

Duurzame leider- schapsontwikkeling

Klaas Huizenga en Erwin Heldoorn

zijn verbonden aan een bureau voor interim-management en leiderschapsontwikkeling.
E-mail: info@flyttar.nl, www.huizengavanderbrugge.nl

Een belangrijke spil in het doorvoeren van veranderingen binnen de onderwijsorganisatie is de manager op middenmanagementniveau, zoals de directeur basisschool.

Regelmatig worden interim-managers ingezet om veranderingen door te voeren en snel resultaat te boeken.

Het inzetten van interim-managers is voor een school een dure oplossing. Opdrachten zouden ook vaker, onder begeleiding van experts, kunnen worden uitgevoerd door mensen uit de eigen organisatie. Hiermee wordt krachtig leiderschap op middenmanagementniveau ontwikkeld en gelijktijdig worden de kosten van externe interim-managers gereduceerd.

Professionaliseren

De politieke druk is groot om de kwaliteit van de onderwijsmanagers en de docenten te vergroten. De politiek wil die kwaliteit ook meetbaar maken met criteria, die vaak alleen de 'harde kant' van management vastleggen, terwijl goed leiderschap lastig is vast te leggen in meetbare criteria. Diverse onderzoeken en literatuur ondersteunen dat. Goed leiderschap zit veel meer in de zogenaamde softskills dan in het niveau van opleiding of het kunnen hanteren van systemen. Een goede leider in de ene organisatie is dat niet vanzelfsprekend in een andere organisatie. Het actieonderzoek 'Meester in Leidinggeven' toont

ook aan dat standaard MD-trajecten niet vanzelfsprekend leiden tot het gewenste niveau van leiderschap en dat een situationele aanpak nodig is, die dicht aansluit bij het individu en de visie van de organisatie.

In de convenanten en contracten die momenteel worden vastgelegd tussen politiek en onderwijs valt het ons op dat steeds wordt gesproken over de professionalisering van docenten en onderwijsleiders, maar de uitwerking en concretisering gaat vaak alleen over de docenten. Het lijkt wel alsof het onderwijsveld en de politiek niet zo goed raad weten met de professionalisering van het leiderschap.

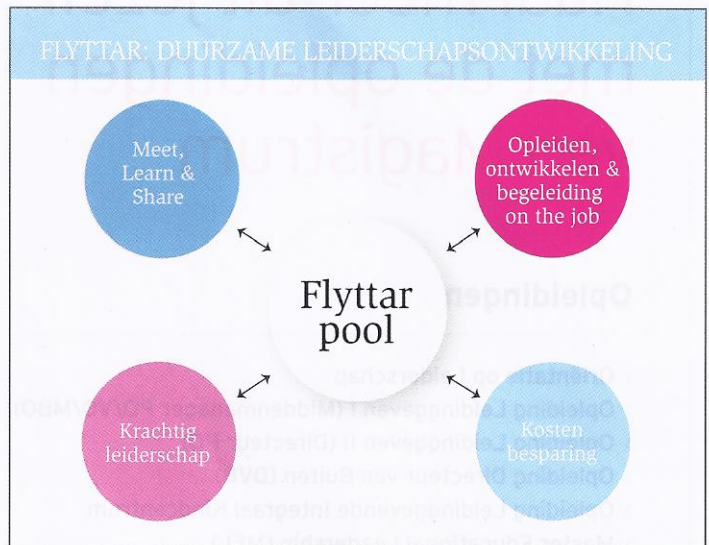
Praktijkervaring

We zien dat de aandacht van bestuurders en directies regelmatig is gericht op het oplossen van de dagelijkse problemen. Daar waar er sprake is van goed draaiende teams bestaat de neiging om teams en leidinggevendenden te 'fixeren' zodat 'wat goed is, goed blijft'. Er is minder oog voor de vraag hoe goed functionerende leidinggevendenden effectief kunnen worden ingezet bij de professionalisering en ontwikkeling van duurzaam leiderschap in de organisatie. Managers volgen een training en horen niet vaker dan eens per jaar in een functioneringsgesprek wat ze wel en niet goed doen. De managers coachen en begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling zien wij zelden. Onderwijsmanagers die goed functioneren en hun zaakjes op orde hebben, zouden in de eigen organisatie meer kans moeten krijgen om hun ervaring en expertise op een andere plek in de organisatie of in een andere onderwijsorganisatie in te zetten. Binnen onderwijsorganisaties zien wij meestal voldoende leidinggevendenden die in potentie verder kunnen doorgroeien in zowel management skills als op het gebied van leiderschap. Dit moet echter wel worden 'ontsloten'. Als wij in onze interim opdrachten managers goed coachen en begeleiden, zien we vaak snel resultaat, waar niet alleen de betreffende manager beter van wordt, maar ook het docententeam en dus de hele organisatie.

Opleidings- en uitwisselingsprogramma middenmanagement

De onderwijsorganisatie zou moeten investeren in een aantal middenmanagers door hen vrij te maken voor de invulling van tijdelijke opdrachten of lichte interim klussen. Met een goede opleiding en begeleiding kunnen succesvolle managers worden voorbereid op het invullen van tijdelijke opdrachten binnen de eigen organisatie of over organisaties heen. Tijdens de uitvoering van deze opdrachten worden middenmanagers gedurende een langere periode op leiderschap gecoacht en getraind door ervaren interim-managers, coaches en trainers. Door het uitvoeren van verschillende opdrachten leren middenmanagers verschillende stijlen en methodieken om teams sterker te maken en problemen op te lossen. Leidinggevendenden leren hiermee hun stijl van leiding geven nog beter aan te laten sluiten bij het onderwijsteam en de individuele medewerker.

Het opdoen van brede (interim) ervaring zal ertoe leiden



dat niet alleen de persoon in kwestie sterker wordt, maar dat zij ook tot voorbeeld en ondersteuning zijn voor collega managers. Het gaat er om dat middenmanagers de kans krijgen om tijdelijke opdrachten uit te voeren waar normaal gesproken externe interimers op worden ingehuurd (leren vissen in plaats van vis leveren). Tijdelijke opdrachten zouden kunnen zijn:

- vervangingsopdrachten bij uitval of vertrek van zittende manager;
- veranderopdrachten binnen de context van organisatieontwikkeling of teamontwikkeling;
- begeleiding en coaching van collega managers die dreigen vast te lopen in hun aanpak en werkwijze;
- projectopdrachten in de organisatie waar tijdelijk extra inzet noodzakelijk is.

Voordat een middenmanager wordt ingezet op tijdelijke opdrachten moet hij een goede basisopleiding volgen waarna hij voor bijvoorbeeld een periode van 2 jaar wordt ingezet op verschillende tijdelijke opdrachten. Dit levert op termijn niet alleen een besparing op (minder inzet externe interimers), maar o.a. ook een sterke leercurve in leiderschap voor middenmanagers en de spin-off hiervan binnen de organisatie. Belangrijke stappen zijn selectie van de juiste leidinggevendenden, het opleiden, on the job coachen en begeleiden, matchen van manager en opdracht en administratieve afhandeling van de financiële consequenties bij inter-company opdrachten.

Wat levert de aanpak op?

Als er op deze wijze wordt gewerkt aan de professionalisering van middenmanagers en teams betekent dat een investering in krachtig leiderschap en behoud van sterke leidinggevendenden. Door deze methodiek leveren de middenmanagers ook een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van andere managers binnen de organisatie. De inzet van externe interim-managers neemt af. De kosten van een interne (interim) middenmanager, inclusief de begeleiding, zijn veel lager dan de kosten van het inhuren van externe interim-managers.