

Scholingstraject voor responsief teamleider

# Van de waan van de dag naar *toekomstgericht handelen*

Nadenken over je professionele identiteit, daar gaat het om in het scholingstraject voor responsief leiderschap. Teamleiders van Groenhorst en Lentiz kregen een nieuw perspectief op hun eigen functioneren.



*Teamworkshop bij Groenhorst*

De aoc's Groenhorst en Lentiz willen intensiever samenwerken met hun omgeving. Ze willen hun regio bedienen met expertise en met partners uit de regio werken aan actuele opleidingen. De blik van scholen zal – meer dan nu het geval is – gericht moeten zijn op hun omgeving, zo legt Tom van Oeffelt, docent en onderzoeker bij Stoas

Vilentum uit. Dat betekent dat teams moeten leren snel en adequaat te reageren op ontwikkelingen in de omgeving, dat ze 'responsiever' zijn, aldus Van Oeffelt.

Voor scholen is dat een ingrijpende verandering. Groenhorst en Lentiz zien voor teamleiders een cruciale rol in die verandering. Teamleiders

*Ontwikkeling van responsief leiderschap zorgt ervoor dat teamleiders met hun teams snel en adequaat kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving*

zullen een andere invulling moeten geven aan hun functie, denkt niet alleen Van Oeffelt, maar vinden ook de onderwijsinstellingen. “Teamleiders op scholen zijn veelal met operationele zaken bezig”, legt hij uit. “Hun blik is vaak sterk intern gericht. Wil je dat ze meer strategisch en tactisch handelen, dat ze verantwoordelijkheden lager in de organisaties leggen? Dan is verandering nodig. Met het scholingstraject ‘ontwikkeling van responsief leiderschap’ willen we die verandering teweeg brengen.”

### Teamontwikkeling

“Het gaat tijdens de scholing vooral over je professionele identiteit”, zeg Caroline Kieboom, teamleider mbo Maasland van de Lentiz Onderwijsgroep. “Welke positie neem je in ten opzichte van je management, je team en de buitenwereld?” Van Oeffelt herkent dat: “Het traject zet teamleiders in een nieuw professioneel frame.” Van Oeffelt hanteert daarvoor het begrip ‘reframing’. “Het reframen heeft niet alleen betrekking op de teamleider zelf, maar op het collectief. Hoe kijkt de groep van teamleiders naar hun beroep?” zo legt hij uit. “Samen ontwikkelen ze daarover een nieuw gedeeld referentiekader.”

Het traject is nieuw. Zo nieuw dat het gekoppeld is aan een onderzoeksproject dat gefinancierd wordt door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Het onderzoeksteam bestaat naast projectleider Van Oeffelt uit lector Manon Ruijters van Stoas Vilentum en professor Femke Geijssel van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO). Bovendien zijn Truda Kruier, algemeen

directeur Groenhorst, en Rick van Dam, manager strategie en innovatie bij Lentiz er intensief bij betrokken. Belangrijkste onderzoeksvraag is in hoeverre het reframen een bijdrage levert aan de ontwikkeling van responsief leiderschap. Het onderzoeksteam wil een duidelijker beeld krijgen van wat responsief leiderschap is. Hoe kun je responsief leiderschap ontwikkelen? En hoe kan het een bijdrage leveren aan teamontwikkeling?

### Bewustwording

Tijdens de eerste fase van het traject, dat in de loop van afgelopen schooljaar is begonnen, werkten de teamleiders van Groenhorst en Lentiz in drie 24-uursessies intensief samen. Centraal stond het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw professioneel frame. Daar kwamen vragen naar boven als ‘Wat is een goed teamleider? Wat is responsief leiderschap? ‘Waarom, waarom, waarom? Die vragen kwamen steeds terug,” zegt Meri Loeffen, teamleider bij Groenhorst in Velp. “De cursus leert je vooral stil te staan bij je invloed als leidinggevende.” “Het gaat om bewustwording”, beaamt haar collega Michiel Westerik uit Ede. “Je begint bij jezelf. Gaandeweg zie je een verschuiving. Je ziet dat je het ook kunt toepassen in relatie tot de buitenwereld.”

Na deze intensieve sessies werkten de teamleiders, met nieuwe inzichten samen met hun eigen teams. Zo heeft Kieboom met haar team acties ondernomen om eigenaarschap te creëren voor het kwaliteitsplan van het team. En Loeffen wilde de inbreng van



### MICHEL WESTERIK, TEAMLEIDER VMBO EDE (GROENHORST)

“We gingen als cursisten met responsief leiderschap aan de slag, zonder dat we goed wisten wat het was. De meesten dachten aanvankelijk aan de relatie met de buitenwereld. Gaandeweg ontwikkel je er een beeld bij. We merkten dat je moet beginnen bij jezelf: bij je eigen bewustzijn. Responsief leiderschap is niet iets wat je er bij doet. Het gaat om je grondhouding als teamleider, dat je je bewust bent van je eigen drijfveren. Het gaat er om dat je goed luistert, dat je je bewust worden wat de positie van anderen is. Je kunt dit ook toepassen in je relatie met je teamleden en met je omgeving.”

### CAROLINE KIEBOOM TEAMLEIDER MBO MAASLAND (LENTIZ)

“De scholing heeft ervoor gezorgd dat ik op een prettige manier meer grip heb gekregen op mijn werk, op wat er om me heen gebeurt en op mijn team. Het heeft me geholpen om doordachte keuzes te maken, om te focussen op wat ècht belangrijk is. Het is een proces waar in je belandt. Je denkt na over je professionele identiteit. Wie ben ik als leidinggevende? Hoe zit je in het managementteam? Hoe functioneer je in relatie tot de buitenwereld?

Een van de opdrachten was een project op te zetten in school zodat het team zich meer eigenaar gaat voelen van wat er speelt. Ik heb met mijn team het teamplan onder handen genomen. Hoe zorgen we ervoor dat het geen dood document is. Uitwisseling van ervaringen is heel waardevol, heb ik gemerkt. Tijdens de afsluiting van de cursus raakte ik in gesprek met Meri Loeffen van Groenhorst. We bedachten hoeveel je zou kunnen leren als je van werkplek verschuift. Al pratend hebben we een plan gemaakt om een week te ruilen van werkplek. Manon Ruijters gaat ons erbij begeleiden.”



haar team versterken bij de invoering van de herziene kwalificatiestructuur. Ze werkte daarom met kleinere teams.

#### Blik verleggen

Uiteraard werden de teamleiders begeleid bij hun projecten die ze als opdracht van de cursus met hun teams uitvoerden. Regelmatig kwamen ze bijeen in actieleergroepen om ervaringen uit te wisselen. “Heel nuttig”, vindt De Groot. “Je ziet hoe anderen zaken aanpakken. Het helpt je te doorzien welk zaken ontwikkeling van het team in de weg staan.”

Het eerste traject is in juni afgerond. Vrijwel alle deelnemers hebben een ander perspectief op hun functioneren gekregen, denkt Van Oeffelt. Het blijkt dat dit traject veel doet met leiderschap. Niet in technisch opzicht, maar in leiderschap, hoe wil ik me ontwikkelen? Welke kant wil ik met mijn team op? De teamleiders zitten in een proces van verandering dat niet stopt.

De uitwisseling van ervaringen is heel zinvol, vinden de deelnemers. “Je kunt zoveel leren van elkaar”, zegt Kieboom. De Groot waardeert de reflectie met andere teamleiders “Het helpt je je blik te verleggen. Als je dat niet doet, wordt je als teamleider toch geleid door de waan van de dag.”

Het onderzoeksproject is nog niet afgerond. In het huidige schooljaar (2015-2016) start een tweede scholingstraject, weer met teamleiders van Lentiz en Groenhorst. Van

Oeffelt en zijn collega onderzoekers willen in de herfst van 2016 de antwoorden op hun vragen publiceren. “We hopen dat we dan meer inzicht hebben in wat responsief leiderschap is en hoe je dat goed kunt ontwikkelen.” ■

### MERI LOEFFEN, TEAMLEIDER MBO VELP (GROENHORST)

“Inderdaad, ik wil binnenkort met Caroline Kieboom een week van werkplek ruilen. Spannend is dat. Je kunt er, denk ik, veel van leren. Hoe doet de ander het? Die uitwisseling willen we wel goed voorbereiden, want de school mag er niet onder lijden. Vandaar dat we – onder begeleiding van Manon Ruijters – eerst een keer bij elkaar komen voor een verkenning.

In de cursus leer je vooral stil te staan bij je invloed als leidinggevende. Hoe geef je leiding? Waar ben je mee bezig? Wat gebeurt er in de omgeving? Hoe kun je sturing geven aan een lerende organisatie met de blik ook naar buiten gericht.

Niet navelstaren, maar gebruik maken van informatie uit je omgeving. De omgeving is naast je directe collega, je school, je studenten, de leerbedrijven en de wijde omgeving.

Het belangrijkste in de cursus is de overstap van de waan van de dag naar meer toekomstgericht handelen. Waar willen we heen? Je gaat je vanzelf meer richten op signalen uit je omgeving. Het heeft mijn kijk veranderd. Je leert de kracht van het team benutten door juiste vragen te stellen.”

