



## **Managementcontracten: kiest u voor beheersing, of creativiteit en ontwikkeling?** **Deel I**

**Managementcontracten leveren zelden het gewenste effect op: informatie voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en tevreden medewerkers. Integendeel. De bureaucratie wordt vergroot en medewerkers voelen zich beperkt.**

**Met mandaatcontracten, gebaseerd op de besturingsfilosofie van John Carver (Policy Governance), kunnen medewerkers hun flexibiliteit en creativiteit voor de school inzetten én het management krijgt de beschikking over informatie, die sturen op ontwikkeling mogelijk maakt.**

Neemt u eens de volgende proef: vraag managers uit allerlei soorten organisaties of ze hun targets halen. Ik deed dat een tijdje en kreeg, met een mengeling van 'ons kent ons' en 'wij weten waar Abraham de mosterd haalt', het antwoord: "Ja natuurlijk, altijd!".

Willen managers gewenste gegevens krijgen in plaats van de eerlijke feiten? Door recente affaires als die van Enron en Ahold zou je dit bijna denken. Toch ben ik er van overtuigd dat geen manager in het onderwijs daarop uit is. Integendeel. U kent allemaal de nadelen van doorgesloten bureaucratisering. U wilt reële informatie. Vrijwel zonder uitzondering voelt u zich immers verantwoordelijk voor het ontwikkelen van datgene waarvoor uw organisatie staat: het geven van goed onderwijs aan leerlingen die, mede daardoor, straks als volwaardige burger kunnen deelnemen aan de maatschappij. Dát is uw centrale doel, uw focus. Daarop wilt u ontwikkelen.

De (interessante) vraag is dus hoe u een systeem met managementcontracten zó kunt inrichten dat u en uw medewerkers de focus niet uit het oog verliezen, daarnaar handelen en niet onnodig beperkt worden in het inzetten van professionaliteit en dus creativiteit.

Op basis van het besturingsmodel van John Carver (Policy Governance), ontwikkelde ik een model voor managementcontracten in die lijn. Vrije ruimte is mijns inziens het belangrijkste uitgangspunt. Daarom is het contract gebaseerd op mandaat. Onder mandateren versta ik dat de mandaatgever, onder condities, de gemandateerde de vrijheid geeft om namens hem/haar te handelen.

Dit artikel beschrijft de fundamentele verschillen tussen prestatiecontracten en mandaatcontracten. In Schoolmanagers\_VO #2, november 2004 kunt u lezen over de manier waarop u zo'n mandaatcontract kunt inrichten.

### **Verschil prestatiecontracten en mandaatcontracten**

Waarin verschillen prestatiecontracten van mandaatcontracten. Een voorbeeld: de regiocommissaris van de politie Utrecht gaat een paar dagen met zijn agenten terug de straat op. Tijdens het nagesprek vraagt één van de agenten: "Commissaris, leg ons eens uit, waarom worden wij nou vastgepind op die 160 aanhoudingen per jaar? Daar gaat het toch niet om? Het gaat toch om het veiligheidsgevoel van de burger in onze wijk?" De commissaris hakkelt wat en komt ten slotte met: "Kijk, als jij mij laat zien dat het criminaliteitscijfer in jouw wijk met twintig procent gezakt is, zul je mij niet meer horen over die 160 bekeuringen." Een tenenkrommend gesprek tussen agenten, die zo duidelijk begrijpen waar de politie voor bedoeld is - het waartoe - en een management dat zich door een beleidsperiode 'boekhoudt', op basis van contracten waarin alleen het 'hoe' is voorgeschreven. Een typisch voorbeeld van een prestatiecontract. De nadelen hiervan hebben we de afgelopen jaren in het landelijk nieuws kunnen zien.

Doel/middelverwarring is één van de items in het schema 'Verschillen prestatie- en mandaatcontracten' (zie kader). Hoe kan het management ervoor zorgen niet in deze valkuil van doel/middelverwarring te vallen? Het antwoord is simpel: door doelen en middelen te scheiden en ervoor te zorgen dat ze wél logisch in het verlengde van elkaar liggen.

Om te beginnen stelt u het 'waartoe' centraal. De primaire vraag is: waartoe moet al ons handelen leiden? Voor wie doen we het en hoe onderscheiden we ons? John Carver noemt dit de 'do's'. Telkens als een team zich over deze wezenlijke vragen buigt, komt er veel energie los. Je hoort reacties als: "Wat is dit inspirerend, dát is waarom we voor het onderwijs gekozen hebben. Zonde dat we deze fundamentele zaken laten ondersneeuwen door de waan van de dag."

Pas na het vinden van het antwoord op bovenstaande vragen komt de vraag hoe dit 'waartoe' (deze centrale doelen), bereikt moet worden. Dat antwoord ligt meestal al voor een groot deel klaar in het strategisch beleidsplan. Strategisch beleid is immers feitelijk niets anders dan het *middel* waarmee u uw centrale doelen wilt bereiken. Het interessante dat John Carver heeft toegevoegd aan het werken



met een vrije ruimte is, dat je die formuleert in termen van *begrenzings* aan die ruimte. Je beschrijft wat de gemandateerde *niet* mag doen en/of beslissen om de doelen te bereiken. John Carver noemt dit de 'dont's'. Na de eerste onwennigheid over die negatief geformuleerde beperkingen komt de verrassing: alles wat niet is uitgesloten, is geoorloofd!

### **Leiderschapvisie**

Zoals we zagen zijn prestatiecontracten, over het algemeen, uitsluitend gebaseerd op strategische uitspraken. Ze gaan dus alleen over het 'hoe'. De leidinggevende/medewerker staat niets anders te doen dan dat voorgeschreven 'hoe', uit te voeren. In het politievoorbeld: 160 bekeuringen uitdelen. Wat heeft de manager dan nog te beoordelen? De gemandateerde kan terecht zeggen: "Ik deed het toch precies zoals je zei dat het moest?"

Op Jenaplanschool voor VO, ontstond een illustratieve metafoor over het verschil tussen werken met afgesproken strategische resultaten en met een vrije ruimte. Stelt u zich voor: u wilt wandelen in een prachtig natuurgebied. U kunt daarvoor de 'rode paaltjesroute' nemen. Een mooie route die u van uw uitgangspunt naar het gewenste eindpunt voert. Het enige dat u hoeft te doen is van het ene naar het andere paaltje lopen. U hebt ook een alternatief: een vrije wandeling. Wederom staan begin- en eindpunt vast. Verder bent u vrij om te wandelen waar en hoe u wilt, met de beperking dat u vanwege de schaapskudde niet achter het lage draadhek mag komen en ook het aangegeven moeras/drijfzandgebied is verboden terrein. Denkt u zich eens in wat deze mogelijkheden betekenen voor de inzet van creativiteit, ervaring en informatie!

Uit bovenstaande blijkt een ernstig gevolg van doel/middelverwarring: het feit dat de gedelegeerde leidinggevers of medewerkers, gefrustreerd raken in hun professionaliteit. De agenten uit het voorbeeld kennen hun wijk heel goed en zijn zeer wel in staat te bepalen, wat in hun wijk een goede aanpak is om 'hun' burgers een veilige omgeving te bieden. In plaats van een zekere ruimte om daaraan invulling te geven, krijgen ze precies aangegeven wat hun plan van aanpak moet zijn: het halen van een aantal nauw omschreven targets, o.a. het uitdelen van 160 bekeuringen. Welke professional voelt zich hier prettig bij?

Een afdelingsleider: "Nu begrijp ik het helemaal. Ik had met mijn mentoren het fundamentele gesprek moeten aangaan over ons onderscheidende brugklasaanbod: we betrekken de omgeving van de leerling daadwerkelijk bij ons onderwijs. Dan hadden ze uit zichzelf de conclusie van huisbezoeken of misschien wel iets beters getrokken. Nu heb ik ze opgezadeld met minimaal twee huisbezoeken per leerling per jaar. Met als gevolg dat ik (sommigen) eindeloos loop te duwen en te trekken, voor ze uiteindelijk gaan!"

Het is de kunst managementcontracten te maken die congruent zijn met de visie, dat mensen/medewerkers:

- creatief zijn en dat vermogen zinvol willen inzetten;
- in verbinding staan met anderen en met een visie;
- wensen zichzelf en anderen serieus te nemen;
- verantwoordelijkheid willen nemen en afleggen;
- hun visie gebruiken om hun werk vorm te geven en kunnen daarbij uiteraard in hun valkuilen of schaduwzijde terecht komen.

Eenvoudig voor de mandaatgever? Nee. Ik herinner me een werkconferentie waarin een sectordirecteur en haar afdelingsleiders werkten aan mandaatcontracten. De sectordirecteur had de moed om het volgende hardop te zeggen: "Ik doe het niet van harte, maar ik wil het toch zeggen: ik ben eigenlijk bang om mijn grip op de zaak te verliezen. Daar komen mijn ver doorgevoerde resultaatomschrijvingen vandaan. Ik zie nu wel dat ik zelf de oorzaak ben van mijn klacht: dat jullie je in mijn ogen vaak zo afhankelijk opstellen."

Eenvoudig voor de gemandateerde? Nee. Sommigen vinden het echt prettiger om precies te weten hoe ze het moeten doen. Ze lopen liever de rode paaltjesroute.

Uitdagender, leuker, professioneler? Ja. Ook voor de manier waarop u leiding geeft.

### **Managementinformatie**

Managementcontracten voer je alleen in als je wilt leidinggeven; sturen op de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Daarvoor heeft u informatie nodig. Dat betekent dus dat u voor de do's en dont's die in het mandaatcontract staan, afspreekt op welke wijze (bijvoorbeeld: eigen rapportage, enquête) en met welke frequentie u een rapportage wilt en welke criteria en indicatoren



gehanteerd moeten worden. U kunt het interessanter maken door bijvoorbeeld af te spreken, dat de gemandateerde de dilemma's of moeilijkste beslissingen beschrijft die hij tijdens de mandaatperiode tegenkwam. En stel dat mandaatgever en gemandateerde afspreken de belangrijkste waargenomen trends uit te wisselen. Dat kan een mooie opstap zijn voor bijvoorbeeld een fundamentele dialoog, tijdens een studiedag met uw medewerkers.

### **Angst en verlangen**

Tot slot van dit artikel wil ik met u kijken naar de veelbesproken vraag: wat voor leiders zijn nodig in deze tijd van snelle ontwikkelingen op allerlei gebied. Ontwikkelingen die vrijwel allemaal consequenties hebben voor organisaties. Zeker voor het onderwijs, dat immers zo'n belangrijke rol speelt in de basis die de leerling meekrijgt om straks als volwaardig burger mee te kunnen draaien in onze maatschappij (of moeten we inmiddels 'wereld' zeggen?).

In zijn boek 'Leiderschap ontraadseld' geeft Manfred Kets de Vries (hoogleraar management aan INSEAD en psychoanalyticus), een beschrijving van die 'nieuwe' manager: "Naast het zijn van de 'hoogste kennisbaas' en rolmodel, besteedt die manager vooral aandacht aan processen. Hij zorgt ervoor dat probleemoplossings- en besluitvormingsprocessen eenvoudiger en sneller gaan dan we gewend zijn". Iedereen voelt aan dat dit klopt. Dat betekent dus ook dat die manager zijn ondergeschikten, binnen kaders, meer vrijheid moet geven. Daar ligt ook ons verlangen. We hebben vrijheid nodig om iets van onszelf in ons werk te zetten, om onszelf te ontwikkelen, om onze zingeving vorm te geven. Het is tegelijkertijd ook angstig; voor de mandaatgever om los te laten; voor de gemandateerde om de vrijheid aan te durven. De mandaatgever heeft dus de moed nodig om zichzelf daarin te leiden. Pas als je dat lef hebt, kun je leidinggeven aan processen die hiermee te maken hebben. Het is geen kwestie van kiezen voor angst óf verlangen. Het is een kwestie van het vinden van een gezond evenwicht tussen die twee. Angst houdt je scherp, verlangen is je motor. Werken met mandaatcontracten biedt ons de mogelijkheid dat evenwicht te vinden.

*Margreeth van der Kooij is zelfstandig adviseur/trainer en maakt deel uit van het netwerkverband InteRgraal. Meer informatie vindt u op [www.vanderkooijconsult.nl](http://www.vanderkooijconsult.nl).*



**[kader]**

**Verschillen prestatie- en mandaatcontracten**

|   | <b>Prestatiecontracten</b>   | <b>Mandaatcontracten</b>   |
|---|--|--|
| <b>Focus resultaten</b>                                 | Geen onderscheid tussen resultaten gerelateerd aan de bestaansreden van de organisatie en de strategische resultaten. Hierdoor doel/middelverwarring | Te behalen resultaten zijn direct gerelateerd aan de bestaansreden van de organisatie/unit/functie. Geen doel/middelverwarring                   |
| <b>Gerichtheid</b>                                      | Beheersingsgericht   | Ontwikkelingsgericht   |
| <b>Mensbeeld</b>  | Mensen hebben houvast nodig en dat moet ze gegeven worden.   | Mensen zijn creatieve wezens die dat vermogen in verbinding willen inzetten, verantwoordelijkheid willen nemen en verantwoording willen afleggen |
| <b>Drijfveer</b>  | Ten diepste angstgedreven  | Ten diepste ambitie/verlangen gedreven   |
| <b>Strategische focus</b>                               | Meer intern gericht  | Zowel extern als intern gericht  |
| <b>Handelingsruimte</b>                                 | Geformuleerd in omschrijving taken, soms ook in bevoegdheden   | Geformuleerd in gedrag en strategische beslissingen die <i>niet</i> gemandateerd zijn. Rest mag.   |
| <b>Operationele kernvraag</b>                           | Hoe moet het?  | Hoe gaan/willen we het doen?   |
| <b>Mogelijkheid inzet flexibiliteit en creativiteit</b> | Lager  | Hoger  |
| <b>Communicatiecultuur</b>                              | Meer gesloten  | Open   |
| <b>Dominante attitude</b>                               | Reactief   | Proactief  |