

## EQAVET inspiratiedagen: Lerend vermogen van onderwijsteams versterken

November 2018

Auteur: Marloes van Bussel (NCP EQAVET)

**In een arbeidsmarkt die zich steeds sneller ontwikkelt, zijn onderwijsteams met lerend vermogen nodig om steeds nieuwe generaties studenten voor te bereiden op een veranderende arbeidsmarkt. Gedurende de EQAVET Inspiratiedagen afgelopen november 2018, dompelden negen deelnemers zich onder in dit thema. Ze deden inzichten op hoe het lerend vermogen van onderwijsteams versterkt kan worden.**

Wat zijn de belangrijkste veranderingen in de arbeidsmarkt en wat is de positie van het mbo in of t.o.v. deze veranderingen? Op die vraag ging Anneke Westerhuis, onderzoeker bij het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo), in tijdens haar presentatie op de EQAVET Inspiratiedagen. Westerhuis baseerde zich op talloze onderzoeken en constateerde dat beroepen niet per se verdwijnen. Het zijn vooral taken die veranderen of verdwijnen. Een sterke impuls voor verandering in de arbeidsmarkt komt van de technologie. Technologische vernieuwingen doen zich in steeds meer sectoren voor, van de transport tot de zorg. De voorspelling is dat vooral niet-routinematige werk zal blijven bestaan. In tegenstelling tot routinematige werk is dit type werk (nog) niet te automatiseren omdat het om (sociale) intelligentie, emotie en/of interactie vraagt. Dit werk is óf manueel van aard óf vraagt een bepaald specialisme. Het

kan op laag of op hoog niveau zijn. Arbeidsmarkt en onderwijs zorgen

gezamenlijk voor een opwaartse spiraal in het opleidings- en werkniveau. Stijgt het opleidingsniveau, dan wordt het voor bedrijven makkelijker om het werk anders en met meer technologie te organiseren. Dit roept vervolgens weer een stijging van het gevraagde

opleidingsniveau op, enzovoorts.

### **‘Niet allen reageren; ook acteren’**

Verandering vraagt energie en tijdsinvestering. Westerhuis geeft aan dat de toekomst zich niet laat voorspellen; naast extrapoleren is ook fantaseren nodig. De ecbo-onderzoeker roept daarom mbo-scholen en teams op om niet alleen te reageren, maar ook te acteren. Door het heft in eigen handen te nemen, kun je deels de toekomst mee-creëren. Ga met elkaar – en met bedrijven – het gesprek aan over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: wat zijn

---

**‘Als school en team heb je zicht nodig op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en je eigen positie daarin’**

---

deze? Wat is er nodig en wat hebben we nodig aan capaciteit en competenties om daar op in te spelen? Wat betekenen deze ontwikkelingen voor onderwijsteams? En wat verwachten we van onderwijsteams? De voorspelling is dat de samenwerking in de regio zich verder zal versterken, dat het onderwijs een verdere regionale inkleuring krijgt. Ook is de verwachting dat de behoefte aan maatwerk zal stijgen. Wat betekent dat voor de vergelijkbaarheid van het onderwijs? Wat zijn passende arrangementen voor een leven lang leren?

### **Maatschappelijke opdracht mbo**

Westerhuis benadrukt het belang van de maatschappelijke opdracht van het mbo. Het mbo heeft bijvoorbeeld een belangrijk brugfunctie tussen laag- en hoogopgeleiden; met zijn niveaus kan het mbo doorstromen naar hogere niveaus

mogelijk maken, zorgt ervoor dat niveau 2-leerlingen kunnen starten op de arbeidsmarkt en combineert denken met doen. De sterke relatie met het werkveld in het Nederlandse mbo, wat vrij uniek is in de wereld, heeft daarin een belangrijk aandeel. Zijn scholen en bedrijven door deze intensieve samenwerking in staat tot het creëren van nieuwe baanopties, om er ook in de toekomst voor te zorgen dat niveau 2-leerlingen goed terechtkomen op de arbeidsmarkt?

### **Een sterke visie en cultuur**

Een mooi voorbeeld voor een sterke visie en cultuur die een bedrijf wendbaar maakt, zagen we bij de SAMAN groep: een bedrijf in de installatietechniek in de regio Zeeland. Al jaren lopen zij voorop in de ontwikkelingen op het gebied van duurzame energie. Zij willen duurzame energie beschikbaar maken

voor iedereen. Tijdens ons bezoek aan dit bedrijf leren we hoe ze dat doen. Al tien jaar geleden koos de SAMAN groep voor duurzame energie, in een tijd toen het onderwerp nog niet zoveel aandacht kreeg. In de loop der jaren is het bedrijf op verschillende momenten wendbaar geweest; de SAMAN groep heeft haar koers weten aan te passen aan wat de tijd en de omgeving op dat moment vroeg. Focus houden op de klant, de eindgebruiker, is naar hun eigen zeggen één van de belangrijkste redenen voor hun succes. Ze hebben een korte,

heldere en aansprekende visie, leveren een totaalproduct en zijn eerlijk naar de klant door niets te adviseren waar ze zelf niet achterstaan. Het bedrijf heeft inmiddels een goede positie in de regio verworven. Dit geeft de mogelijkheid aan tafel te zitten wanneer het gaat over ontwikkelingen in de

regio, en daarmee invloed uit te oefenen. Een goede positie hebben als bedrijf is een belangrijker doel dan groeien voor de SAMAN groep. Vernieuwen is voor hen een geleidelijk proces.

### **Persoonlijk inspiratieplan**

De monteur is degene die het geld verdient. Samenwerking en waardering voor elkaars werk zijn belangrijke aspecten binnen de SAMAN groep. Samen groeien is de insteek voor de ontwikkeling van de medewerkers. Daarvoor is er een inspiratieteam dat nadenkt over allerlei mogelijke verbeteringen in het werk. Onder de noemer 'jouw baan, mijn baan' loopt een monteur een dag mee op kantoor en vice versa. Ook is er een simpel en vanuit visie geschreven bedrijfsreglement. Er zijn introductiebijeenkomsten voor nieuwe

---

**'Samenwerking in de regio werkt versterkend; het onderwijs krijgt een de regionale inkleuring die de omliggende bedrijven vragen.'**

---

medewerkers, waar gesproken wordt over de visie van het bedrijf, borrels, een eigen academie en een scherm in de kantine waar nieuws van het bedrijf op te volgen is. Het persoonlijk ontwikkelplan is omgedoopt tot persoonlijk inspiratieplan. Het talent van iedere medewerker is startpunt voor ontwikkeling. Ook wordt op basis van talenten voor iedereen gezocht naar een goede plek binnen het bedrijf, waarbij het soms nodig blijkt om afscheid te moeten nemen. Het bedrijf neemt haar verantwoordelijkheid in het opleiden van mensen. Want; wil je goede mensen, dan zal je daar zelf aan moeten bijdragen. De door hen zelf opgeleide bbl'ers blijken de meest waardevolle krachten te zijn.

### Leren van elkaar

Tijdens het opleiden en inwerken van mensen gaat veel aandacht uit naar het overdragen van de cultuur van het bedrijf. Het leren werken volgens het arbeidsethos van het bedrijf is belangrijk. Essentieel daarin is het zich houden aan afspraken, wat begint bij het maken van goede afspraken, die niet enerzijds opgelegd zijn, maar met wederzijdse instemming gemaakt zijn. Het aan afspraken houden is de basis voor vertrouwen. Als dat vertrouwen er is, dan is er veel mogelijk.

Vertrouwen is vervolgens weer de basis voor verdere groei. Een ander belangrijk aspect in de cultuur is het samenwerken: de relaties, het respect voor elkaar en het leren van elkaar. Medewerkers in het bedrijf hebben iets voor elkaar over. Ook onderdeel van de cultuur is het mogen maken van fouten en wordt er zichtbaar gemaakt wat er gebeurt met de feedback die iemand geeft.

### Collectief doel van een team

Na het bezoek aan de SAMAN groep volgt een gesprek met Martijn van Westerop, Performance Coach & Consultant, over werken en leren in teams. Voor het functioneren voor teams kijkt hij naar onderzoek bij Google en het piramidemodel voor teamvolwassenheid van Lencioni. In high performance teams van Google is er veiligheid - risico's durven nemen, kwetsbaarheid kunnen tonen, ruimte voor iedereen -, betrouwbaarheid, structuur en duidelijkheid, betekenis van het werk en impact van het werk. In de piramide van Lencioni gaat het om vertrouwen, constructief conflict, betrokkenheid, verantwoordelijkheid (elkaar aanspreken) en resultaten. Vertrouwen ontstaat door elkaar te leren kennen en dan bedoelt Van Westerop elkaar écht kennen. Dit betekent; weten wat een ander bezighoudt, weten wat voor voorkeuren iemand heeft qua bijvoorbeeld de wijze van communiceren en wat iemand wel of niet lastig vindt. Elkaar leren kennen vraagt om dialoog en kost tijd. Van Westerop ziet het uitdagen van teams tot dit gesprek

als één van de belangrijke onderdelen van zijn werk. In dit gesprek komen teams tot rules of engagement, regels voor de manier waarop het team communiceert, met elkaar omgaat, feedback geeft. Door elkaar te kennen,

ontstaat er betrokkenheid naar elkaar. De relaties die zijn ontstaan, zijn belangrijk om te kunnen leren met elkaar. Daarnaast is een collectief doel belangrijk voor samen werken en samen leren. Het moet duidelijk zijn wat het collectieve doel van het team is en wat daarin ieders bijdrage is. Zonder het collectieve doel en zonder de helderheid waarin iemand zijn bijdrage daarbij ziet, zal samenwerking ook niet tot stand komen.

---

**'Een collectief doel van een team is belangrijk voor samen werken en samen leren'**

---

## Performance versus learning zone

In het werk van teams maakt Van Westerop onderscheid tussen de performance zone en de learning zone. In de performance zone gaat het om het realiseren van doelen, het boeken van resultaten en het zo min mogelijk maken van fouten. In de learning zone mogen er juist fouten gemaakt worden. Dit is de zone waarin geleerd mag worden, waarbinnen teams kunnen experimenteren, kunnen oefenen en kunnen reflecteren. In de praktijk bevinden teams zich het overgrote deel van hun tijd of misschien wel alle tijd in de performance zone. Er is weinig ruimte om te leren. Leren en het realiseren van doelen kan worden gecombineerd als er een growth mindset aanwezig is. Professionals met een growth mindset zien een fout als een kans om te leren. Dit in tegenstelling tot een fixed mindset waar het maken van fouten een teken van falen is. De cultuur van een team of organisatie heeft een sterke invloed op de mindset. Als het concept van growth mindset onderdeel van de organisatiecultuur of teamcultuur is, zullen individuele professionals en het team respectievelijk de organisatie sterk zijn in leren.

## Voorbeeldgedrag

Van Westerop introduceert nog een ander concept: the smell of the place<sup>1</sup>. Idee is dat mensen het gedrag vertonen dat daadwerkelijk van ze gevraagd wordt. Managers kunnen dan wel mooie ideeën hebben, zoals 'de medewerkers moeten innovatiever worden', maar als het maken van fouten niet getolereerd wordt, dan zullen mensen niet met nieuwe ideeën komen. Of als je wilt dat mensen ondernemend zijn maar je toch elke dag

instructie geeft die opgevolgd moet worden, dan zullen medewerkers niet zelf bepalen wat zij gaan doen. *Practice what you preach!* We hebben dit fenomeen tijdens de inspiratiedagen op verschillende plekken langs zien komen en nemen mee dat congruentie tussen de lagen in een organisatie van groot belang is: vertoon als manager zelf het gedrag dat je van je teamleden verwacht. Werk in het managementteam in dezelfde professionele cultuur als die je van je team verwacht. Laat daar zelf het goede voorbeeld zien. Volgens Van Westerop is voorbeeldgedrag het belangrijkste instrument van managers om de ontwikkeling van mensen of teams te stimuleren. Hoe je dit ook nog eens kunt doortrekken naar de studenten die je opleidt, zagen we bij ons volgende bezoek dat we hieronder beschrijven.

## Een lerend team in de praktijk

Als laatste gingen we tijdens de Inspiratiedagen op bezoek bij het team van het Zadkine Startcollege, een team met een sterk lerend vermogen. In gesprek met de directeur, de teammanager, een paar docenten en een gedragswetenschapper die het team ondersteunt, deden we inzichten op over hoe het team goed met elkaar samenwerkt en met elkaar leert.

De teamleden deden verslag over hun visieontwikkeling: om te weten waar het team aan werkt, bespraken de teamleden tijdens twee heidagen waar ze met elkaar over twee jaar willen staan. De uitkomsten zijn vastgelegd in een tekening die de huidige situatie beschrijft, de gewenste toekomstige situatie en de weg er naartoe.

---

**'Voorbeeldgedrag is het belangrijkste instrument van managers om de ontwikkeling van mensen te stimuleren'**

---

<sup>1</sup> In dit filmpje wordt goed uitgelegd wat wordt bedoeld met de smell of the place: <https://www.youtube.com/watch?v=YgrD7yJwxAM&t=1s>

Het team maakte de uitkomsten bewust niet heel concreet, want de wereld en mensen veranderen. Ruimte is dus nodig om bij te sturen. Ook zijn ze bewust niet uitgegaan van de pijlers van de school, maar van eigen ideeën. De gedachte was: als wij het goede gesprek met elkaar hebben, dan komen die pijlers vast wel bovendrijven. Dat bleek ook zo uit te pakken. De tekening is interactief. Als je doorklikt, krijg je uitleg te zien of onderliggende documenten, zoals beleidsdocumenten van de school. Bij de verschillende onderwerpen op de tekening zijn trekkers benoemd. Zij zorgen voor de voortgang op de onderwerpen. Eén keer in de zes weken komen de trekkers bij elkaar om de voortgang te bespreken. Naast inhoud was gezelligheid ook een belangrijk doel van de bijeenkomst. "Zo'n tweedaagse moet ook leuk zijn om naartoe te komen", aldus de directeur.

De directeur en de manager stimuleren het team om lef te hebben en te tonen, te experimenteren, om de randen van de kaders op te zoeken en verder te kijken dan hun eigen stukje. Hun rol is het team daartoe uit te dagen en daar in te steunen. Zij dienen een omgeving te creëren waarin het veilig is om je nek uit te steken. Hun rol is ook om ieder in het team te ondersteunen bij het vinden van zijn of haar weg binnen het grotere verhaal.

### **Progressiegericht werken**

Een tijd geleden heeft het team een progressiegerichte manier van werken ingezet, zowel voor haar studenten als voor de docenten. In deze manier van werken gaan ze uit van kansen in plaats van problemen, van talenten in plaats van tekortkomingen en van dingen die goed gaan in plaats van dat wat nog verbeterd moet worden. Het team ziet door deze aanpak veel resultaten bij de studenten. Nu zijn de teamleden aan het kijken hoe ze deze aanpak samen met de leerbedrijven en andere onderwijsteams kunnen uitbreiden en versterken.

De progressiegerichte manier van werken komt ook terug in de beoordeling. Zolang iemand goed functioneert, spreken zij alleen over ontwikkeling. Ook heeft de manager niet voor iedereen dezelfde meetlat, omdat de context ertoe doet.

### **Steun van de manager**

De docenten vertellen enthousiast over de projecten waar ze binnen het team aan werken. De positieve sfeer en gezamenlijkheid is sterk merkbaar. Ook de aanwezigheid van de directeur bij dit gesprek onderstreept de gezamenlijkheid. De docenten voelen zich gesteund door hun manager. Het is bijvoorbeeld merkbaar dat de docenten vooral hun focus hebben op wat goed gaat of wat ze waarderen in een collega, dan op wat niet goed gaat. De teammanager licht toe dat ze veel ruimte geeft aan het team; het team bedenkt de oplossingen. Het geven van deze ruimte betekent dat het haar verantwoordelijkheid is dat als een teamlid bij haar komt voor hulp, ze hier ook serieus wat mee doet. In de manier van werken geeft ze als teammanager het goede voorbeeld. De wijze waarop ze feedback geeft, is bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel van de manier van werken of autonomie hebben.

Uitgaande van de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (1985 en 2000) hebben mensen behoefte aan het maken van eigen keuzes. Geef mensen dan ook altijd een keuze of vraag eerst om mandaat 'Op welk gebied wil jij je komend jaar ontwikkelen?' 'Wil je dat ik je daarbij ondersteun?' 'Wie kan je daarbij ondersteunen?'. Ook de wijze waarop ze mensen aanspreekt, is onderdeel van de manier van werken. Aanspreken betekent duidelijk zijn en vriendelijk blijven. Een relatie hoeft er niet onder te lijden. Als iets dan nog niet steeds lukt, dan constateert ze dat er een leerproces voor nodig is. Het is niet zonder reden dat dingen nog niet lukken. 'Wat maakt dat het je niet lukt om op tijd te beginnen? ... Hoe kan ik je daarbij ondersteunen?' Er is dan ruimte nodig om

met elkaar te leren. Het team maakt in dit leerproces gebruik van elkaars kennis en expertise. Ze geven workshops aan elkaar. In begin was dit spannend voor de teamleden. Nu wordt de omgeving als veilig ervaren en waarderen ze elkaars expertises erg. Dezelfde positieve aanpak hanteren de docenten in hun contact met de studenten. Ze luisteren echt naar studenten en geven hen dan terug wat zij goed doen. Juist bij deze doelgroep heeft dit enorm stimulerende effecten. Het gaat grotendeels om studenten uit een sociaal zwak milieu die weinig steun hebben ervaren thuis. Zij horen van hun docenten op het Startcollege vaak voor het eerst in hun leven dat zij iets goed doen en krijgen daarmee een krachtige boost om door te pakken naar een volgende leerstap. Het plezier in het leren groeit zienderogen.

Het is indrukwekkend om te zien dat bij het Zadkine Startcollege de leercultuur terug te vinden was op alle lagen: in het onderwijs voor de studenten, in het docententeam, in het managementteam en in de directie.

### **Inzichten en conclusies**

De verschillende bezoeken en presentaties tijdens deze Inspiratiedagen leveren veel inzichten op over het versterken van lerend vermogen van onderwijsteams. Vanuit onderzoek is nog niet veel bekend wat sleutelfactoren zijn om het lerend vermogen van onderwijsteams te versterken. In de praktijk blijken er veel succesvolle bedrijven en teams te zijn. Het bezoeken van deze bedrijven en teams helpt om grip te krijgen op en te doorleven wat er aanwezig is in die teams. Het doet beseffen wat een mooi resultaat dat kan hebben!

Het verhaal van Anneke Westerhuis laat zien dat een blik naar buiten nodig is. Als school en team heb je zicht nodig op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en je eigen positie daarin. Je moet niet alleen reageren, maar acteren door bijvoorbeeld in de regio op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. Vanuit de verhalen van de

SAMAN groep, Martijn van Westerop en het team van het Zadkine Startcollege hebben we gezien dat het management een context dient te creëren waarin teams daadwerkelijk kunnen leren. Congruentie is daarin het sleutelwoord. Vertoon je als manager zelf het gedrag dat je van je teamleden verwacht? Voorbeeldgedrag is het belangrijkste instrument van managers om de ontwikkeling van mensen of teams te stimuleren. Verder is het voor teams belangrijk dat zij goed functioneren. Dit betekent dat de teamleden elkaar goed kennen, dat er vertrouwen is, verbonden zijn met hun studenten, hun omgeving en met elkaar, dat ze goed met elkaar samenwerken en dat ze met én van elkaar leren in een kwaliteitscultuur.

Kortom: drie aspecten die de basis vormen voor het lerend vermogen van onderwijsteams:

- 1 blik naar buiten, je eigen positie bepalen;
- 2 als management de juiste context creëren;
- 3 als team goed functioneren.

Veel inzichten die we hebben opgedaan zijn niet per se nieuw. Deels gaat het om een bevestiging van de dingen die we al weten. Ondanks dat ideeën al bekend zijn, is het op veel plekken nog lang niet de praktijk van alledag. De deelnemers en het NCP EQAVET gaan zich hier in ieder geval voor inzetten. We hopen dat dit verslag met bijbehorende tekening anderen uitnodigt om te reflecteren op hun eigen praktijk en te kijken wat zij daarin kunnen betekenen.

#### **Meer informatie**

Neem contact op met Marloes van Bussel, [mbussel@cinop](mailto:mbussel@cinop); 06-10882969.

**EQAVET**  
Stationsplein 14  
5211 AP 's-Hertogenbosch  
073-6800800  
[eqavet@cinop.nl](mailto:eqavet@cinop.nl)  
[www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl)