2. Werkgerelateerde factoren

- Uitdagend werk
- Taakautonomie (het zelf kunnen bepalen van de volgorde van werkzaamheden en de planning, leidt tot meer innovatief werkgedrag).
- Samenwerken:
Samenwerken als informeel proces van verbindingen tot stand brengen door collegiale uitwisseling (Osnowitz, 2006)

3. Interpersoonlijk vertrouwen

Er bestaan veel definities van vertrouwen, maar de meeste overeenstemming lijkt te bestaan over de volgende omschrijving: 'de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon' (Mollering et al., 2004). Vertrouwen veronderstelt een positieve attitude of verwachting ten opzichte van personen of instituties (Costa, 2004; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).

Hierin onderscheiden we twee niveaus:

- vertrouwen tussen werknemer en collega's en
- vertrouwen tussen werknemer en (direct) leidinggevenden.

4. Menselijke kenmerken, waaronder/zoals zelfvertrouwen:

Vertrouwen in eigen kunnen is van belang voor zelfmanagend gedrag.



Invulling

1. Management- en organisatiefactoren

- Formalisatie:
Zo weinig mogelijk procedures, protocollen en controle
- Maatwerkruimte leerkrachten maken onderling afspraken
- (Transformationeel) leiderschap:
- Directie faciliteert ipv controleert
- <verder aan te vullen>

2. Werkgerelateerde factoren

- Uitdagend werk
- Taakautonomie
- Samenwerken
A&A trajecten¹¹/ leerKRACHT¹⁰
- Vertrouwen
- <verder aan te vullen>

3. Vertrouwen

Inspectie houdt gedurende vooraf afgesproken termijn geen direct toezicht (maar bijvoorbeeld 'getrapt': toezicht op het interne toezicht)

<verder aan te vullen>

4. Zelfvertrouwen

- Coaching?
- A&A trajecten¹¹
- <verder aan te vullen>

Expertgroep

- Rick Steur, Voormalig hoofdinspecteur onderwijsinspectie
- Luc Stevens, Emeritus hoogleraar orthopedagogiek, directeur NIVOZ (Nederlands instituut voor Onderwijs en Opvoedingszaken)
- Anne Seuren, sector directeur Primair onderwijs Aob
- TNO
- NHL

Regiegroep

- Zeven leerkrachten
- Twee onderwijsteamdirecteuren
- Beleidsmedewerker onderwijs
- Manager HR
- Voorzitter college van bestuur

Contactgegevens

Alex J. Peltekian

voorzitter college van bestuur

De Wymerts 7F
8701 WT Bolsward

T 0515 74 50 90

E alex.peltekian@gearhing.net

www.gearhing.nl

Bronnen

1. TNO, Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag, 2010
2. C.Mouwen
3. P.H.A. Frissen, De Staat van Verschil, 2007
4. M. Lanting, Connect, 2010
5. J.K. Galbraight, The Economics of Innocent Fraud, 2004
6. Free Flight onderzoek (nationaal lucht- en ruimtevaartlaboratorium, Amsterdam)
7. Systeemdenken, Bryan, Goodman, Schavelling, 2012
8. Gearhing werkt in onderwijsteams, meer met minder, 2012
9. Finnish Lessons, What can the world learn from educational change in Finland?, Pasi Sahlberg, Teachers College Press
10. www.stichting-leerkracht.nl
11. www.appraisal-asesement.nl
12. www.registerleraar.nl