Hoe bouw je een kwaliteitscultuur op je school met Samensturing?

Komen tot ècht eigenaarschap

Samensturings Academie

Even voorstellen

Samensturings Academie

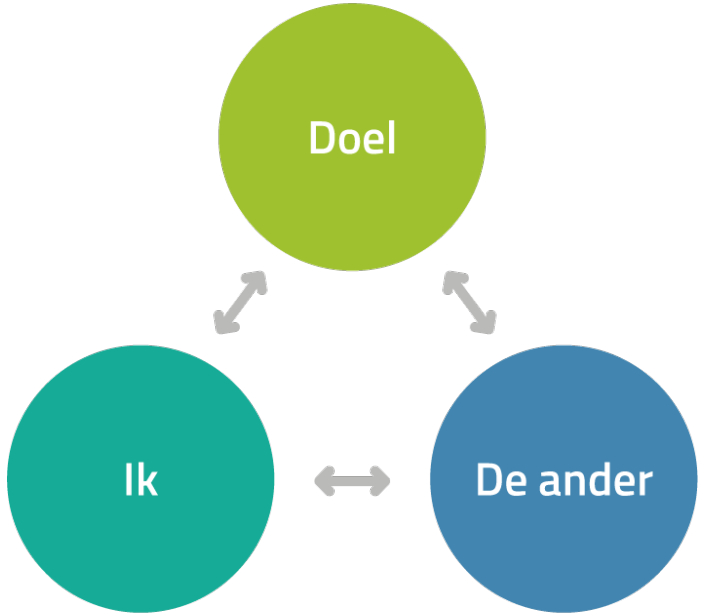
Rianca Evers-den Ouden
Auteur, gids voor leiders
Eigenaar Samensturingsacademie

Samensturings Academie

Samensturing=

Organiseren en veranderen

vanuit eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor het gezamenlijk doel



Mensbeeld Samensturing

Universele behoefte aan verticale en horizontale verbinding

Wat is Samensturing?

Samensturings Academie

Nieuwe mindset voor organiseren en veranderen
Universele principes

Veranderen begint met eigenaarschap

Wat bepaalt of mensen zich eigenaar voelen?

Samensturings Academie

Als medewerker voel ik mij verbonden en mede-eigenaar wanneer:

1. mijn organisatie dingen doet die ik waardevol vind
2. ik een stem heb bij de totstandkoming van beleid
3. ik het beleid dagelijkse terugzie op de werkvloer

Vrij naar: www.publiekewaardecreatie.nl

De natuurlijk weg naar verandering

Wat valt je op?

Samensturings Academie

Niet meer implementeren....

Samensturings Academie

...maar samen organiseren!

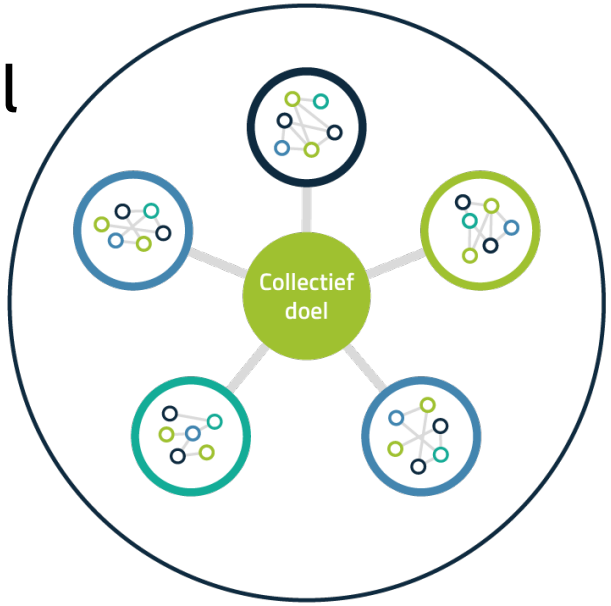
Samensturings Academie

Hoe dan?

Twee veranderbewegingen

Samensturings Academie

1. Alles organiseert zich rondom het gezamenlijk doel



Collectief doel en leidende principes

Samensturings Academie

Wat vinden we allemaal belangrijk als het gaat om kwaliteit?

Welke 3-7 principes moeten we dan door de hele school toepassen?

Hoe dan?
Twee veranderbewegingen

Samensturings Academie

2. Van hiërarchisch naar gelijkwaardig

Wederkerigheid moet van 2 kanten komen
Communiceer van mens tot mens, i.p.v. van functie tot functie

Verticale dialoog

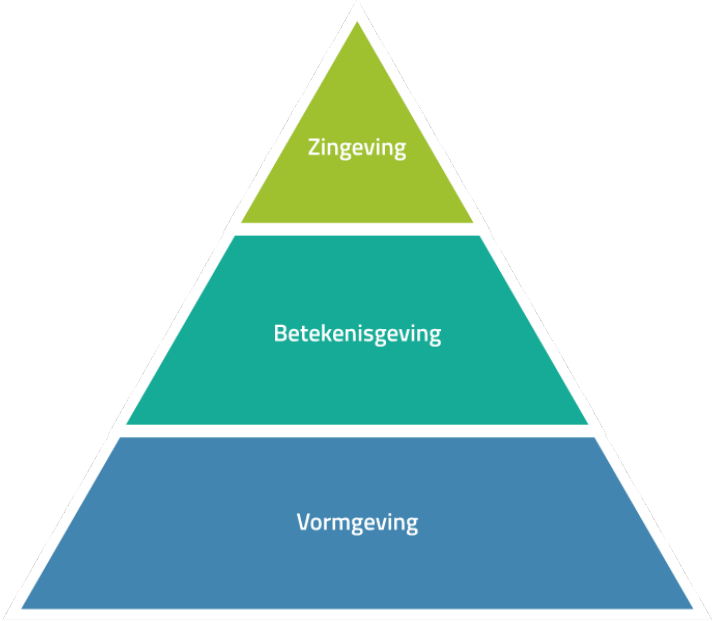
Wat is gelijkwaardigheid?

Verschil met gelijkheid

Samensturings Academie

Helderheid over verantwoordelijkheidsgebieden

Samensturings Academie



Collectieve zingeving = domein van de leiders

Betekenisgeving doe je samen

Vormgeving laat je zoveel mogelijk aan de mensen zelf over (niet sturen, hooguit ondersteunen)

Voorkom the split

Binnen de kaders is er maximale ruimte

Samensturings Academie

Eerlijk zijn over beslisruimte

Ben jij altijd eerlijk over het aantal vakjes dat je al hebt ingekleurd?

Samensturings Academie

Idee →	Kan zo van tafel voor een beter idee
Suggestie →	Geeft richting, maar is nog inwisselbaar
Voorstel →	Richting ligt vast, slechts op onderdelen wijzigingen mogelijk
Opdracht →	Ligt vast, alleen nog beslisruimte op hoe en wanneer

Betekenis geven kan alleen maar samen

Samensturings Academie

Begrip		
Belangrijk omdat:	Concreet betekent dit:	We zijn klaar als we:

Voorkom the split

Het samensturingsproces

Fasenmodel naar onbewust bekwaam

Samensturings Academie

- Eigenaarschap
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Balans tussen zelf en samen
- Samensturing optima forma

Mensen moeten leren om samen te sturen. En leiders ook…

Samensturing biedt een gezamenlijk leer- en veranderproces om

1. Je veranderdoel te bereiken
2. Een nieuwe mindset voor samen organiseren en veranderen te realiseren

Het samensturingsproces
Fase 1 Eigenaarschap

Samensturings Academie

Realiseren van verbinding met elkaar en het gezamenlijk doel
Collectief doel en leidende principes
Gezamenlijk betekenis geven
Doorvertalen van de missie in een team/PLG visie
Geef teams helderheid over eigen beslisruimte: waar gaan zij wel/niet zelf over?

Focus op individuele/team/organisatie identiteit: hoe denken wij over kwaliteit en hoe past dat bij onze missie?

Het samensturingsproces

Fase 2 Gedeelde verantwoordelijkheid

Samensturings Academie

- Operationaliseren van de geformuleerde visie: hoe gaan we dit doen?
- Mensen helpen bij te dragen vanuit hun unieke kwaliteiten (niet vanuit hun functie, gelijkheid versus gelijkwaardigheid)
- Toetsen van alle overleggen en activiteiten aan het collectief doel: hoe draagt dit wel/niet bij?
- Vaardigheden vergroten rondom inclusieve besluitvorming, open spreken over belangen en win/win denken

Focus op vertrouwen en realisatie bemoedigingscultuur
Delen van verantwoordelijkheid voor het geheel (i.p.v. verdelen)

Het samensturingsproces

Fase 3 Balans zelf-samen

Samensturings Academie

- Je organisatie als lerende community
- Systematisch individueel, team- en teamoverstijgend leren
- Iedereen leert van iemand en aan iemand
- Het eigen functioneren evalueren
- Inrichting van de ondersteuning (ondersteuningsteam/-organisatie)

Focus op ondersteuning van de groeiende taak/teamvolwassenheid en continue leren

Het samensturingsproces

Fase 4 Samensturing optima forma

Samensturings Academie

- De 12 kenmerken van de samensturende organisatie: borgen en uitbouwen
- Toepassen op nieuwe vraagstukken
- Recap en evaluatie: Hoe loopt het? Wat gaat goed en hoe kunnen we daar meer van doen? Waar is het nog lastig en hoe kunnen we daar iets extra's doen?

Een samensturende organisatie is een organisatie die in staat is elk proces opnieuw samensturend aan te pakken (fasenmodel is cyclisch)

Kernprincipes voor het samensturingsproces

Samensturings Academie

Collectief doel

Samensturing biedt een gezamenlijk leer- en veranderproces om

1. Je veranderdoel te bereiken
2. Een nieuwe mindset voor samen organiseren en veranderen te realiseren

Kernprincipes:

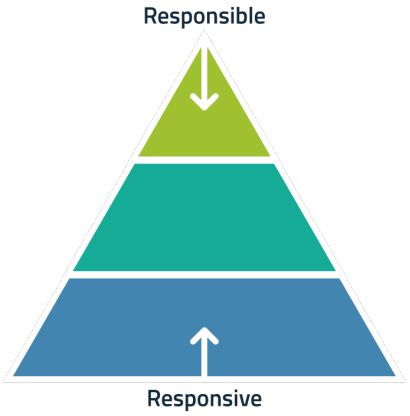
- Kaders
- PWYP
- Maatwerk
- Samen

- Gelijkwaardigheidsbeginsel

Kernprincipes

1. Zorg voor heldere kaders en beslisruimte

Samensturings Academie



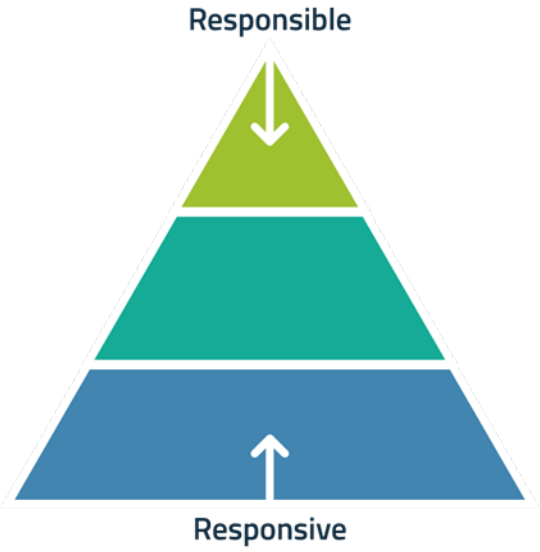
- Formulier leidende principes
- Toets alles daaraan
- Wees eerlijk over continuïteitskaders: financiën, inspectie etc.
- Geef teams/plg's een eigen beslis/verantwoordelijkheidsgebied
- Zeggenschap en verantwoordelijkheid gaan altijd samen!

Kernprincipes

2. Practice what you preach

Samensturings Academie

- Ga als leider na of je werkelijk gelooft in de missie/verandering/Samensturing: waarom is het voor jou belangrijk?
- Formuleer leiderschapsprincipes: hoe ga je dit consequent uitdragen?
- Wees eerlijk en authentiek, ook over je minder sterke kanten en uitdagingen
- Maak het niet mooier dan het is
- Maar geloof met heel je hart in wat je doet

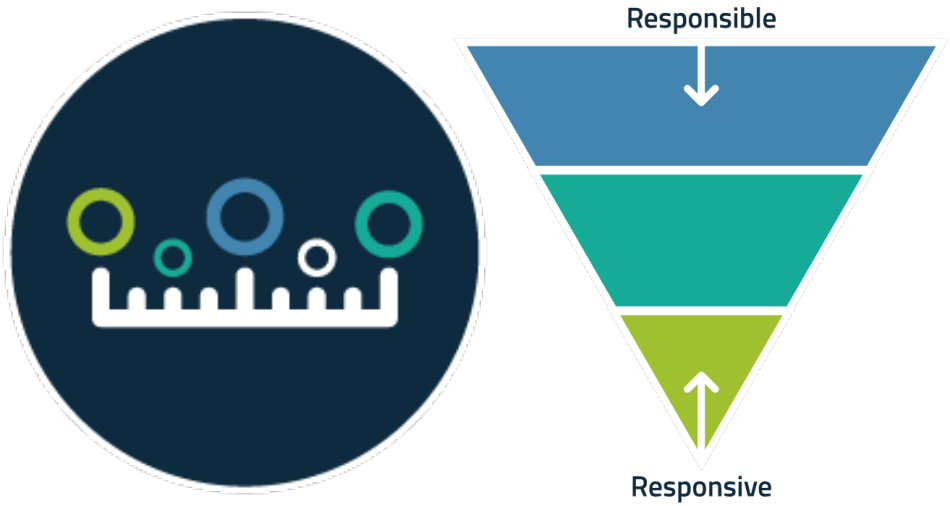


Kernprincipes
3. Maatwerk

Samensturings Academie

Maatwerk is niet: ik pas het plan een beetje voor je aan en dan moet je het er maar mee doen
Maar: ik kijk met jou wat jij nodig hebt om hiermee aan de slag te gaan

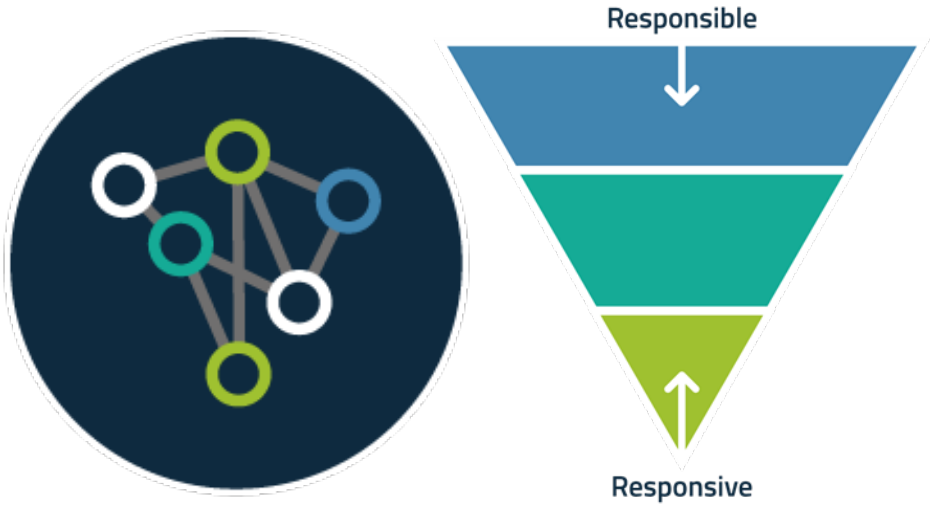
Het is oké om te verschillen in motivatie en bekwaamheid, we sluiten daarop aan
Ik zet me als leider in om jou optimaal te laten floreren



Kernprincipes
4. Samen

Samensturings Academie

Beslis alles wat kan met de mensen die het aangaat
Vertrouw op de wijsheid van je medewerkers
Laat de vormgeving (hoe) zoveel mogelijk aan hen over
Maar wees duidelijk op wat en waarom
Help mensen het doel voor ogen te houden en zich steeds te verbinden daarmee en met elkaar



Hoe zou de situatie op jouw school veranderen als je de kernprincipes toepast?

Samensturings Academie

Samensturing:
De echte transformatie is voor de leiders

Samensturings Academie

Waar het vaak misgaat bij bewegingen naar meer eigenaarschap en zelforganisatie

Samensturings Academie

Veranderen gaat over anderen (othering)

Denken dat er voor jou niets verandert

Gebrek aan vertrouwen

Bang voor de eigen overbodigheid

Te weinig en onduidelijke kaders – eilandjes

Juist bij Samensturing wordt je rol als leider meer betekenisvol!

Gedeeld leiderschap

Waar ligt jouw voorkeur?

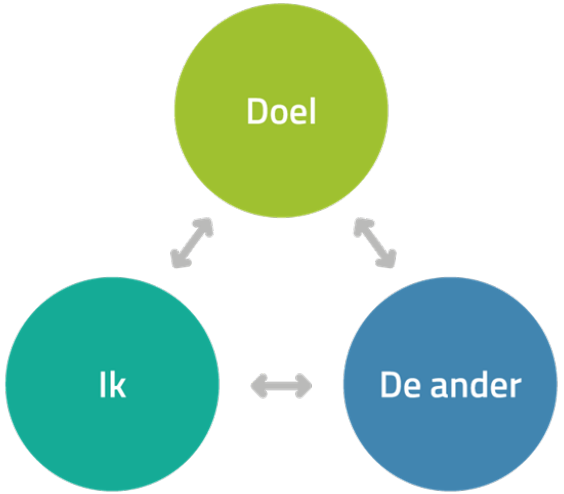
Samensturings Academie

	Veranderen	Verbinden	Veilig stellen
Denken	richting	ideeën	waarheid/recht
Doen	beweging	acties	organisatie
Voelen	verbinding	mensen	relatie

Gedeeld leiderschap

Leiderschapsrollen, wat is jouw voorkeursrol?

Samensturings Academie



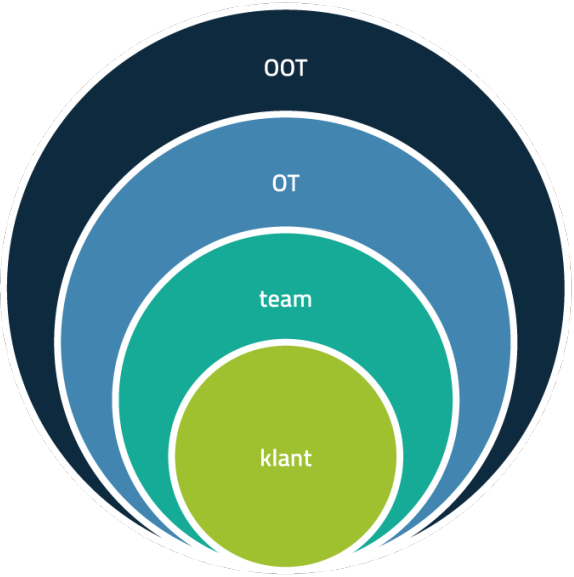
Bewaker collectief doel: inspirator, stelt kaders waarbinnen anderen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen, ‘leeft het doel’

Bewaker verticale verbinding (Adviseur): helpt vooral de verticale verbinding te operationaliseren, helpt concretiseren, taken verdelen, adviseert over bedrijfsvoeringsaspecten etc.

Bewaker horizontale verbinding (Coach): helpt vooral de horizontale verbinding te verstevigen. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen mee doet? Hoe lossen we problemen in onderlinge relaties op? Etc.

Gedeeld leiderschap
inrichtingsprincipes

Samensturings Academie



Elk team/plg:
- Zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied
- Eigen beslisruimte en proces
- Eigen unieke bijdrage

Van leiderschapsteam naar ondersteuningsteam
Van alles in 1 leider naar gedeeld leiderschap

Ook succesvol leren samen sturen?

En een samensturende organisatie realiseren?

Samensturings Academie

- Online academy en besloten community
- In een jaar het hele samensturingsproces door
- Een eigen besloten leeromgeving creëren voor je school
- Een persoonlijke sparringpartner gedurende het proces voor het vergroten van je eigen impact als veranderaar

Meer info: www.samensturingsacademie.nl