

Jannemieke Wijgergangs

Jannemieke Wijgergangs is sinds 2014 algemeen directeur van ROCA12. Zij begon haar carrière als docent huishoudkunde en Nederlands op een lhno/ihno-school in Den Haag. Vervolgens vervulde zij diverse managementfuncties in beroepsonderwijs, van vmbo tot hbo. Zij was lid van het college van bestuur van een vakinstelling, werkte als consultant en interimmanager in het beroepsonderwijs. E-mail: j.wijgergangs@roca12.nl.

Paulien Schimmer

Paulien Schimmer (1988) werkt als organisatieadviseur bij de Veranderbrigade. Ze studeerde de pedagogiek en sociale wetenschappen. Ze ondersteunt mbo-scholen en andere organisaties in veranderprocessen gericht op het werken vanuit de bedoeling en het vergroten van de taakvolwassenheid van teams. E-mail: paulien@veranderbrigade.nl.

Andersom organiseren binnen een mbo-instelling

Van een verdraaide organisatie naar excellerende teams

Bij ROC A12 is het roer omgegaan. Sinds 2012 staat de organisatie in het teken van 'andersom denken en organiseren'. Directeur Jannemieke Wijgergangs en veranderadviseur Paulien Schimmer, maken een tussentijdse balans op in dit artikel over het centraal stellen van onderwijsteams, het ontwikkelen van taakvolwassenheid en het zoeken naar een passende leiderschapstijl.

Leraren die op verjaardagsfeestjes hun eigen school afraden; leraren die hun eigen kinderen naar een andere mbo-school sturen, ook al betekent dat meer reistijd; een leraar die een foto van een leeg lokaal op Facebook plaatst met de tekst: 'Haha!

Kijk hier, de open dag van onze school.' Treffende illustraties van de sfeer binnen ROC A12 in 2011. Op papier klopt het allemaal: de inspectie beoordeelt de opleidingen met voldoende, de jaarverslagen en de formele stukken zijn op orde. Tegelijker-



tijd zijn de klaslokalen koninkrijkes geworden en nemen medewerkers- en studententevredenheid, studentenaantallen en de onderwijskwaliteit steeds verder af. Achteraf zeggen docenten over die tijd: de passie was weg, het was liefdeloos geworden en er was te weinig betrokkenheid bij elkaars werk, mensen waren niet trots om bij deze school te werken.

Vanaf dat punt in de tijd ontwikkelt het college van bestuur een inzicht dat veel impact zal krijgen op de gehele organisatie: het bestuur ziet in dat het zaak is om beleid niet langer te droppen, maar om de docent te vragen wat hij in de klas nodig heeft om geweldig onderwijs te geven. Dit inzicht komt aan de basis te liggen van de nieuwe sturingsfilosofie: 'Andersom denken'. Hierbij maakt het bestuur gebruik van het gedachtegoed over verdraaide organisaties (Hart, 2012).

De bedoeling: geweldig onderwijs geven

Waar draait het binnen een onderwijsorganisatie om? Oftewel: wat is de bedoeling van een onderwijsorganisatie (Hart, 2012)? Volgens Biesta dient onderwijs jongeren te helpen om op een volwassen manier in de wereld te willen zijn (Biesta, 2015). Om dat te bereiken stelt ROC A12 dat 'we bij alles wat we doen, geloven in het talent van de student. Via geweldig onderwijs (goed, kleinschalig en betrokken) willen we het beste uit de student halen. Onze stelling: pas wanneer je als mens echt vanuit je kracht leeft, kan je daadwerkelijk excelleren.'

In de daaropvolgende jaren, 2012-2013, wordt de

Binnen de instelling wordt onderwijs gezien als een **teamsport**

basis gelegd voor het huidige ROC A12. Inmiddels is een aantal zaken er fundamenteel anders dan voorheen:

- 'Geweldig onderwijs geven' staat weer centraal als bedoeling van de organisatie; leren heeft een centrale plek;
- Van een cultuur, waarin verantwoording afleggen een doel op zich was geworden, is de beweging ingezet naar een kwaliteitscultuur; een cultuur waarin teams vanuit hun wens om hoge onderwijskwaliteit te leveren, verantwoording willen afleggen.
- Principes als 'Doen wat nodig is' en 'Van A naar B volgens de principes van B' helpen professionals om beslissingen te nemen in dienst van de kwaliteit van onderwijs (Ballieux, 2015).

Andersom organiseren: onderwijsteams centraal

Gelijktijdig met de ontwikkeling naar een nieuwe cultuur is voor een structuur gekozen die dienend is aan de bedoeling. De directie is in omvang teruggebracht van zeven (staf)directeuren naar, uiteindelijk in 2014, een algemeen directeur en vier locatiedirecteuren. Deze structuur past bij een cultuur waarin geweldig onderwijs en dus de onderwijsteams, centraal staan. Onderwijsteams zijn de kleinste organisatie-eenheid binnen de onderwijsinstelling. De kleinste eenheid is niet de individuele docent in zijn klaslokaal. Die docent kan een goede les geven, maar een goede les is nog geen goed onderwijs. Binnen de instelling wordt onderwijs gezien als een teamsport, het curriculum wordt verzorgd door een groep docenten: alleen dan kunnen passie en energie voor het onderwijsvak en liefde voor de student organisatiebreed tieren.

Om onderwijsteams in hun kracht te zetten, hanteert ROC A12 het uitgangspunt 'we hebben oog voor variatie' en 'we differentiëren naar niveau'. Elk team is anders en vraagt om een andere ontwikkelaanpak. Om een beeld te krijgen van de variatie, is de taakvolwassenheid van teams in kaart gebracht. Daarbij is het van waarde gebleken om onderscheid te maken tussen:

- organiserend vermogen van het team;
- houding en gedrag van het team.

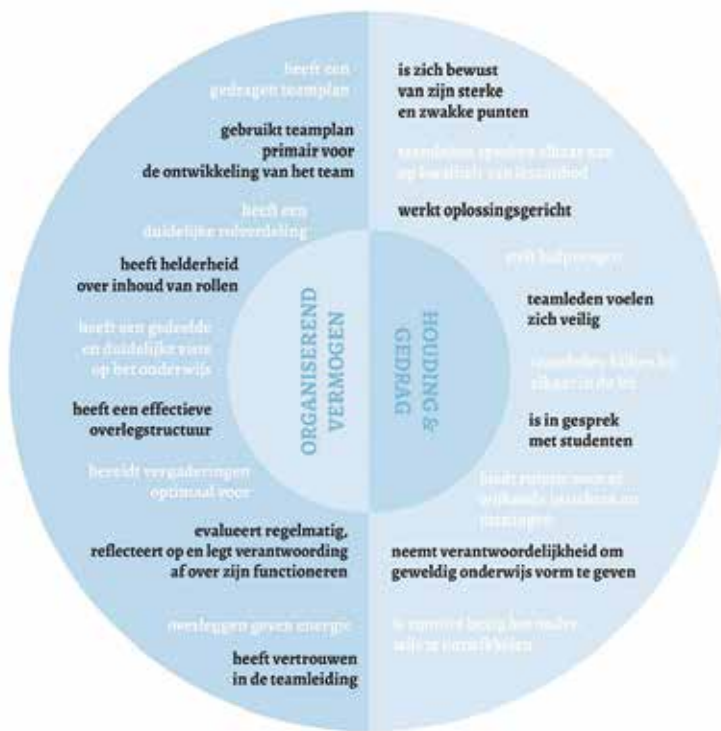
In figuur 1 is dit onderscheid uitgewerkt. De figuur wordt ook in de teams gebruikt. Hieronder gaan we nader op beide aspecten in.

Organiserend vermogen van het team

Organiserend vermogen als aspect van taakvolwassenheid gaat over de mate waarin een team een werkende structuur heeft en bij machte is zelf de coördinatie te voeren. Denk daarbij aan zaken als: planvorming, rolverdeling, een passende vorm van teamleiding, overleg en het afleggen van verantwoording. Belangrijke kenmerken zijn dat het team een ambitie formuleert en een plan heeft van waaruit het werkt (bijvoorbeeld een gedeelde visie op onderwijs). Er is een werkbare structuur, die zonodig wordt aangepast, in het licht van de ambitie en het plan. Er leeft een behoefte in het team aan data die betekenisvol zijn in de praktijk van alledag. Het team neemt de taak op zich om deze data te verzamelen, te analyseren en op basis daarvan verbeteringen te realiseren.

Houding en gedrag van het team

Houding en gedrag als aspect van taakvolwassenheid gaat over het ontwikkelen van een lerende houding en cultuur. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het elkaar aanspreken en het zoeken naar consensus in plaats van het sluiten van een compromis. Het gevolg is dat het normaal wordt om elkaars lessen bij te wonen en elkaar feedback te geven, dat de leden van het team betrokken zijn bij de studenten en dat het vanzelfsprekend is dat docenten lessen van elkaar overnemen als er iemand uitvalt.



Figuur 1. Kenmerken van taakvolwassen teams (Schinkel & Schöningh, 2015).

Het team is zelfbewust en -kritisch, met andere woorden: het kent de eigen krachten en valkuilen. Het is in staat om de juiste ondersteuning van buitenaf te betrekken. Er heerst een cultuur waarin collectieve en individuele ontwikkeling een constant streven zijn.

Ontwikkelen van taakvolwassenheid en de taakvolwassenheidsmonitor

De directie wil onderwijsteams - de kleinste eenheden om geweldig onderwijs vorm te geven - ondersteunen in hun ontwikkeling naar taakvolwassenheid. Een jaarlijkse taakvolwassenheidsmonitor helpt te bepalen waar teams in hun ontwikkeling staan. Teams vullen de monitor in en aan. An de hand van de uitkomsten stellen zij zich de vraag wat hen opvalt aan de resultaten: waar zijn ze trots op? Waar schrikken ze van? Vervolgens bepaalt

ieder team met welke aspecten uit de monitor men aan de slag gaat.

Naar excellerende onderwijsteams: de volgende fase

In het begin van de transitie is het nog een hele stap voor een team om de vraag te stellen hoe de eigen aanpak zich verhoudt tot de bedoeling en begint te verkennen wat er nodig is om geweldig onderwijs samen te organiseren. Wie een tijdlang de bedoeling vooropstelt en organiseert vanuit de onderwijsteams, krijgt zicht op de volgende stap die nodig is in het licht van het verzorgen van geweldig onderwijs. Hieronder schetsen we uitdagingen die we binnen ROC A12 vandaag de dag tegenkomen en die de volgende fase van het werken met taakvolwassen teams en andersom organiseren in de praktijk inluiden.

- *Wie snel wil, gaat alleen; wie ver wil komen, gaat samen*

In het begin van de transitie hebben we ons vooral gericht op de voorlopers in de organisatie: wie laten het gedrag zien en hebben de houding die wordt nagestreefd voor de hele organisatie? Daarmee zijn de tegenhangers even gelaten voor wat ze waren en werden de mensen gemobiliseerd van wie kracht uitging. In de huidige fase gaat het er om degenen die vooruit willen, te helpen met maatwerk, maar ook om te kijken naar de 'zwakke schakel'. Om als organisatie verder te komen, is het van belang hier nu ook aandacht aan te besteden. Het is zaak de goede mensen nog meer in hun kracht te laten komen en tegelijkertijd het onderlinge netwerk zo te versterken, dat de zwakke schakels ondersteund worden. Want zoals een Afrikaans spreekwoord luidt: als je snel wilt gaan, ga dan alleen; als je ver wilt komen, ga dan samen.

- *Van individuen die een team vormen, naar een team met passende, individuele bijdragen*
In het verlengde van het voorgaande, is er momenteel ook een beweging gaande in veel teams om te komen van 'opgeteld individueel eigenaarschap' naar 'collectief gedragen teameigenaarschap'. Teamplannen zijn niet langer de optelsom van de individuele doelen; de individuele bijdrage van docenten is in toenemende mate een afgeleide van de teamambitie en de teamdoelstelling. Met andere woorden: *Don't look what the team can do for you, but what you can do for the team.* Het is in steeds meer teams van belang het goede gesprek over deze dynamiek gaande te houden. Teamleden bevragen elkaar: wat draag jij bij aan de teamdoelstelling? Wat wil je bijdragen? En welke ontwikkeling of opleiding heb je daarvoor nodig?
Let wel: aangezien het team een steeds centralere rol speelt in de organisatie, is het van het grootste belang dat het team zijn doelstellingen formuleert en zijn acties onderneemt vanuit de

bedoeling van de organisatie. Anders bestaat het gevaar dat het team een doel op zich wordt.

- *Verantwoordelijkheid nemen op alle niveaus*
Voor de transitie bestond de overtuiging dat vooral de leiding verantwoordelijk was voor het mogelijk maken van geweldig onderwijs. Dit werkte een cultuur van *blaming and shaming* in de hand. De tijd van altijd naar boven kijken, van wijzen naar anderen dat zij eerst maar eens moeten veranderen, of van je eigen straatje schoonvegen, is voorbij. De verantwoordelijkheid ligt bij jezelf en bij je team. Enkel gericht zijn op verantwoording afleggen is niet genoeg. Het gaat in toenemende mate ook om verantwoordelijkheid nemen. Dat kan eng zijn, want het betekent dat je naar jezelf moet kijken. Op teamniveau betekent dit dat een taakvolwassen team de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid krijgt om zichzelf te organiseren. Dit heeft een overgang in de hand gewerkt van 'kijken naar je leidinggevende voor antwoorden' naar 'het gesprek over wat er nodig is aangaan met en in het team'. Het vraagt om een continue dialoog.
- *Feedback en reflecteren*
Om op een nieuwe en verantwoorde manier organisatiebreed tot volwassen teamopbrengsten te komen, is het nodig dat het team een aantal vaardigheden in huis heeft. Wie met elkaar het goede gesprek wil voeren, moet hiertoe uitgerust zijn. Daar lopen medewerkers nu soms nog in vast. Het gaat om vaardigheden zoals reflecteren en analyseren, zonder dat mensen zich aangevallen voelen. Ook gaat het om het verder ontwikkelen van houding en gedrag. Bijvoorbeeld dat mensen zich betrokken voelen en ageren als de bedoeling van het onderwijs in gevaar dreigt te komen en niet pas op het moment dat de eigen positie in het geding is. Denk ook aan de attitude dat het normaal is om direct feedback te geven aan collega's als dit in het belang is van de student en van de verdere ontwikkeling van geweldig onderwijs. Kunnen, willen en durven mensen binnen ROC A12 het

gesprek met elkaar aan te gaan om dagelijks continu te verbeteren?

- **Nieuwe verhouding tussen lijn en staf**

De afgelopen jaren is voornamelijk ingezet op de ontwikkeling van de mensen in het primaire proces. Er is flink geïnvesteerd in de onderwijs-teams. Het eigenaarschap voor veel besluiten ligt bij de (taakvolwassen) teams. Voor steeds meer teams wordt duidelijk wat ze nodig hebben. Ook het bestuur en de directie zijn continu aan het leren. Teams hebben inmiddels andere opvattingen ontwikkeld over wat zij van de ondersteunende diensten kwaliteitszorg, communicatie en HR nodig hebben. Daardoor is het nu tijd om organisatiebreed de vraag te stellen: hoe willen we de staf organiseren?

Vanuit 'andersom organiseren' is dit het ultieme voorbeeld van het draaien van de pijl: eerst komt er - ongevraagd maar goedbedoeld - van alles vanuit de systeemwereld op de lijnorganisatie af. Zodra de teams vanuit de bedoeling en in het primaire proces steeds beter weten wat ze willen, kan de systeemwereld weer dienend worden. Meestal wordt de systeemwereld in deze fase verminderd en vereenvoudigd, omdat de vraag 'ondersteunt deze structuur het primaire proces ja of nee?' voor een zelfreinigend effect zorgt. Dat gaat niet zonder slag of stoot, want vaak werken mensen al jaren op deze manier. We moeten elkaar nu helpen om ook die omslag in het denken en doen te maken.

Betekenis voor leiderschap

De ontwikkelingen die we hierboven beschrijven, hebben ook gevolgen voor de wijze van aansturing. Het gaat er expliciet om niet op fouten te wijzen of een schuldvraag neer te leggen, maar een lerende context te scheppen. Kunnen we het kritisch reflecteren blijven zien vanuit de hoedanigheid dat we elkaar willen helpen en elkaar beter willen maken? In termen van leiderschap gaat het om het verbinden van zacht en hard. Enerzijds hebben we als onderwijsinstelling te maken met een zakelijke kant: de cijfers moeten kloppen, het curriculum moet goed in

elkaar steken en de administratie moet op orde zijn. Aan de andere kant draait het om zachte aspecten als warmte en benaderbaarheid: hebben we het gevoel dat we bij elkaar kunnen aankloppen? Voelen we ons welkom bij elkaar?



Figuur 3. Uitsnede van het schilderij 'De Verloren zoon' (Rembrandt van Rijn).

We laten ons graag inspireren door 'De Verloren Zoon', het schilderij van Rembrandt waarop te zien is dat de vader die zich over zijn verloren zoon ontfermt een mannenhand én een vrouwenhand heeft. Die twee handen staan voor de verschillende archetypische harde en zachte leiderschapskwaliteiten die beide nodig zijn in een gedraaide instelling zoals ROC A12, een instelling met excellerende teams en geweldig onderwijs, wat maakt dat het weer een feest is om er te leren en werken. ■

Literatuur

- Ballieux, M. (2015). *Veranderen zonder blauwdruk*. Via: www.duurzaamnieuworganiseren.nl. Geraadpleegd op 21 augustus 2015.
- Biesta, G.J.J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Phronese.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Schinkel, T. & L. Schöningh (2015). *Andersom organiseren. Doen wat nodig is*. Den Haag: Academic Service.