

De wereld achter leidinggeven

Vier adviezen voor sterk, gezamenlijk leiderschap

Tekst: Marjolein van Dijk



Scholen zijn complexe organisaties, waar mensen met diverse, uiteenlopende achtergronden samenwerken. Sommige medewerkers hebben leidinggevende ambities en zoeken naar coördinerende of leidinggevende taken. Voor anderen hoeft het niet meer zo nodig. Tegelijkertijd beschikt deze laatste groep wel over de nodige verworven rechten. Hoe leid je dit in goede banen? Hier is gediversifieerd leiderschap voor nodig. "Ik merk zowel in het voortgezet onderwijs als op mbo's dat het voor ambitieuze medewerkers lastig is om door te

groeien, mede omdat er weinig formatieruimte is, of omdat de route naar coördinerende of leidinggevende posities niet helder is. Dit kan leiden tot scheve gezichten, strijd om de normjaartaak en zelfs tot verloop," vertelt Maarten Jiskoot, senior innovatie- en organisatieadviseur voor het voortgezet onderwijs en mbo.

Bevlogen geeft Maarten vier belangrijke adviezen aan schoolleiders, coördinatoren en vaksectie-voorzitters voor sterk, gezamenlijk leiderschap in het vo en het mbo.

1. Heldere rolverdeling

Als eerste pleit Maarten er vurig voor om open met elkaar te bespreken welke leidinggevende taken en verantwoordelijkheden ieder lid van de schoolleiding heeft én bij welke andere medewerkers leidinggevende en coördinerende taken belegd zijn. “Het is belangrijk deze afspraken vast te leggen en ze ook te herzien wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld met een flexibel organogram voor de eigen opleiding of college. Er kunnen lastige situaties ontstaan als dit niet is gebeurd. Zo komt het regelmatig voor dat bijvoorbeeld acute zorgtaken op het bord van de teamleider belanden, als niet duidelijk is naar wie (nog meer) doorverwezen kan worden. Hier gaat veel tijd in zitten, die ten koste gaat van andere taken. Wat zijn de concrete ondersteuningstaken van de teamleider, de studieloopbaanbegeleider, de ondersteuningscoördinator en van de docenten? Zorg dat dit helder is.”

2. Duidelijke afspraken over aansturing en ondersteuning

Hoe ziet de balans tussen sturen en (onder)steunen van medewerkers eruit binnen de school? Ook hier is het advies: breng het hele palet concreet in beeld, om problemen te voorkomen. Maarten heeft een binnenzak vol voorbeelden. “Stel, je maakt de studieloopbaanbegeleiders ervoor verantwoordelijk om zicht en grip te houden op de cijfermatige ontwikkeling van hun studenten. Om dat te kunnen doen, moet de slb'er goed toegang hebben tot de behaalde resultaten, daar een overzicht van krijgen, oorzaken van ontbrekende resultaten weten en een afwijkende ontwikkeling kunnen signaleren. Dit vraagt om een goede wisselwerking, afstemming, sturing en ondersteuning tussen studieloopbaanbegeleiders en docenten. Gebrek aan kennis, kunde en onduidelijkheid over de rolverdeling kunnen zorgen voor weerstand en discussie. Of teamleiders, die zich bij hun klassenobservaties kunnen afvragen: ga ik dit nu beoordelend aanpakken of coachend? En als ik ga beoordelen: wanneer is het dan voldoende? Kan ik beter een externe blik laten kijken? Een begrijpelijke spagaat. Maak dus goede afspraken en organiseer ondersteuning bij het uitvoeren van de taken.”

“Gebrek aan kennis, kunde en onduidelijkheid over de rolverdeling kunnen zorgen voor weerstand en discussie.”

Maarten Jiskoot,
senior adviseur innovatie- en organisatieadviseur

3. Situationeel leidinggeven

Sommige medewerkers hebben veel ondersteuning en sturing nodig van leidinggevendenden. Voor andere geldt het tegenovergestelde. Uit wat voor verschillende personen bestaat je team en hoe kun je zo effectief mogelijk switchen in leiderschapsstijl? Ook hier kun je met elkaar het gesprek over aangaan. “Je zult maar een jonge docent zijn die in een coördinerende of leidinggevende rol moet omgaan met een ervaren docent die twintig jaar ouder is en iets niet heeft ingeleverd of een taak niet heeft uitgevoerd. Een delegerende stijl op basis van

onderling vertrouwen tijdens een individueel gesprekje is dan misschien een beter idee dan deze persoon binnen een vergadering uit te leggen hoe hij of zij moet handelen. Iedere persoon heeft een andere benaderingswijze nodig.”



4. Verandermanagement

Ga je veranderen? Breng dan eerst in kaart welke zaken van invloed zijn op een verandering. Kijk er met afstand naar en bedenk van tevoren goed hoe je ontwikkelingen en veranderingen wilt communiceren naar de betrokken medewerkers. Maarten: “Ik kies hierbij voor veranderstrategieën die direct praktisch toepasbaar zijn voor mensen in een leidinggevende rol. Een herkenbare en begrijpelijke strategie is hierbij belangrijk. Ik adviseer altijd om te kiezen voor een strategie die voortkomt uit ambitie en niet uit angst. Neem bijvoorbeeld passend of inclusief onderwijs. Dit type onderwijs vraagt van docenten dat ze rekening houden met diversiteit. Als je de strategie kiest om te communiceren dat de Inspectie ontevreden is over een gebrek aan inclusiviteit, dan is dat een strategie die is gebaseerd op angst. Bij een strategie vanuit ambitie communiceer je dat je een inclusieve school wilt zijn. Omdat dat past. En omdat je als school dicht bij de samenleving wilt staan en studenten optimaal wilt voorbereiden op deelname hieraan. Zegt een docent dan ‘nee’ tegen deze ontwikkeling, dan zegt hij ‘nee’ tegen het werken voor de organisatie. Dit is zo’n essentieel verschil.”

“Als je alle elementen in beeld hebt, kun je ook weerstanden makkelijker duiden. Is er frustratie omdat een medewerker iets niet kan of wil? Missen specifieke kennis en vaardigheden? Of ontbreken er middelen? Het geven van afstandsonderwijs kan moeilijk zijn als je niet weet hoe het moet, maar ook als je geen goede laptop of internetverbinding hebt. De uiting van een bepaalde vorm van weerstand bepaalt uiteindelijk de oorzaak. Er gaat altijd een wereld achter schuil,” besluit Maarten. »

Promotie en demotie

Het onderwijsbeleid doorontwikkelen naast lesgeven, ondersteuningstaken uitvoeren, coaching en bijscholing van collega's, studiemiddagen verzorgen: een leidinggevende of coördinerende functie kan van alles inhouden. Maar wat als een medewerker de toegekende taken besluit niet meer uit te oefenen? Hoe verloopt de procedure om andere medewerkers met ambitie de kans te geven deze taken over te nemen? Welke mensen krijgen die kans en welke niet? Dit kan ervoor zorgen dat ambitieuze medewerkers niet altijd kunnen doorgroeien. Een situatie die op veel scholen kan ontstaan. Hoe kijkt Maarten hiernaar? "Een interessante kwestie. Formatieruimte zou gecreëerd kunnen worden door duidelijke afspraken over demotie en promotie, maar ook door een evenredige verdeling van de verschillende leidinggevende taken. De consequentie van een demotie kan zijn dat een medewerker in functie of taken wordt teruggezet. Aan de andere kant, dit betekent ook de mogelijkheid van taakverlichting naast mooie groeikansen voor collega's. Ook hier: wat verwachten we van elkaar binnen elke afzonderlijke functie of positie en welke routes hanteren we voor promotie en demotie? Heb je veel verloop in je organisatie, dan kun je je afvragen: hebben we de medewerkers wel genoeg te bieden? Anderzijds heb je ook te maken met verworven rechten en de macht van de schaarste. Dit vraagt om sterk leiderschap en om transparantie over samenwerkingsafspraken en -verantwoordelijkheden.

"Verworven rechten en de macht van de schaarste vragen om sterk leiderschap."

Maarten Jiskoot,
senior adviseur innovatie- en organisatieadviseur

Gezamenlijk en sterk leidinggeven

De CED-Groep begeleidt en adviseert over leiderschap. De modules van het leiderschapstraject bieden ruimte voor afstemming op de wensen en situatie. De aanpak is altijd maatwerk.

Thema's en onderwerpen die mogelijk deels of helemaal aan bod komen:

- Reflectie op rolopvatting en rolvastheid – wat is de visie op leiderschap en welke rol heeft iedereen daarin?
- Situationeel leidinggeven – hoe switch je flexibel tussen leiderschapstijlen om impact te vergroten?
- Verandermanagement en weerstanden – op welke manier geef je effectief leiding bij veranderingen?
- Steunen en sturen op onderwijskwaliteit – wat is de juiste balans tussen 'pressure' en 'support' voor je docententeam?

Effectief leiderschap binnen de school valt of staat dus met duidelijke, onderlinge afspraken en gesprekken over het leiderschap.

Wil je sparren over leidinggeven binnen je school?
www.cedgroep.nl/advies/coaching-van-leidinggevendenden



Als leren je lief is

www.cedgroep.nl