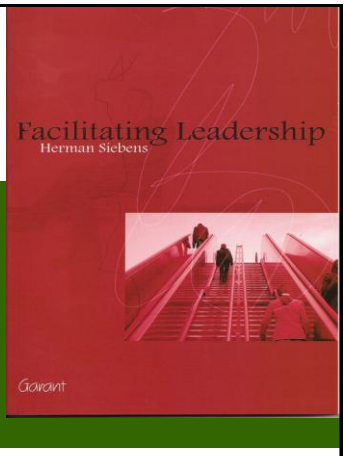
Campus Wemmel

SOK
10-06-2011



Faciliterend Leiderschap : ‘ leading by not leading ‘

Campus Wemmel

Opdracht

- *definieer je eigen (school)leiderschap in een pakkende slogan*
- *wie is jouw persoonlijk voorbeeld in (school)leiderschap …*
- *en waarom ?*

Kwaliteitszorg & leiderschap

- intrinieke motivatie voor kwalitsonderwijs stimuleren
- stimuleren van teamwerk
- dynamiek , leren stimuleren
- openheid bewaren op bemerkingen
- zorgzaam omgaan met de medewerkers
- zélf kwaliteitsvol werken = walk the talk

…

PhD-onderzoek (*UA*)

Actuele situatie (1) samenleving

- post-modernisme : groeiend wantrouwen in bedrijven en bedrijfsleiders
- tekort aan leiderschap in politiek en bedrijfsleven
- ‘ collectief panopticon ‘ , door groei van media en vraag naar inspraak (groeiend kennisniveau)
- confrontatie met diversiteit , c.q. (acitef) pluralisme

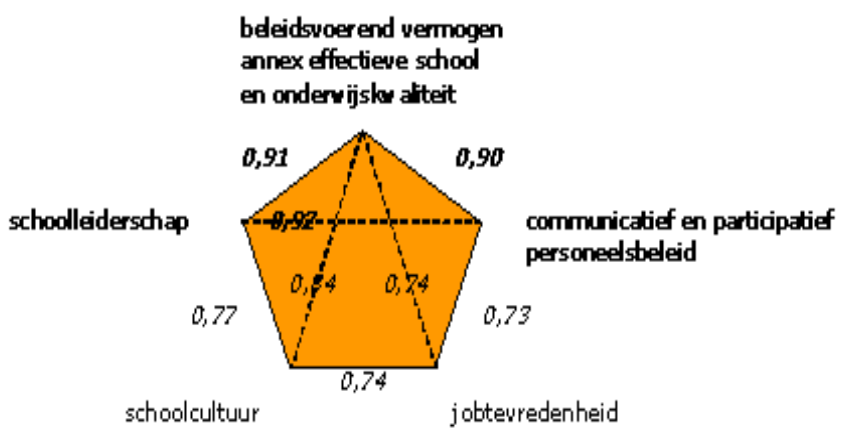
Actuele situatie (2) onderzoek

- heel wat studies , theorieën en concepten : →
  - opportunisme à la Macchiavelli versus ‘ servant-leadership ‘ (Greenleaf)
  - veranderingsmanagement als ‘ castrating management ’
  - psychopathisch management
- leiderschap versus management ?
- geen consensus over de cruciale karakteristieken van effectief leiderschap
- is leiderschap gebaseerd op karakter (kwaliteiten , competenties) of aan te leren ?
- is leiderschap steeds leiden van volgers ?

Centrale conceptcluster onderwijskundige concepten (1)

individuele analyse van de onderwijskundige concepten	vergelijking van de belangrijkste constructen en extreme scores		analyse van de correlaties op basis van de RG
schoolleiderschap	schoolleiderschap		**schoolleiderschap**
	goede reputatie	veiligheid & gezondheid	
schoolcultuur	**schoolcultuur**		schoolcultuur
	beleidsvoerend vermogen, annex effectieve school en onderwijskwaliteit		**beleidsvoerend vermogen, annex effectieve school en onderwijskwaliteit**
			communicatief en participatief personeelsbeleid
goede reputatie			
			jobtevredenheid

Centrale conceptcluster onderwijskundige concepten (2)



Leiderschap

Centrale vragen

- hoe leiden in een omgeving van diversiteit en pluralisme , van inspraak , van hoge verwachtingen ?

⇩

wat is de echte focus / doel / inhoud / betekenis van leiderschap ?

- welk aspect moet een leider leiden ?
- hoe cruciaal is het creëren van een visie en het maken van beslissingen voor effectief leiderschap ?
- wat is de meest effectieve en verantwoorde relatie tussen leider en volgers ?

= filosophische , spirituele vraagstellingen !

Essentials voor leiderschapsconcepten

- macht versus autoriteit (gezag) : leiden versus geleid worden (volgen)
  leiden = maken dat volgers doen wat de leider wil ?
- pedagogische theorie van Paulo Freire : ‘ educaçao bancaria ‘ versus ‘ educaçao problematizadora ‘
- participatie en cooperatie = stakeholder-approach
- verband met organisatiecultuur
- pragmatische activiteit dag-na-dag = situationeel
- dynamisch fenomeen , verandering

Wezenlijke aspecten in leiderschap

- wat (agenda , inhoud)
- met wie (relatie)
- hoe (procedure)
- **waarom , waartoe (intentie , doel) = ethiek (integriteit)**
- **op welke wijze (stijl)**

Participatief leiderschap

- alle stakeholders betrokken
- de bereidheid van de leider om de formele macht te delen

maar :

- niet enkel adviserend ,
  maar daadwerkelijk medebeslissend
- niet enkel participatie inzake het beslissingsproces ,
  maar ook inzake visieontwikkeling en organisatiestructuur

= geen window-dressing ,
maar participatie au serieux nemen

Situationeel leiderschap
(Hersey & Blanchard)

- leiderschap in relatie tot omgeving en noodzaak aan verandering
  = volledige flexibiliteit tgo. individuen , teams en organisatie

maar :

- niet enkel taak- en relatiegeoriënteerd ,
  maar ook procedure- en intentiegericht werken
- niet enkel gericht op de prestatie (output),
  maar vooral op de mogelijkheid tot presteren
- volledig gedomineerd door omgeving i.p.v. visie
  = ethisch relativisme

Opdracht

- *situeer je eigen leiderschapsstijl in voorgaande*

Faciliterend leiderschap

Omschrijving (1)

" Talk to people about their purposes and objectives . Help them to get insight in the situation in which they are situated and let them determine the targets and goals themselves . Then , give them the power over the processes in which they are involved , see to empowerment . And , as manager and coach , keep an eye on the process–review – without interfering in everything . "
(Fabry)

Omschrijving (2)

- managen van een omgeving in continue verandering
- " create the general preconditions that make it possible to co-workers with a normal level of intelligence to perform their tasks autonomously and in an efficient way "
  (Doppler & Lautenburg)
- ' empowerment ' : de competentie om individuen en teams tot zeer efficiënte en effectieve , kwalitatieve en verantwoorde beslissingen te voeren
  = beleidsvoerend vermogen
- een netwerk-leider *(Senge)*
- een heldere keuze voor partnerschap , gebaseerd op wezenlijk respect en fundamentele gelijkwaardigheid van alle betrokkenen

Omschrijving (3)

- " enabling people , groups and organisations to create their own future and the specific processes of change necessary to realise it " *(Senge)*
- " leading by not leading " *(Lewin & Regine)*

⇩

- zorg dragen voor de interne en externe draagkracht
- groep- en procesgericht i.p.v. outputgericht
- ook functionerend op het niveau van de voorwaarden , strategieën , relaties , systemen en structuren i.p.v. enkel de dagelijkse activiteiten en projecten

Definitie

leiden :
≠ autonoom , autoritair beslissen (directieve stijl)
= sensibiliseren en motiveren , het team doen denken en beslissen , procesmatig begeleiden , uitdagen door input , corrigeren door bevragen en bekritiseren (visie ? doelstellingen ? intenties ?) , materieel ondersteunen , bemiddelen
+ als scheidsrechter tussenkomen indien medewerker , team of schoolorganisatie er zelf niet uitkomen (maar wel na alle stakeholders te hebben gehoord)

= de koers van het schip bewaken

Dagelijkse praktijk van faciliterend leiderschap

- walk the talk : doe wat je zegt en zeg wat je doet
- zorg en aandacht geven – aanwezig en bereikbaar zijn – de medewerkers vertrouwen geven (althans zolang dit verdedigbaar is)
- fundamentele , discussies niet uit de weg gaan , maar ze aanmoedigen
- continue zelfevaluatie promoten - zichzelf zelfkritisch opstellen en kritiek toelaten als een opportuniteit
- stimuleren dat de schoolorganisatie verandert in een ‘ lerende organisatie ’ vanuit de idee ‘ alles kan beter ’ – steeds het gerealiseerde kwaliteitsniveau bevragen

Wat moet worden gefaciliteerd ?

- agenda : de agenda van de vergaderingen ; alle dimensies , aspecten en onderwerpen van de organisatie ; de algehele kwaliteit van de prestaties bewaken
- communicaties & relaties : het democratische recht van allen om hun mening te geven ; goede , constructieve relaties tussen allen ; conflicten ernstig nemen ; constructieve oplossingen bewerkstelligen ; conversaties realiseren i.p.v. communicaties
- procedures : wettelijk correcte besluitvorming ; formele procedures uitwerken en bewaken ; overeenkomsten in consensus stimulere
- intenties : ethisch correcte besluitvorming bewaken ; respect voor de behoeften en belangen van alle stakeholders ; het algemeen belang bewaken
- motivatie : de betrokkenheid van allen bewaken ; stressniveau bewaken

Karaktereigenschappen van een faciliterend leider

- natuurlijk gezag
- rustige , zelfzekere persoonlijkheid
- ongevoelig voor macht
- respect , waardering voor de medewerkers als professioneel bekwaam
- bescheidenheid
- integriteit = de competentie om holistisch op lange termijn te kijken
- goede communicatieve vaardigheden
- sterke vergadertechnische vaardigheden

Faciliterend leiderschap en de traditionele continua van leiderschap

- noch autoritair (autocratisch , directief) noch laissez-faire , maar democratisch (*Habermas* : ‘ Herrshaftsfreie Dialog ‘)
- niet centralistisch ,
  maar gedeeld (*Spillane* : distribuerend) : “ never single , but plural “
- zowel taakgericht (= kwaliteit) als relatiegericht (= team)
- aandacht voor de agenda gaat niet uit naar de inouhd , maar naar de procedure
- niet-directief inzake de agenda , attent inzake procedure , groepsdynamiek en intentie

Toegevoegde waarden (1)

- een betere prestatie in het algemeen , door :
  - intens teamwerk
  - expliciete betrokkenheid van alle medewerkers
  - grotere aanvaarding van leiderschap omwille van bescheidenheid en integriteit van leider
- een meer verantwoord beleid
- betere prestatie op vlak van :
  - individueel welzijn : inspraak , kwaliteitszorg , jobtevredenheid , hogere retentie , betere interne communicatie , stress , persoonlijke ontwikkeling , gevoel ertoe te doen
  - grotere intrinsieke motivatie en sterkte (spirit-ualiteit)
  - meer team-spirit

Toegevoegde waarden (2)

- gelooft in de fundamentele gelijkwaardigheid van allen
- benut optimaal de professionele kwaliteiten van alle medewerkers
- vergroot van autonomie , zelfrespect en zelfwaardegevoel van de medewerkers
- ook gericht op de intenties van handelen
- verhoogt de competentie van het team en de organisatie om de behoeften van de stakeholders te begrijpen en implementeren in het gevoerde beleid
- maakt ruimte voor de diversiteit aan meningen en maakt zo ruimte voor groei
- antwoordt op de kenmerken van de postmoderne samenleving

…

Barrières en hindernissen

- invraagstelling van de klassieke hiërarchische relatie tussen leider en volgeling
- complexiteit en chaos na de beslissing tot faciliterend leiderschap , zeker na periode van directief of laissez-faire leiderschap

- prioriteiten moeten terug worden geëvalueerd
- de organisatiecultuur moet veranderen richting communicatie en participatie
- mensen moeten bewust worden van hun onterechte vooroordelen
- nieuwe competenties zijn nodig

- weerstand tegen participatie
- weerstand tegen ‘ thinking out of the box ‘
- weerstand tegen verandering

Sleutel 1 : Competente schoolleider

op het individuele niveau van de leider :

- persoonlijke bescheidenheid
  = putting one selves into perspective
- hoge graad van integriteit

op het niveau van het team en de organisatie :

- openheid voor discussie , andere meningen en pluralisme (actief pluralisme als attitude)
- bereidheid om te streven naar hoge kwaliteit
- bereidheid om algemeen belang voorop te plaatsen
- aanleren van nieuwe vaardigheden (o.a. vergadertechnieken) en attitudes

De competente schoolleider

1. vaktechniciteit + didactische vakkennis
2. sociale competentie + teamvaardigheid
3. verandervaardigheid
4. integriteit

Opdracht

- *wanneer wordt sociale controle sociale druk ?*
- *wat is een verantwoord gebruik van sociale controle (grenzen aan de sociale controle) ?*
- *hoe meer zelfcontrole realiseren ?*
- *hoe medewerkers overtuigen van de noodzaak van sociale controle en zelfcontrole ?*
- *hoe de drie controle-factoren best combineren ?*
- *wat is een ‘ competente ‘ schoolmedewerker binnen dit kader (profiel) ?*

Vragen & bemerkingen

Herman SIEBENS
KTA Wemmel

- Europastraat 31
  2850 Boom
  Belgium
- 0032 3 8440089
  0032 477 941685
- siebens-marckx@skynet.be
  herman.siebens@campuswemmel.be