

EFFECTIEF LEIDERSCHAP: ZELFSTURING DE SLEUTEL



INTERVIEW

MICHELLE VERHEESEN
(TEAMMANAGER GILDE OPLEIDINGEN)

Het leiden van een grote groep docenten in het middelbaar beroeps-onderwijs (mbo) is een uitdaging. Een teammanager staat voor de uitdaging om onderwijsvisie, teamdynamiek en individuele behoeften met elkaar te verbinden. Het onderwijsveld zelf is bovendien voortdurend in beweging door veranderende leerbehoeften, meer aandacht voor studentenwelzijn en een steeds complexere arbeidsmarkt en doelgroep.

In deze context opereert de teammanager als bruggenbouwer tussen de directie en de werkvloer, tussen de ambities van de organisatie, het team en de realiteit binnen de klaslokalen. Hoe zorg je ervoor dat de motivatie en energie van je team behouden blijft, terwijl je tegelijkertijd strategische doelen bewaakt? En hoe blijf je zelf geïnspireerd ondanks de spagaat waar je soms in terechtkomt?

Michelle Verheesen is een bevlogen teammanager binnen Gilde Opleidingen en biedt een inspirerend kijkje achter de schermen van haar uitdagingen, waarbij zij inmiddels twee teams van in totaal zo'n 40 docenten aanstuurt.

**LEIDERSCHAP IN
HET MBO**

AUTEUR: FRANK CANNEGIETER

gildeopleidingen **het echte werk.**

LEIDINGGEVEN AAN EEN ZELFSTUREND TEAM

Michelle Verheesen is meer dan tien jaar werkzaam binnen Gilde Opleidingen, waarvan de laatste zes jaar als leidinggevende. Na viereneenhalf jaar teammanager te zijn geweest van één docententeam heeft ze anderhalf jaar geleden de overstap naar een nieuwe locatie gemaakt waar ze twee teams aanstuurt. Gilde Opleidingen biedt praktijkgerichte mbo-opleidingen op diverse vestigingen in Limburg. Door studenten op te leiden, van opticien tot timmerman of kok, werkt zij elke dag aan de missie: vakmensen opleiden met een stevige basis voor de toekomst. Michelle is begonnen als docent Pedagogiek binnen een Welzijn-team. Na enkele jaren heeft ze de overstap gemaakt naar de functie van teammanager.

"Gilde Opleidingen is heel studentgericht. We zien studenten echt als de 'klant' die centraal staat. In onze visie wordt dan ook benoemd dat we onderscheidend zijn in studentenzorg, een actieve partner in de regio en als een duurzame en wendbare organisatie acteren.

Daar stemmen we ons onderwijsaanbod op af. We zijn continu op zoek naar wat de behoefte van onze 'klant' is en waar hij blij van wordt. Kijkend naar de veranderende doelgroep is 'gepersonaliseerd leren' een hot topic. Ieder team zet hierop in door een passend aanbod te creëren, kijkend naar de studenten binnen de betreffende opleidingen. Er wordt gewerkt met vooraf vastgestelde kaders, met onder andere dezelfde werkwijze en het behouden van dezelfde lesuren. Teams krijgen zelf de ruimte om met ondersteuning van een onderwijskundige actief aan de slag te gaan met het implementeren van gepersonaliseerd leren in de opleidingen.

Deze uitdaging zorgt ervoor dat teams initiatiefrijk en oplossingsgericht aan de slag gaan. We zijn hier enkele jaren geleden mee gestart en de eerste resultaten zijn positief. Ik zie dat collega's meer zelfsturend zijn en flexibeler omgaan met dagelijkse uitdagingen. Een voorbeeld daarvan is de continue instroom van studenten binnen Gilde Opleidingen.



Dat betekent dat het niet uitmaakt wanneer een student zich aanmeldt. Je kunt direct instromen en hoeft niet te wachten tot het nieuwe schooljaar. Dit vraagt iets van de organisatie van het onderwijs en het differentiëren binnen de lessen. De betrokkenheid binnen de teams is groot. Collega's blijven positief kritisch en zoeken te allen tijde naar de ruimte die het team heeft ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Vanzelfsprekend roept een verandering in eerste instantie vragen, onrust en eventuele weerstand op. Dit heb ik ook mogen leren in de module 'Verandermanagement' die ik gevolgd heb bij de TIAS. Vooral wanneer je als team al jaren goed functioneert en de rendementen op orde zijn.

Echter wanneer de urgentie van een bepaalde verandering duidelijk is, is er commitment om stappen te zetten m.b.t. de ontwikkeling van bijvoorbeeld een nieuwe onderwijs-visie. Dat vraagt om afstemming, duidelijkheid en geduld. Mooi om te zien dat hierdoor ook weer nieuwe, succesvolle en wellicht beter passende acties ontstaan binnen de teams."

BEVLOGEN TEAMMANAGER

Je merkt aan Michelle dat zij sneller en enthousiaster gaat praten als het gesprek over leiderschap gaat. Ze is graag met haar werk bezig en raakt nog meer bevlogen nu zij ziet welke stappen er in de teams al gezet worden op het gebied van 'Teams in the lead' / zelfsturende teams.



"Ik moet eerlijk bekennen dat ik graag aan het werk ben, anderen zouden mij kunnen zien als een 'workaholic'. Gedurende de afgelopen tijd besef ik dat er meer is buiten werktijd. Het is belangrijk om de werk-privébalans in de gaten te houden. Alleen wanneer je goed voor jezelf zorgt buiten werktijden, kun je de beste versie van jezelf zijn tijdens je werk.

Ik steek veel tijd in mijn werk. Dat ben ik voor mijn gevoel aan de organisatie, de studenten en aan mijn teams verplicht. Teamleden bemerken dit ook. Op het moment ben ik bezig met het voeren van de voortgangsgesprekken en de laatste vraag die ik aan de collega's stel is: "Welke feedback zou je nog voor mij hebben?". Wat ik terugkrijg is dat collega's de combinatie kunnen waarderen tussen zakelijkheid, duidelijkheid, directheid en het mensgerichte leiderschap. Persoonlijk vind ik dat een mooi compliment, aangezien ik dit nog altijd als een van de grootste uitdagingen ervaar als leidinggevende. Aan het in balans brengen van zakelijk en mensgericht leiderschap heb ik de laatste jaren hard gewerkt, want ik weet dat beide leiderschapsaspecten belangrijk en noodzakelijk zijn om een bevlogen team te creëren", aldus Verheesen.

KLANKBORDEN MET GELIJKGESTEMDEN

Michelle: "Hoewel je op papier de eindverantwoordelijkheid draagt over verschillende opleidingen en twee teams, voel ik mij nooit helemaal alleen. Ik word gesteund door mijn leidinggevenden en kan te allen tijde terecht bij collega-teammanagers. Gedurende de dag gebeuren er binnen een school veel ad hoc zaken en dienen er op korte termijn besluiten genomen te worden. Dat pakt meestal goed uit, echter kan het ook voorkomen dat achteraf wellicht beter een andere keuze gemaakt had kunnen worden. Ik vind het belangrijk dat je daar zelf op reflecteert, het durft toe te geven en hier transparant over communiceert. Die veiligheid is er binnen het management- en directieteam."

In eerste instantie spar ik geregeld met mijn mede-teammanagers op de eigen locatie, maar ook in het managementteam met alle andere teammanagers en directieleden van het cluster bestaat deze ruimte. Daarnaast zoek ik ook buiten de organisatie deskundigen op om mee te klankborden. Ik bezoek graag inspiratiedagen, trainingen of opleidingen om mijn leiderschap verder te verbeteren. Opgedane kennis neem ik mee en kan ik vaak direct toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden."

ZO CREËER JE EEN CULTUUR WAAR ZELFSTURING FLOREERT

Michelle gaat verder: "Het aansturen van 40 medewerkers is vrijwel onmogelijk zonder een grote mate van zelfsturing binnen de teams. Zelfsturende teams nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen taken, wat het eigenaarschap en de motivatie van de medewerkers vergroot. Hierdoor blijven teamleden flexibel, proactief en betrokken bij het behalen van gezamenlijke doelen. Hierbij is het belangrijk om duidelijke kaders te scheppen, vertrouwen te geven, te (onder)steunen waar mogelijk en een open communicatie te stimuleren."

Uit eigen ervaring kan ik zeggen: zorg voor een heldere visie die als kompas dient, investeer in goede onderlinge relaties en bied ondersteuning waar nodig, zonder de controle te willen overnemen. Zo creëer je een cultuur waarin zelfsturing floreert."

"Zelfsturend leiderschap past goed bij mij. Ik ben hierin gegroeid en heb moeten durven loslaten. Het mooie van mijn rol is om teams te kunnen stimuleren en motiveren in eigen initiatieven. Met een gezamenlijke ambitie sparren over onderwijsinhoudelijke casussen blijft daarbij belangrijk. Elkaars critical friend zijn en (onder)steunen in het kiezen van een bepaalde richting. Studenten zien groeien door het gezamenlijke werk dat we als teams verrichten geeft voor mij onwijs veel voldoening."●

MICHELLE VERHEESEN
(TEAMMANAGER GILDE OPLEIDINGEN)

