

Interview met:

Huib Dekkers – Algemeen directeur - CINOP



Dit interview vond plaats in het najaar van 2018. Onderdelen hiervan zijn terug te vinden in het boek "Professionals aan het stuur".

CINOP ("Wij geven vorm aan leren met impact") is gevestigd in 's-Hertogenbosch en ziet zichzelf als een maatschappelijke onderneming. Dat wil zeggen, ze streeft niet naar winstmaximalisatie, maar naar voldoende opbrengsten om continuïteit en innovatie voor haar klanten te waarborgen. Er werken zo'n 150 professionals die zijn gespecialiseerd in 'gefundeerde, integrale en toepasbare oplossingen voor onderwijs- en arbeidsmarkt vraagstukken'. CINOP draagt haar kennis op het gebied van ontwikkelen en inrichten van onderwijs wereldwijd uit.

Huib Dekkers is sinds 1 juni 2017 algemeen directeur van CINOP. De wereld van de onderwijsadviesverlening kenmerkte zich lange tijd door stevige en stabiele subsidiëring vanuit de overheid. De marktwerking die daar een aantal jaren geleden zijn intrede deed, heeft in die branche tot een slagveld geleid. CINOP ontsprong de dans, maar Huib ontkwam er niet aan dat hij bij zijn aantreden moest ingrijpen in de bedrijfsvoering. Daarnaast was hij van mening dat een bundeling van de enorme expertise die bij de individuele professionals van CINOP zit, moest leiden tot meer integrale dienstverlening. Dat is wat de klant nodig heeft. Alleen dan kan CINOP het gewaagde doel: 'Vanaf 2022 in Nederland nummer 1 in leren' realiseren.

Het is de combinatie van deze twee ontwikkelingen die ertoe leidde dat in het voorjaar van 2018 een overstap is gemaakt naar zelforganiserende teams. Ieder team heeft een coördinator en samen krijgen ze de opdracht en de ruimte om de veranderingen vorm te geven.

Aan de ene kant dus loslaten en meer bij de professionals en de teams leggen en aan de andere kant sturen op betere financiële resultaten, nieuwe strategieën implementeren en ondersteunende systemen op orde krijgen. Het is een pittige opdracht die CINOP zichzelf gegeven heeft, zeker in een markt die volop in beweging is.

Motto:

"Denk niet dat je het allemaal zelf hoeft te weten."

Waarom kiezen voor meer zelfsturing?

"Ik heb na mijn aantreden hier met iedereen een individueel gesprek gehad. Ik was erg onder de indruk van de aanwezige kennis. De klantwaardering lag ook enorm hoog. Maar

ik kwam ook tot de conclusie dat bijna iedereen het hier in zijn eentje deed. Een individuele expert heeft concurrentie van andere ZZP'ers met dezelfde kennis. Maar die zouden weer niet tegen ons op kunnen, als wij in staat zijn om onze kennis te bundelen. Dan kunnen we veel meer integrale diensten aanbieden. Dus moesten we onze professionals bij elkaar gaan zetten, op thema's die ertoe doen. Maar als je dat doet, hoe worden ze dan succesvol? Dan moet je ze zoveel mogelijk zelforganiserend laten zijn."

Hoe ga je van start?

"In de verschillende segmenten hebben we groepen van zo'n man of 10-14 een volle dag bij elkaar gezet met de opdracht: Wie willen we zijn? Dat hebben we gedaan met de methodiek van kernwaarden, kernkwaliteiten, hoger doel en gewaagd doel. Daar kwamen zo'n 11 stippen aan de horizon uit. Toen hebben we, met representanten vanuit al die groepen die het tof vonden om te doen, daar één stip van gemaakt. Dat hebben we weer teruggekoppeld naar alle betrokkenen. Overigens heeft de directie hier als enige inhoudelijk niet aan meegedaan. Ik wilde het echt bottom-up hebben, het moest van de professionals komen. Ik heb wel de sessies begeleid, maar niet op inhoud. Wat de directie wel gedaan heeft, het is tenslotte geen democratie, de vraag te stellen: 'Zijn we hiermee akkoord? Geloven we erin, kunnen we ons hierin vinden? Is het vooruitstrevend genoeg?' De directie zei er volmondig ja tegen. Er is geen woord aan veranderd. Dat is redelijk uniek."

Advies 1

Als je deze richting op wilt gaan, bedenk dan goed bij jezelf of je het echt wilt en durft en of je het echt wilt leren. Je kunt wel denken dat je het kan, maar ik merk dat het een voortdurende worsteling is. Je hebt steeds weer te maken met dilemma's. De ene dag buikpijn, dan weer fantastisch.

"De directie heeft geen kaders meegegeven voor de inhoud van het visievierluik, behalve het verhaal van de ontwikkelingen in de markt en de urgentie dat er iets moest veranderen. Bij mensen die knoepers hard werken en slim zijn werkt een stok niet. Is ook niet nodig, want de intrinsieke motivatie is er wel. Een wenkend perspectief, een aantrekkelijke visie helpt wel. De wortel moet aantrekkelijk zijn. Daar zit ook de energie. We hebben ons in dit proces ook laten inspireren door voorbeelden uit andere organisaties. Maar ook de groepen bij elkaar laten kijken. We

hebben ze gevraagd of ze wilden weten wat de vorige groepen hadden gedaan, met de vraag of ze zich daardoor konden verbeteren. Wat er daardoor gebeurde was dat het steeds beter werd. Er ontstond een soort van rode draad en je zag het gewoon groeien.

We leren ook door samen visie te ontwikkelen. Maar ook door te praten over commercieel zijn, marges, acquisitie. Hoe doe je dat dan? Voel ik me daar als professional wel of niet bij betrokken? Dat is collectief leren."

"In de terugkoppel sessies hebben we niet alleen gekeken of iedereen er blij van werd, maar ook de vraag gesteld: Wat betekent dit dan? We zijn een achttal kritische succesfactoren gaan uitwerken. We hebben daarbij gekeken vanuit verschillende perspectieven. Wat moeten we in ieder geval de komende twee jaar gaan doen om succesvol te zijn? Je zit straks in een team op een marktthema. Je zit daar met onderzoekers, trainers, kennis experts, kennisverspreiders, strategen. Wat is dan de stap om succesvol te zijn? Om excellente teams te zijn gaat het om samenwerking binnen de teams, maar ook samenwerking over de teams. Welke vorm past dan bij excellente teams met hoogopgeleide professionals? Je kunt er een manager opzetten. Maar wie gelooft er nog in management? Wie gelooft er überhaupt nog in beoordelingsgesprekken? Ik niet."

Hoe richt je de teams in?

"Als je met een nieuw team begint, het grootste team heeft 17 professionals, in een periode met nog heel veel vraagstukken, omvormen van de backoffice, de juiste stuurinformatie

opleveren, ontwikkelen van een marketingstrategie, dan is er een vorm van coördinatie nodig. Het proces van de keuze van coördinatoren is een beetje rommelig gegaan. De directie had een groslijst van geschikte kandidaten, hebben met mensen gesproken of ze het wilden en hebben gesproken met de teams wat die ervan vonden. Maar er stonden ook mensen zelf op, of schoof het team schoof iemand naar voren omdat het voor iedereen logisch was dat die specifieke persoon het zou gaan doen.

Wat is het verschil tussen een coördinator en een manager? Voor mij zit de toets in de vraag of wat diegene aan het doen is door het team bepaald wordt. Het grappige is dat sommige teams allerlei rollen binnen het team verdelen. In andere teams richten ze dat anders in. Van mij mag dat.”

“We komen uit een tijdperk met een behoorlijk hiërarchische en gefragmenteerde organisatie. Waarbij de professionals redelijk hun eigen gang konden gaan, maar wel, afhankelijk van het vraagstuk zeiden: ‘De directie zal het wel weten’, of ‘de directie weet het toch niet.’ Dat willen we echt anders. We creëren nu een afhankelijkheid in de teams en we creëren een afhankelijkheid tussen de teams en er is een afhankelijkheid hiërarchisch. Nogmaals: het is geen democratie. Er moet ook een eindverantwoordelijke zijn. De verschillen zijn echter zo groot, dat ik niet steeds een eenduidig antwoord heb. Het is iedere keer weer kijken naar de dilemma’s en zoeken van harder duwen, harder trekken, meer loslaten. Wat is dan loslaten, moet je dan echt loslaten of erbij blijven staan?”

Alle teams hetzelfde?

“We delen de stuurinformatie en sturen met zijn allen. Maar daarbinnen krijgen teams veel vrijheid. Je mag uitleggen waarom je anders bent. Ik snap en accepteer dat sommige teams een andere bijdrage aan het groter geheel leveren dan andere teams. Teams mogen verschillen, mits het uitlegbaar blijft.

Elk team heeft 1 of 2 coördinatoren. Wat dan de verhouding tussen team, teamcoördinator en directie is, dat is nog zoeken. Ook dat willen we zelforganiserend ontwikkelen.

Advies 2

Verzin niet alles zelf. Je moet op zoveel punten dingen doen. Denk niet dat je het allemaal zelf hoeft te weten. Schakel hulp in.

De capaciteit die bij de staf nu beschikbaar komt, verdelen we over de teams. Ieder team heeft dan iemand die zorgt voor de managementinfo, zodat niet iedereen daar zelf weer achteraan moet. Daarnaast beschikken de teams nu ook over ondersteuning op het gebied van uitbrengen van offertes tot aan acquireren en coördineren van grote projecten. De

professionals kunnen zich nu meer focussen op hun kerntaak. Door deze verschuivingen krijgen we meer voor elkaar, met meer impact en minder hard werken. Vroeger deed je veel meer zelf.”

Sturing en leiderschap

“Organiseer zoveel mogelijk jezelf. Sturen doen we met zijn allen, in een proces aan het begin van het jaar. Bijsturen doen we ook met zijn allen over het totaal. Als dat is vastgesteld, dan weet jij het ook voor je team. Dat ga je dan in je team zoveel mogelijk zelf organiseren. Het is nog niet helemaal uitgewerkt. Maar hoe meer je het zelf organiseert, hoe beter het wat mij betreft is. Daar zit een grens aan, die mag je zelf zoeken. Daar hoort ook succes bij. Je kunt wel heel veel zelf doen, maar als je geen succes hebt, dan claim je wel professionele autonomie, maar ben je niet bereid om verantwoording af te leggen.

We zijn nu een half jaar bezig. Het is nog zoeken. Als de teams het niet zelf doen, wat doet de directie dan?

Taakvolwassen professional en leiderschap zijn twee pijlers die veel met elkaar te maken hebben. Iedere leider moet óók taakvolwassen zijn, iedere professional heeft ook ergens leiderschap. Een echte professional kenmerkt zich doordat hij ook voor zichzelf hoge doelen

stelt. Dat hij die samen probeert te behalen en in lijn brengt met de organisatiedoelen en daar ook verantwoording over af wil leggen. Dat geldt ook voor een directeur. In de kern is dit dus voor directie en professionals gelijk.”

“Het fijne van professionals die allemaal van het leren zijn, is dat ze zich snel melden om dingen aan mij terug te geven. Ik wil de lijnen ook kort hebben. Ik heb iedereen persoonlijk gesproken. Gelukkig kan dit nog in een club van 150 mensen. Hier kan het net. Ik moet er wel veel in investeren, maar dat is een hele fijne investering. Dat creëert minder afstand. Ik krijg daardoor gevraagd en ongevraagd heel wat advies van de professionals. Af en toe pittig en gaan mensen er met gestrekt been in. Maar dit vind ik heerlijk.

Wat ik me voortdurend realiseer is dat we 150 mensen hebben die in een verschillend stadium zitten. Voor mijn gevoel communiceer ik me helemaal scheel. Maar toch vinden mensen soms dat ik niet communiceer. Dan kan ik aantoonbaar maken dat ik dat al 18 keer gedaan heb, maar moet toch accepteren dat het in hun beleving te weinig is. Het gaat tenslotte om hun beleving. Ik realiseer me dan dat we het samen aan het ontwikkelen zijn. Of dan krijg ik vragen als: ‘Waarom heb je niet duidelijk gemaakt wat de rol van de coördinator is?’ Omdat ik vind dat als ik het ga invullen het niet meer van jullie is. Ik vind dat dat uit de teams moet komen. Dat is ook een dilemma. Ze vragen aan jou duidelijkheid, maar als ik die geef, is het niet meer hun proces.”

“Mensen vertrekken omdat ze niet meer passen, of omdat ze dit niet willen. Dat betekent dat er veel nieuwe mensen binnenstromen. We hebben gelukkig veel aantrekkingskracht in de markt. Maar als er vanuit alle hoeken en gaten nieuwe mensen de organisatie binnen komen, wie bewaakt dat of dat wel de juiste mensen zijn die we in het CINOP 3.0 verhaal willen hebben? Toen heb ik besloten dat ik ze allemaal zelf wil zien. Sollicitanten, stagiaires, iedereen. Teams mogen de voorselectie doen. Mogen zelf beslissen hoeveel mensen, welk profiel, welk opleidingsniveau, hoe ze ze aannemen etc. Maar ik doe de eindcheck om te kijken of ze echt bij de community passen.

We hebben overigens wel wat richtlijnen meegegeven: kijk goed dat je niet iemand aanneemt die maar op één plek inzetbaar is, maar iemand die potentieel op meerder plekken in de toekomst past.

Ik heb dus het laatste gesprek bij sollicitaties. Op hun eerste werkdag heb ik een persoonlijk gesprek van 3 uur waarin ik ze meeneem in wat er allemaal bij CINOP gebeurt en hoe ik daar tegenaan kijk. Na een tijdje heb ik weer een gesprek met wat ze allemaal gezien hebben.”

Advies 3

Toets ieder moment of je het echt aan het doen bent. Was dit nou op de automatische piloot? Of ben je echt op weg naar zelforganisatie?

Gefaseerd delegeren

“We willen binnenkort een vlootshow houden in het kader van employability. Maar toch, hoe goed ken je alle mensen als directie zijnde? Dus eigenlijk willen we daar de teams een grote rol in laten spelen. Daarvan merken we dat dat nog te vroeg is. Dat vinden ze nog te spannend. Daar ontwikkelen dan nog wel naar toe, dat gaat nu nog niet. Maar moeten we dan de coördinatoren een rol in geven? Dan gaan ze ineens over hun mensen praten met de directie. Dan worden het een soort nieuwe managers. Dat willen we ook niet. Dus eigenlijk willen we dit aan de mensen overlaten, maar hebben voor nu toch besloten om dat niet te doen.”

“We hebben de teams voor het nieuwe jaar een aantal vragen voorgelegd. Denk hierbij aan zaken als welke diensten ga je leveren? Welke marktsegmenten? Hoeveel declarabele dagen? Marges? Wat is je ideale teamsamenstelling? Etc. We vragen aan alle teams om dit te gebruiken als dialoogplaat om samen naar 2019 te kijken. Het is zeker geen invuloefening, want een aantal dingen weten we niet zeker. Maar je kunt er wel een dialoog over voeren. En dan ontstaan verdere ideeën, waarmee je een voorzet kunt maken voor een totaalbeeld. Samen met de coördinatoren gaan we dan kijken hoe we dan willen sturen

als CINOP in 2019. Wat worden de stuurkaders? De directie stelt die daarna vast. Voorheen gingen dit soort zaken altijd vanaf boven naar beneden. Dit is de eerste keer dat we het van onderaf op laten komen en dat we hier samen een dialoog over aan gaan. Overigens zie je hier direct verschillen tussen teams ontstaan. Sommige teams pakken dit heel snel op.

We koppelen dan terug waar we staan, wat er allemaal gaande is, bijvoorbeeld in de omvorming van de processen in de backoffice. Maar ook op de ontwikkeling van zelforganiserende teams. Daarnaast zijn er teamsessies. Maar ook over de teams heen zijn er themasessies. We zijn voortdurend bezig om ook in collectief verband in dialoog te zijn. Bijsturen gaat veelal wekelijks in de meetings met de teamcoördinatoren. Zo proberen we ook op te halen.”

Het gaat niet altijd over rozen

“In deze fase gaan dingen natuurlijk niet altijd vlekkeloos. Juist dan moeten we oppassen niet terug te vallen in oude wij-zij patronen. Als bestuurder is het best lastig om dan geconfronteerd te worden met soms felle, beschuldigende kritiek. Als persoon kan ik daar af en toe best pissig van worden. Als bestuurder moet ik dan weer rustig blijven en me realiseren dat dit soort veranderingen gewoon tijd nodig hebben. En dat het met vallen en opstaan gaat.

Soms moet je ook een grens stellen. Gewoon tegen mensen zeggen: Nu moet je stoppen met je slachtofferrol. Het wordt tijd dat je eigenaarschap pakt, of je moet iets anders gaan doen. Dat zeg ik natuurlijk wel iets beleefder, maar daar komt het wel op neer. Sommige dialogen zijn geen dialogen. Dan moet je gaan drukken. Maar mijn insteek is wel om te beginnen met de dialoog. En dan ook nog een 2^e, 3^e en 4^e keer.”

“Je hebt ineens acht teamcoördinatoren. Dat zijn mensen die dat graag wilden. Die krijgen dan te maken met een team dat zoekende is. Met een directie die zoekende is. Opeens zijn we op terreinen bewust onbekwaam geworden. Dan is dat een lastige rol. Zeker in een fase waarin we qua financiële gezondheid heel alert moeten zijn.

Feedback geven is nog spannend. Open en eerlijk met elkaar zijn, gaat tot op een bepaald niveau. Maar als het over het individu gaat, dan vinden ze het nog spannend. Dat vertellen ze ook.”

“Mijn grootste zorg is: hoe weet je nou echt dat je er komt? Successen probeer ik dus te pakken, uit te vergroten. Als voorbeeld te stellen. Die sturen we rond. Samen viëren. Nieuwsbrieven maken waarin we die vermelden. Klantcases verzamelen en delen. Daar de dialoog over gaan voeren. Wij als directie moeten initiatieven oppakken, maar als mensen die vooroplopen en enthousiast worden van de veranderingen dan met eigen initiatieven komen, vind ik dat supergaaf. Die verrassen me dan. Daar word ik blij van. Helemaal als ik dan zie dat anderen dat dan weer oppakken en daarin meegaan.”



In 'Professionals aan het stuur' beschrijven Chris Peek en Véronique Willems 10 pijlers die het fundament vormen onder zelfsturing. Per pijler worden veel voorbeelden en suggesties gegeven hoe je die kunt versterken. In het boek komen professionals van verschillende organisaties en sectoren aan het woord om hun inzichten en ervaringen met betrekking tot zelfsturing te delen. Hierdoor is het een praktisch boek geworden, waarmee leidinggevendenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.