

Freerk Wortelboer

Freerk Wortelboer is zelfstandig adviseur op het terrein van organisatieontwikkeling, cultuurverandering en leiderschap, en kerndocent van de NSO-CNA-leiderschapsacademie. E-mail: f.wortelboer@freerk.net

Tom van Oeffelt

Tom van Oeffelt is kerndocent in de Master Leren en Innoveren van de Aeres Hogeschool Wageningen, en onderzoeker in het lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling. Email: t.van.oeffelt@aeres.nl

Responsief leiderschap voor teamleiders

Veel (v)mbo-instellingen willen zich responsiever opstellen om zo, in intensieve interactie met het werkveld, deelnemers beter voor te bereiden op hun beroepspraktijk. In dit artikel beschrijven Freerk Wortelboer en Tom van Oeffelt de ontwikkeling van responsief leiderschap bij teamleiders aan de hand van een ontwikkeltraject verzorgd binnen twee aoc's.

Het werkveld waarin afgestudeerde mbo'ers terecht komen verandert in hoog tempo met bijvoorbeeld nieuwe technieken, diensten en doelgroepen. Maar de onderwijsinstellingen lukt het lang niet altijd hun deelnemers daar adequaat op voor te bereiden. Soms zit hem dat in de verschooling van het beroepsonderwijs van de afgelopen decennia: de afstand tussen de opleidingen en het beroepenveld is op veel plekken te groot geworden. In haar kamerbrief *Een responsief mbo voor hoogwaardig vakmanschap*, daagde de vorige minister van Onderwijs onderwijsinstellingen uit om zich responsief op te stellen om zo de belangrijke rol van het beroepsonderwijs in de samenleving te versterken. "Een responsief mbo betekent voor mij dat instel-

lingen, samen met het bedrijfsleven, snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt" (Bussemaker 2015).

Op zich is de term 'responsieve organisatie' niet nieuw, ook niet voor het onderwijs. In 1998 definieerde Rosenfeld een vijftal kenmerken van een responsieve onderwijsinstelling:

1. Een missie, met expliciet aandacht voor regionale economische ontwikkeling.
2. Een expliciete focus op regionale activiteiten.
3. De aanwezigheid van expertise om nieuwe technologische eisen te vertalen in op maat gesneden cursusaanbod.
4. Een hoge mate van organisatorische flexibiliteit.



teit en aanpassingsvermogen.

5. Een actieve netwerkstrategie gericht op het vergroten van het sociale kapitaal in de regio.

We noemen een organisatie 'responsief' als die alert en snel inspeelt op de vaak onvoorspelbare impulsen uit haar omgeving. Dit vermogen is afhankelijk van de veerkracht, adaptiviteit, alertheid, flexibiliteit en proactiviteit van de organisatie (Bernardes & Hanna, 2009; WRR, 2013). Van de schoolorganisaties vraagt dat nogal wat: van hiërarchie naar netwerk, van controle naar empowerment, van extrinsieke beloning naar intrinsieke motivatie en gericht op een *community* van partners die je altijd en overal kunt ontmoeten (Swanson & Bhadwal, 2009; Teisman, Buuren & Gerrits, 2009).

Dat teamleiders responsiever zouden worden, is de wens van bestuur en directie van de (v)mbo-

afdelingen van Aeres en Lentiz. Ze kennen aan de teamleiders een centrale rol toe in het realiseren van hun strategische ambitie. "Onze teamleiders zijn nu gewend hun werk met name operationeel in te richten, met een focus op hun teamleden. We willen met onze teamleiders graag de stap maken van operationele naar meer strategische, responsieve leiders", aldus de algemeen directeur van een van de deelnemende scholen.

In het vervolg van dit artikel beschrijven we een traject waarbij een aantal teamleiders geholpen werd responsiever te worden. In hoeverre dat succesvol was, laat de terugblik van een van hen zien: "Voorheen waren we vaak reactief bezig; de ambtelijke cultuur was bepalend en er bestond grote afhankelijkheid van de schoolleiding. We waren vooral naar binnen gericht. De responsieve benadering heeft een nieuwe dimensie opgeleverd. Door het begrip 'responsief leiderschap' concreet

invulling te geven ontstaat er een nieuw elan. Voor een verbindend schoolleider is het van belang om steeds de focus te houden op de doelstelling en de richting, door de samenwerking te cultiveren, en door verdiepend van elkaar te leren. Door slim te verantwoorden naar elkaar, intern en extern, komen we tot een aanzet en actie” (Van Velden & Van Oeffelt, 2017).

Responsief leider worden

Het gat tussen de ambities van de bestuurders van Aeres (v)mbo en Lentiz (teamleiders ontwikkelen zich van operationeel naar responsief, van interne focus naar netwerkers) en de praktijk van de teamleiders (druk met operationele problemen, met docenten die de verantwoordelijkheid voor teamkwesaties en ontwikkeling bij de teamleider parkeren) was groot. Scholingsbijeenkomsten over de strategie en marktontwikkelingen en goed bedoelde adviezen als “Je moet meer delegeren” en “Ga eens vaker in gesprek met de bedrijven” hadden niet tot wezenlijk ander gedrag van de teamleiders geleid. Het is immers geen kwestie van meer kennis, maar van een verandering in de manier van denken en doen. Een transformatie van een rol als brandenblusser en regelaar naar die van een responsieve leider.

Mezirow (2003, p 58) beschrijft dat transformatieve leren als volgt: *“Transformative learning is learning that transforms problematic frames of reference — sets of fixed assumptions and expectations (habits of mind, meaning perspectives, mindsets) — to make them more inclusive, discriminating, open, reflective, and emotionally able to change. Such frames of reference are better than others because they are more likely to generate beliefs and opinions that will prove more true or justified to guide action.”* Een transformatie, een *mindshift*, bereik je niet in een conventionele cursusetting, waarin informatie toevoegen centraal staat. De vraag was: hoe geven we, facilitators van het ontwikkeltraject met de teamleiders, deze *reframing* dan wel vorm? We kozen uiteindelijk voor een leertraject als

ontdekkingsreis, waarin voldoende plek was voor onderzoek naar responsief leiderschap (waar praten we nu eigenlijk over?), de eigen twijfels en zorgen over de opgave en de verwachtingen van de bestuurders, en ruimte voor samen bouwen aan een wenkend perspectief (hoe kan het voor ons gaan werken?), elkaar kritisch bevragen op aannames en zienswijzen, en actie in en reflectie op de praktijk. Bij het ontwerp fungeerde Mezirows tienfasenmodel als leidraad. Het traject besloeg vijf maanden waarin we werkten met groepen van circa twaalf deelnemers.

Mezirows tienfasenmodel

1. Desoriënterend dilemma.
2. Zelfonderzoek (met onder meer gevoelens van schuld en schaamte).
3. Kritisch onderzoek naar aannames.
4. Onderlinge herkenning en betekenisgeving.
5. Verkenning van opties voor nieuwe rollen, relaties en acties.
6. Planning van acties.
7. Opdoen van de noodzakelijke kennis en vaardigheden.
8. Experimenteren met de nieuwe rol.
9. Bouwen aan zelfvertrouwen in de nieuwe rol en relaties.
10. Integratie van het nieuwe perspectief in het dagelijkse bestaan.

Van desoriëntatie naar integratie

In de eerste twee maanden organiseerden we drie 24-uursessies, gericht op de eerste zeven fasen. Dat begon met het creëren van ongemak: responsiviteit, waar hebben we het over? En: Waar wringt bij mij de schoen? Wat heb ik onder ogen te zien? Het delen van eigen vraagstukken en dilemma's, onderzoek van je biografie en open gesprekken over jouw veranderende opgave als leider stonden centraal. Een terugblik van een deelnemer illustreert hoe die fase verliep: “De uitwerking van de

eerste bijeenkomst vond ik maar vaag. Ik ging naar huis met nog meer vragen over responsiviteit en ik had geen flauw idee waar ik op aankoeerste. Was responsief leiderschap wel iets voor mij? De tweede bijeenkomst gaf ik het voordeel van de twijfel en met name de groepsinteractie maakte dat ik er lol in kreeg en met bruikbare tools naar huis ging. Tijdens de groepsactiviteiten gingen we met elkaar op zoek naar wat responsief leiderschap betekent. Je kreeg de ruimte om met elkaar een verkenning te doen, ervaringen met elkaar uit te wisselen en kritische vragen aan elkaar te stellen.”

Het eigen onderzoek naar wat responsiviteit voor de teamleiders betekende, leverde begrippen op als ‘verbindend’, ‘gericht op strategische doelen’ en ‘lenig in de samenwerking en communicatie’. Een belangrijk inzicht dat naar voren kwam was dat je pas responsief naar buiten kunt zijn als je dat binnen ook bent. Toen duidelijk was waar iedereen voor stond en responsiviteit betekenis had gekregen, maakten we de slag naar het ontwerpen van persoonlijke veranderplannen en kregen deelnemers methodieken als *Deep Democracy* (Kramer, 2014) en de *Veranderredenering* (Bennebroek Gravenhorst, 2015) aangereikt. Deze bieden veel houvast om met elkaar tot overeenstemming te komen over een gemeenschappelijk veranderverhaal en dat om te zetten in concrete acties. Daarmee brachten de teamleiders hun responsieve leiderschap in de praktijk: lenig, verbindend en doelgericht. Om zo beter te kunnen bijdragen aan de strategische doelen van hun organisatie. Thema’s in die veranderplannen waren onder andere het realiseren van meer eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen een team, integratie van twee teams in een fuserende instelling, samenwerking van drie locaties binnen een instelling, en de rolwisseling van coördinator naar teamleider (“Het inspectierapport was niet mals. We moesten echt anders. Ik moest ook anders.”).

Vervolgens waren er vijf actielessies van een dagdeel per keer, in groepen van zes, gericht op

experimenteren met de nieuwe rol. Bij het gesprek over praktijkervaringen volgden we de methode van kritisch actieleren (Trehan, 2011); geen helpdesk met snelle adviezen, maar een focus op *mindshifts*: Wat kan er nog meer waar zijn? Welke aannames van jou staan de voortgang in de weg? Hoe zou je er anders naar kunnen kijken zodat er meer handelingsruimte ontstaat? Dat leidde, uiteraard met het nodige vallen en opstaan, tot uiteenlopende *mindshifts*. Een aantal deelnemers rapporteerde een omslag van ad-hocwerken naar meer doelgericht en strategisch werken. Zo was een van de deelnemers aanvankelijk ongeloflijk druk met dagelijkse klussen, binnenbrandjes, roosterproblemen en gedoe tussen collega’s. Ze maakte lange dagen en liep tegen haar grenzen op. Ze vroeg zich steeds vaker af, hoe ze kon zorgen daarbij gezond te blijven. De *reframing* die haar hielp om echt anders haar werk in te vullen was: ik moet veranderen van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. Voor anderen ging het meer over open staan voor meerdere perspectieven. Benader je een vraagstuk alleen vanuit je eigen positie of kun je ook luisteren naar andere invalshoeken en de wijsheid van de minderheid benutten? Algemeen ontstond het besef van het onbedoelde effect van eigen gedrag: “Dus dat wat je irriteert, is eigenlijk ook hetgeen je oproept door je eigen manier van doen.”

Terugblik

Het traject ronden we af met een 24-uursessie, waarin oogsten van de leerervaringen en nieuwe inzichten centraal stonden, alsmede de borging daarvan. Daarbij keken we ook naar de tegenvallers. Die verschilden uiteraard van persoon tot persoon. Een deelnemer merkte op: “Wat niet of minder hielp was de tijdsdruk in het mbo (meer les moeten geven bij een gelijke of zelfs krimpende formatie), verschil in visie op leiderschap en professionaliteit binnen het managementteam, en beperkte regelruimte (vanuit het ministerie).” Een collega legde op zijn beurt een wat ander accent: “Op dit moment ben ik niet ontevreden met

We noemen een organisatie 'responsief' als die alert en snel inspeelt op de vaak onvoorspelbare impulsen uit haar omgeving

de ontwikkeling die mijn team doormaakt. Tegelijk merk ik dat ontwikkelingen in een laag van de organisatie ook beweging op andere lagen vragen. We hebben nog gemeenschappelijke waarden te vinden binnen het managementteam of conclusies te trekken wanneer dit werkelijk niet lukt." In het algemeen rapporteerden de deelnemers meer zelfvertrouwen: ze ervoeren dat ze meer impact hadden en veel proactiever waren geworden. En allemaal deelden ze het inzicht dat je, wil je responsief zijn, je team ook moet begeleiden naar meer verantwoordelijkheid nemen en meer als een netwerk functioneren.

De kracht van het traject was gelegen in de wijze waarop de deelnemers aan het roer zaten van hun eigen ontwikkeling en vormgaven aan responsiviteit in hun werkpraktijk. Samen uitzoeken wat responsiviteit is, zonder dat we als begeleiders 'het juiste antwoord' konden en wilden bieden, met veel aandacht voor eigen ervaringen en ruimte voor individueel verschillende uitwerkingen, bleek daarin een belangrijke sleutel voor succes. Daarbij waren wij, als begeleiders/onderzoekers, medereizigers. Ook wij zochten naar houvast, naar begrip, werkzame interventies en werden geconfronteerd met eigen valkuilen. Zo leerden we dat hoe minder wij aan de kar trokken, hoe groter de betrokkenheid van de deelnemers was. Grote delen van de bijeenkomsten hadden we 'niks te doen' waarbij de groep intensief aan de slag was, tot ons grote ongemak en tot grote tevredenheid van de deelnemers.

Van de directeuren/bestuurders, ten slotte, vroeg het verlicht opdrachtgeverschap: ruimte geven aan teamleiders om een reis aan te gaan met vooraf onbekende doelen, en erop vertrouwen dat de transformatie zowel de teamleiders als de instelling ten goede komt. Truda Kruijer (directeur van Aeres (v)mbo en Rick van Dam (bestuurder van Lentiz) blikken terug: "Het is een bijzonder traject geworden waarin onderzoek en het ontdekken en ontwikkelen van de persoonlijke identiteit van teamleiders als responsief leider hand in hand zijn gegaan. Nu, twee jaar na het traject, vertellen de teamleiders dat ze veel geleerd hebben, opbrengsten toepassen, nog zichtbaarder zijn in de regio en reflectiever reageren op zowel interne als externe ontwikkelingen. Daarmee is conceptueel een belangrijk nieuw element verkend in wat het betekent om een groen 'kenniscentrum in de regio' te zijn. Tegelijkertijd is dit nog maar een eerste stap geweest op weg naar een bewuster omgaan met responsiviteit als onderdeel van de professionele identiteit van teamleiders in het groene onderwijs" (Van Oeffelt, 2017). ■

Het hierboven beschreven ontwikkel- en onderzoekstraject is uitgevoerd door een consortium van Aeres MBO/VMBO, Lentiz Onderwijsgroep, Aeres Hogeschool Wageningen en NSO-CNA Leiderschapsacademie met subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek, onder leiding van prof. dr. M.C.P. Ruijters. Een uitgebreidere beschrijving is te vinden in Responsief leiderschap: Hefboom voor transformatie? Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC (Van Oeffelt, 2017).

Referenties

- Bennebroek Gravenhorst, K. (2015). *De veranderversneller*. Amsterdam: Boom.
- Bernardes, E.S., & Hanna, M.D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness.

International Journal of Operations and Production Management, 29(1), 30-53. <http://doi.org/10.1108/01443570910925352>

- Bussemaker, J. (2015). Een responsief mbo voor hoogwaardig vakmanschap. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy: De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58-63. <http://doi.org/10.1177/1541344603252172>.
- Oeffelt, T.P.A. van (Red.) (2017). *Responsief leiderschap: Hefboom voor transformatie? Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC*. Wageningen: Aeres Hogeschool.
- Rosenfeld, S. (1998). *Stock taking paper for the workshop 'Technical colleges, technology deployment and regional development'* (OECD international conference Modena on 'building competitive regional economies').
- Swanson, D., & Bhadwal, S. (Eds.) (2009). *Creating Adaptive Policies: A Guide for Policy-making in an Uncertain World*. Sage IDRC.
- Teisman, G., Buuren, A. van, & Gerrits, L. (2009). *Managing Complex Governance Systems Dynamics, Self-Organization And Coevolution In Public Investments*. London: Routledge.
- Trehan, K. (2011). Critical Action Learning. In M. Pedler (Ed.), *Action Learning in Practice* (163-172). Farnham, Burlington: Gower.
- Velden, I. van, & Oeffelt, T.P.A. van (2017). Responsief leiderschap. Wat is dat? In: Oeffelt, T.P.A. van (Red.) *Responsief leiderschap: Hefboom voor transformatie?* (10-20). Wageningen: Aeres Hogeschool.