

HOE RUIMTE- EN RICHTING GEVEN HAND IN HAND GAAN

Bouwstenen voor een krachtige flexibiliseringsaanpak



In de media wordt het mbo steeds vaker omschreven als 'mega belangrijk onderwijs'. En terecht, want het mbo vormt de ruggengraat van onze samenleving en economie. Deze positieve imago boost heeft echter ook een keerzijde. De lat voor het ontwikkelen van regiogericht en flexibel beroepsonderwijs gaat nog verder omhoog. Docententeams worden hiervoor vaak gezien als initiator, trekker, ontwikkelaar en uitvoerder tegelijkertijd vanuit de sturingsfilosofie 'teams aan zet'. En daarin schuilt een groot risico. Je kunt deze complexe veranderopgave niet alleen op het overvolle bordje van teams neerleggen. Omdat flexibilisering over teamgrenzen heen gaat, is integrale doorvertaling nodig naar processen en systemen, organisatie-brede standaarden en verbindend leiderschap. In dit artikel lees je meer over de belangrijkste risico's die kleven aan een te teamgerichte benadering van flexibilisering van het onderwijs en hoe je deze kunt ondervangen. **SANDRA BEUGEL**

GOED ONDERWIJS BEGINT BIJ DOCENTENTEAMS

Docententeams vormen het hart van het onderwijs. Zij zijn het, die zich dagelijks inzetten om studenten zo goed mogelijk te begeleiden in hun

persoonlijke, professionele en maatschappelijke ontwikkeling. Naast lesgevende taken komen er steeds meer ontwikkeltaken bij. De roep om flexibilisering van het onderwijs neemt toe. Denk aan de ontwikke-

ling van flexibele opleidingspaden om gelijke kansen voor studenten te bevorderen en beter in te spelen op scholingsbehoeften in de regio. En ook de dalende studentenaantallen en dreigende bezuinigingen in het onderwijs zorgen voor extra druk. In reactie hierop zetten veel instellingen in op de sturingsfilosofie 'teams aan zet'. Dat houdt in dat teams veel autonomie en vrijheid krijgen om zelf initiatieven te ontplooiën en keuzes te maken.

Teams krijgen meer invloed op wat ze doen en hoe ze dat doen, wat een positief effect kan hebben op hun betrokkenheid en ervaren werkplezier. Logisch, zul je misschien denken. Want zij weten immer zelf het beste wat in hun team nodig is. Tegelijkertijd worden teams ook meer en meer geconfronteerd met zaken waar ze zelf geen invloed

»



hebben. Flexibilisering van leerroutes gaat over opleidingsgrenzen heen en brengt dus ook veel opleiding overstijgende vraagstukken met zich

HOE VAAK WETEN TEAMS NIET VAN ELKAAR WAAR ZE MEE BEZIG ZIJN?

mee, zoals complexere planning en roostering, en toenemende afhankelijkheden met andere organisatie-onderdelen. Kortom, teams hebben steeds minder zelf in de hand, terwijl de illusie van autonomie toeneemt. Dit leidt tot irreële verwachtingen richting teams, meer frustratie, inefficiëntie en extra werkdruk.

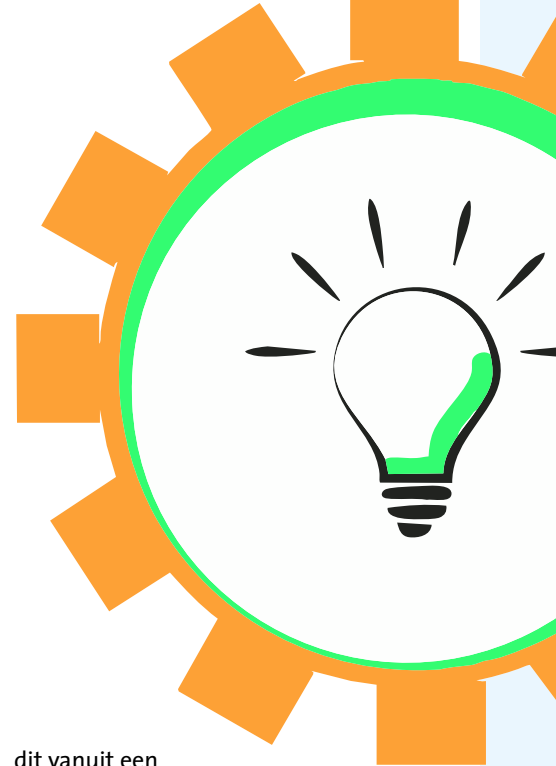
RISICO 1 - TE VEEL AUTONOMIE LEIDT TOT RUIS

Wanneer teams (te) veel vrijheden krijgen in hoe zij hun onderwijs vormgeven, ontstaat het risico dat de verbinding met de rest van de organisatie afneemt. Opleidingen zingen los van elkaar, gebruiken andere woorden voor hetzelfde, of juist zelfde woorden voor wat anders. Dit vergroot de kans dat er meer langs elkaar heen wordt gewerkt.

TIPS

1.1 Ontwikkel een gemeenschappelijke taal en standaarden

Vrijheid is niet hetzelfde als vrijblijvendheid: teams zijn en blijven onderdeel van de organisatie als geheel. Zorg voor een gemeenschappelijke taal en definitiekader, zodat teams, domeinen en/of afdelingen minder langs elkaar heen praten. Doe



dit vanuit een integrale kijk op flexibilisering. Het is cruciaal dat de verschillende werelden van onderwijs, organisatie, logistiek en HR goed samenkomen. Dit helpt teams om makkelijker onderling uit te wisselen, te delen en samen te werken. Dit is een taak die centraal moet worden opgepakt.

1.2 Zorg voor focus en rust in de tent

Het kan teams enorm ontlasten wanneer de spelregels van hun opdracht helder zijn, zowel op inhoud als proces. Daarnaast is de aanwezigheid van voldoende hulpmiddelen en handvatten essentieel om teams in hun kracht te zetten. Het is aan de organisatie daarvoor te zorgen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat teams ook zelf hun focus bewaken, regelmatig evalueren en rekenschap afleggen om verbinding met de eigen en organisatie brede ontwikkelingen te borgen.

RISICO 2 - ONVOLDOENDE OOG VOOR TEAMBEHOEFTE LEIDT TOT FRUSTRATIE EN INEFFICIËNTIE

Zelfsturing en zelforganisatie vragen veel van docenten binnen een team en hun onderlinge samenwerking. Er is meer nodig dan alleen vakinhoudelijke en didactische kennis





gericht op het geven van onderwijs. Teams zijn vaak onvoldoende geëquipeerd om dit voor elkaar te krijgen. Daarnaast variëren de mate van volwassenheid van teams en hun zelfsturend vermogen vaak sterk. Onvoldoende oog hiervoor vergroot de kans dat positieve intenties averechts werken, met als gevolg meer werkdruk en frustraties.

TIPS

2.1 Breng de teamvolwassenheid goed in beeld

Het is cruciaal dat onderwijsleiders de volwassenheid van hun teams goed voor ogen hebben. Bepaal per team welke (bege)leiding, sturing en coaching het beste past om hen passend te faciliteren op inhoud en in mate van zelfsturing. Maak dit bespreekbaar en voorkom daarmee dat teams die meer eigenaarschap aankunnen, zich beperkt voelen, terwijl teams die dit lastiger vinden, zich overvraagd en onvoldoende gesteund voelen.

STEL EEN LINKING PIN AAN ALS AANJAGER VAN KENNISDELING TUSSEN TEAMS

2.2 Blijf regie voeren

De visie 'teams aan zet' kan motiverend zijn, maar niet alles kan op het bordje van teams (blijven) liggen. Verbinding is cruciaal tussen alle lagen van de organisatie en in alle fasen van ontwikkeling. Daarin ligt een belangrijke rol voor de onderwijsleiders. Blijf leiden (dus niet

managen), ook als het grote verhaal staat en teams aan de slag gaan met de concretisering daarvan. Sterker nog: dan begint het pas. Juist dan zijn regie en afstemming essentieel om de teamspecifieke ontwikkelingen in lijn te houden met de koers en kaders van de organisatie. Alleen zo kunnen teams hun ruimte maximaal pakken.

RISICO 3 - TE VEEL FOCUS OP EIGEN TEAM ZORGT VOOR OOGKLEPPEN

Hoe vaak weten teams niet van elkaar waar ze mee bezig zijn? En komen ze er pas later achter dat ze hetzelfde doen. Er wordt te weinig tijd genomen om actief kennis, ervaring en voorbeelden van anderen te verzamelen. Externe oriëntatie schiet er vaak als eerste bij in als men in tijdnood is. En dat is jammer, want zo wordt het wiel telkens weer opnieuw uitgevonden en wordt onvoldoende geleerd van ervaringen van anderen.

TIPS

3.1 Stel een linking pin aan als anjager van kennisdeling tussen teams

Om te voorkomen dat goede initiatieven binnen teams blijven hangen, is het van belang om rollen binnen de organisatie te creëren die innovatie en kennisdeling stimuleren. Deze linking pins brengen teams samen, signaleren kansen en zorgen ervoor dat succesvolle initiatieven worden opgeschaald naar organisatie breed beleid. En omgekeerd: doordat zij weten wat er speelt, kunnen zij actief mensen aan elkaar koppelen en voorbeelden ophalen en delen, om zo teams op maat te ondersteunen bij precies datgene waar die teams mee bezig zijn.

CONCLUSIE

Initiatieven als 'teams aan zet' lijken een logische stap richting meer

betrokkenheid en eigenaarschap van teams. Maar de risico's mogen niet worden onderschat. Te veel autonomie kan leiden tot versnippering, inefficiëntie en frustratie. Vooral wanneer teams verantwoordelijkheden krijgen die het teamniveau overstijgen. Om te voorkomen dat de kracht van teams verloren gaat in een wirwar van talloze initiatieven, is het cruciaal dat de organisatie een gedeelde taal, heldere kaders en richting biedt. Door een stevige, centrale basis, verbindend leiderschap en het actief ondersteunen van kennisdeling tussen teams, creëer je condities die teams werkelijk helpen om met ruimte én richting het beste uit zichzelf te halen en daarmee het beste voor studenten neer te zetten. ■

AL MEER DAN 20 JAAR ZET SANDRA BEUGEL ZICH IN VOOR HET OPLOSSEN VAN VRAAGSTUKKEN OP HET SNIJVLAK VAN ONDERWIJS, LOGISTIEK EN VERANDERKUNDE. VOORAL HET SPANNINGSVELD TUSSEN RUIMTE EN REGELS, VRIJHEID BINNEN GEBONDENHEID, BOEIT HAAR ENORM. IN 2023 HEEFT ZE BUREAU MISS DAAD OPGERICHT. EEN NAAM MET EEN KNIPOOG, OMDAT ALLES DRAAIT OM HET DAADWERKELIJK KRAKEN VAN COMPLEXE VRAAGSTUKKEN. DAARBIJ ZIJN ALTIJD VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN BETROKKEN, OM VANUIT EEN INTEGRALE BLIK INZICHTELIJK TE MAKEN WELKE SCENARIO'S, OPTIES EN AFWEGINGEN VAN BELANG ZIJN OM TOT EEN PASSENDE EN WERKBARE OPLOSSING TE KOMEN.

WWW.BUREAUMISSDAAD.NL |

INFO@BUREAUMISSDAAD.NL



Sandra Beugel