

## Veranderkracht in het mbo: uitkomsten expertmeeting

*Auteurs: Marloes van Bussel (NCP EQAVET) en Stefanie Veendijk (ROC van Twente)*

*Datum: December 2020*

**Onderwijsteams in het mbo opereren in een complexe omgeving. Aangepaste regelgeving, veranderende wensen van studenten en bedrijven, diverse instroom van studenten en werkdruk spelen mee. Bovendien moeten de opleidingen doorlopend blijven aansluiten bij het werkveld. In deze opgave worden teams ondersteund en aangestuurd door management en staf. Welke stappen zijn nodig en door wie om samen te kunnen veranderen? In dit artikel leest u de uitkomsten van de expertmeeting Veranderkracht in het mbo, georganiseerd door het NCP EQAVET<sup>1</sup>, die vanwege COVID-19 online en als reis door de tijd met meerdere ontmoetingsmomenten heeft plaatsgevonden.**

De reis begon met een online bijeenkomst in oktober met een presentatie van het project teamkracht bij Deltion College. Daarna zijn enkele deelnemers in een buddy-traject aan de slag gegaan om zich verder te verdiepen. Zij zijn geïnspireerd door een video van Monika Louws, universitair docent en onderzoeker in professionele ontwikkeling van docenten en door een gesprek met Mario Kieft, onderzoeker bij de Open universiteit en expert in gedrag binnen organisaties. De reis is afgesloten met een online bijeenkomst in december.

Aan de expertmeeting hebben in totaal elf mensen uit het mbo vanuit verschillende functies, zoals docent, opleidingsmanager, beleidsmedewerker en directeur deelgenomen. Doel van de bijeenkomst was antwoord vinden op de vraag: Welke

stappen, en door wie, zijn nodig om de veranderkracht in het mbo te versterken?

Ter voorbereiding op de expertmeeting zijn in een achtergrondstuk allerlei recentelijke

ontwikkelingen en onderzoeken omtrent veranderkracht samengevat, zoals de zes factoren voor samenwerken aan onderwijskwaliteit,

kwaliteitscultuur en high performance teams. Ook is ingegaan op de uitkomsten van de expertmeeting van twee jaar geleden. Toen is vooral gesproken over belangrijke condities voor veranderkracht, zoals ruimte om te leren en experimenteren, vertrouwen in elkaar hebben, de blik naar buiten richten en in gesprek zijn en positie innemen als team t.o.v. ontwikkelingen in de maatschappij. Op de laatste pagina is een overzicht te vinden met relevante publicaties.

---

Het is geen vast 'recept' of voorspelbare module, aldus een van de deelnemers.

---

<sup>1</sup> Het NCP EQAVET is het Nationaal Coördinatiepunt European Quality Assurance for Vocational Education and training. Het NCP werkt in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan het versterken van kwaliteitsborging in het mbo. Belangrijke speerpunten zijn kwaliteitscultuur, werken aan kwaliteit in onderwijsteams en de verbinding tussen de lagen van mbo-instellingen.

## Vraagstukken

Als start van de reis zijn we in gesprek gegaan over welke vragen er leven bij de deelnemers. Vragen, zoals: hoe kunnen we teams inspireren tot meer ambitie, gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor kwaliteit en verandering? Hoe krijgen we teams in beweging? Hoe wakkeren we intrinsieke motivatie aan? Wat is een goede balans tussen autonomie versus een top-down opdracht en het geven van kaders? En hoe daarvoor te zorgen? Of teams merken wel op waar verbetering mogelijk is, maar pakken dat ad hoc op en evalueren te weinig welke verandering echt nodig is. Andere deelnemers geven aan dat veranderingen wel plaatsvinden, maar dat deze niet blijvend zijn; goede initiatieven verdwijnen weer. Wat is er nodig om veranderingen duurzaam te laten zijn? Hoe voorkomen we dat we terugvallen in oude patronen? Hoe behouden we de ingeslagen weg?

Herkenbare vragen? Vragen die bij veel mensen opborrelen, als ze nadenken over veranderen. Lees hieronder welke inzichten de deelnemers van de expertmeeting opdeden en welke antwoorden er gevonden zijn.

### Teamkracht

Om teams in beweging te krijgen heeft

Deltion College het project Teamkracht opgezet. Doel van het project is het versterken van de verander- en executiekracht van de teams en de organisatie. Erik Laban, opdrachtgever, en Erik Mondriaan, projectleider van Deltion College, sluiten aan bij de expertmeeting en delen de aanpak en resultaten tot nu toe van het traject.

Het traject bestaat uit een ontwikkelings-traject voor teams en voor staf en management en het opleiden van coaches in werkplekleren. Werkplekleren, leren aan de hand van situaties die zich voordoen op de werkplek, is het principe waarmee het leren in het traject wordt vormgegeven.

Belangrijke kenmerken van de aanpak zijn:

- Leren van en werken aan het realiseren van speerpunten uit de kwaliteitsagenda van Deltion College.
- Aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de teams (ze hebben bijvoorbeeld onderkend dat geen team hetzelfde is).

Als start van de sessies hebben alle teams een interactieve teamsessie gehad. In deze sessie hebben zij in kaart gebracht wat hun ambities zijn en waar zij zich als team verder in willen ontwikkelen. Een knelpunt bij aanvang van het traject bleek de beleving van opleidingsmanagers en teams dat het een top-down traject was. Om deze ervaring weg te nemen heeft de projectleider veel gesprekken gevoerd met de opleidingsmanagers. In deze gesprekken

heeft hij hen het vertrouwen kunnen geven dat de startsessies bedoeld zijn om een beeld te vormen van waar het team staat en hun ontwikkelwensen en dat het aan de

---

**Deze gesprekken hebben geleid tot verbinding en hebben de afstand tussen centraal en decentraal verkleind.**

---

teams is om binnen de kaders hun eigen ambities te formuleren. Deze gesprekken hebben geleid tot verbinding en hebben de afstand tussen centraal en decentraal verkleind.

De uitkomst van de interactieve teamsessie is een teamgraphic per team, met daarin de ambities en uitdagingen van het team. Deze graphics geven de directies en bestuur van

Deltion zicht op waar de teams staan en helpt om een antwoord te formuleren op de vraag of gestelde doelen reëel zijn. Teams zullen in het vervolg van hun ontwikkeling begeleid

worden door de intern opgeleide coaches. De teamgraphics vormen het startpunt voor deze verdere ontwikkeling en geven een goede aanleiding voor verdiepende gesprekken.

*Voorbeeld uit de praktijk van een van de deelnemers van de expertmeeting:*

*“Ik ben Simone Kooij en werk als Onderwijsadviseur bij MBO College Hilversum. Samen met onderwijsteams werk ik aan onderwijskundige vraagstukken. Een van de dingen die doe ik om tot goede resultaten te komen is het stellen van verdiepende vragen. Ik merk dat teams snel in de actiestand schieten. Door eerst vragen te stellen, wordt helder wat wel belangrijk is en wat niet en wat het doel is waar het team naar wil streven. Zonder deze vragen en dit doel worden ingezette acties en verandering weer snel losgelaten. Het gemeenschappelijke doel zorgt voor verbinding, maakt dat het team hobbels vanuit de organisatie weet te nemen en leidt tot resultaten. Het helpt ons heel erg dat we een directie hebben die ons aanmoedigt om out-of-the-box te denken. Dit is een hele fijne rugsteun. Persoonlijk vind ik het belangrijk om oprecht te luisteren naar wat er speelt in de teams. Ook als dit kritische vragen zijn. Door hiernaar te luisteren en het mee te nemen in het plan, ontstaat er een beter plan. Mijn tip aan anderen zou dan ook zijn: weet wat er speelt, begin bij de praktijk, ga observeren in de klas en luister naar studenten en docenten.”*

## Adaptief vermogen

Monika Louws, universitair docent en onderzoeker in professionele ontwikkeling van docenten, onderzoekt het adaptief vermogen van docenten. Adaptief vermogen is het vermogen te handelen, maar ook het vermogen om andere of nieuwe opvattingen, motivaties en kennis aan te kunnen wenden in veranderende contexten om dat nieuwe handelen op te baseren, aldus Monika. Adaptief vermogen is nodig om te kunnen balanceren tussen exploitatie en exploratie, tussen het ‘uitbaten’ van al dat ontwikkeld is en goed is in het middelbare beroepsonderwijs en het verkennen van onbekend terrein. Adaptief vermogen zou nodig kunnen zijn om de diverse dilemma’s in het beroepsonderwijs aan te gaan en te

kunnen navigeren richting verkiesbare toekomsten.

Om adaptief vermogen te ontwikkelen in organisaties lijkt het allereerst noodzakelijk dat verschillende actoren in de onderwijsorganisatie zich bewust zijn van keuzemogelijkheden binnen veranderende

contexten. Ze moeten als het ware ‘voelsprietten’ ontwikkelen voor welke veranderingen er nu zijn en welke wel of niet de moeite waard zijn om te overwegen.

Ten tweede zullen actoren tijd moeten krijgen om de capaciteiten te ontwikkelen voor het balanceren tussen efficiënt lesgeven en innoveren. Er lijkt zich tegelijkertijd een dilemma op te werpen wanneer de woorden ‘efficiënt’ en ‘lesgeven’ in dezelfde zin

---

**Verandering is niet te sturen. Wat je  
wel kunt doen, is verandering  
faciliteren**

---

harmonieus worden uitgesproken. Dit werpt de vraag op of deze woorden en daardoor de werelden achter deze woorden meer dan in disbalans tot elkaar staan dan nu wordt gesuggereerd. Ten derde zouden onderwijsorganisaties zo moeten worden ingericht, dat exploitatie en exploratie bewust afgewogen worden en er systemen zijn om die keuzes gemakkelijker te maken. Als doelen en strategieën van de onderwijsorganisatie zowel specifiek als 'open ended' (Honing & Hatch, 2012) moeten zijn omdat ze bijgesteld kunnen worden, lijkt het van groot belang dat alle medewerkers zich

mede-eigenaar voelen van de besluitvorming die hiertoe heeft geleid. Vaak worden termen als 'visie' en 'strategie' nog ervaren als een ver-van-mijn-bed-show of een 'ze doen maar, de praktijk is toch anders' door docenten waar oordelen en handelen in het kader van deze systemen wordt gevraagd en verwacht. Om te zien hoe dat adaptieve vermogen zich in organisaties manifesteert, heeft de expeditie lerarenagenda een onderzoeksstrategie opgezet voor de aankomende jaren (zie [www.expeditielerarenagenda.nl](http://www.expeditielerarenagenda.nl)).

*Voorbeeld uit de praktijk van een van de deelnemers van de expertmeeting:*

*"Ik ben Stefanie Veendijk en werk als onderwijskundig adviseur bij ROC van Twente. Ook ben ik docent bij de Master Leren en Innoveren van Aeres hogeschool. Ik bouw met docenten aan leertrajecten. Daarvoor ben ik met ze in gesprek over de bedoeling van het onderwijs. Met docenten spreek ik over 'verantwoordelijkheidsgevoel', 'aan de veren uit dat nest trekken' en 'Ze pakken het als klas op, heel knap en gaaf dat het zo werkte.' Bij het besturen kom ik vaker andere belangen tegen die voor mijn gevoel verder van de bedoeling afstaan. Dan gaat het over termen als 'uitrollen', 'meekrijgen' en/of 'implementeren'. Waarbij er soms gesproken wordt over 'weerstand tegen verandering' en 'oud denken'. Les geven draagt een bepaalde kwetsbaarheid als onderdeel van professioneel leraarschap met zich mee en het reflectieve gesprek daarover brengt, naast technische didactische en inhoudelijke kwesties, ook en misschien nog wel vaker morele, politieke en emotionele kwesties met zich mee (Kelchtermans, 2016). Deze kwesties kunnen niet opgenomen worden in systemen, of door middel van een implementatieplan efficiënt worden 'uitgerold'. Hier is dialoog en 'discours' en bovenal begrip voor met elkaar nodig. Mijn tip aan anderen zou dan ook zijn: Voer het discours met elkaar en zoek naar een gemeenschappelijke taal voor de gemeenschappelijke opgave en hou daarbij rekening met de verschillende invalshoeken en perspectieven."*

## Verandering faciliteren

Mario Kieft opent het gesprek met de stelling 'Verandering is niet te sturen'. Wat je volgens hem wel kunt doen is verandering faciliteren. Drie belangrijke ingrediënten voor verandering volgens Mario zijn: kwaliteit van de ontmoeting, variëteit en collectiviteit. Er wordt veel over verandering gepraat in formele settingen, zoals vergaderingen en heisessies, on-stage, noemt Mario dat. Maar waar het om gaat, is

wat er zich in informele settingen afspeelt, bij het koffiezetapparaat, off-stage. Daar wisselen mensen hun echte, oprechte meningen en beelden uit. Dat is de plek waar mensen elkaar beïnvloeden en waar verandering ontstaat. Op het goed faciliteren van deze ontmoetingen en dit proces, heb je invloed; op de uitkomst ervan

niet. Wil je verandering, dan is het goed om verschillende meningen te waarderen. Als

mensen verschillende meningen uitwisselen, ontstaan er nieuwe ideeën. Verandering begint bij verwarring, aldus Mario Kieft. Tot slot, is het wel belangrijk dat mensen een gevoel van collectiviteit ervaren. Saamhorigheid en een gedeeld doel/droombeeld houden de groep bij elkaar en zorgen ervoor dat mensen samen werken aan verandering.

De rationale: 'de wereld verandert, dus wij moeten veranderen' is een veelgehoorde reden voor verandering. Mario geeft aan dat dit voor veel mensen geen reden is om te veranderen. Wel, geeft hij aan, is zo'n

uitspraak handig om aan de buitenwereld of de laag boven je in de organisatie te laten zien dat je met de juiste dingen bezig bent. Het levert waardering en legitimiteit op. Verandering ontstaat wel door iemand met een goed idee, die mensen om zich heen weet te verzamelen en die daar ook budget en tijd voor weet te regelen of krijgt. Als leider van verandering doe je er goed aan om het vertrouwen te winnen. Door vertrouwen gaan mensen delen wat ze echt bedoelen. En pas op met overtuigen, want dan versterken mensen alleen maar de beelden die ze al hebben.

*Voorbeeld uit de praktijk van een van de deelnemers van de expertmeeting:*

*"Ik ben Els Vijfhuizen, directeur bij Landstede. Ik ondersteun teams bij verandering door te inspireren en creatief te denken. Om je te kunnen verbinden aan doelen is het nodig om ruimte te hebben om erbij te stil te staan. Ik creëer deze tijd en ruimte. Ik zorg voor tijd om in gesprek te gaan, om perspectieven uit te wisselen. In die gesprekken kijken we of we de juiste dingen doen en voorkomen we dat we ons zomaar overal op storten. Om het proces te stimuleren, gooi ik er af en toe wat vreemde ideeën in. Dit creëert verwarring en zet mensen aan tot denken. Ik zie veel terughoudendheid en angst voor regels. Ik zorg er voor dat mensen weer kunnen nadenken over onderwijs en leren. Om daadwerkelijk tot resultaat te komen, is stap 2 vervolgens net zo belangrijk: formuleer een doel en formeer een groep van mensen met de juiste expertise die dat doel weet te bereiken. Mijn tip aan anderen: gooi af en toe je benen op tafel en zorg voor denkvoer op de weg naar huis of tijdens de afwas. Vergeet daarna niet stap 2 te zetten, waarin dingen concreet uitgewerkt worden."*

## Conclusie

In deze expertmeeting in alternatieve vorm zijn de deelnemers bezig geweest met de vraag welke stappen nodig zijn en door wie om de veranderkracht in het mbo te versterken. Dit is een complex vraagstuk, waar niet eenvoudig antwoord op te geven is. In de verschillende bijdrages komt naar voren dat het gaat om het uitdagen van teams aan de slag te gaan met hun ambities, om het ontwikkelen van adaptief vermogen bij docenten en om dat proces van veranderen goed te faciliteren. Als conclusie bij de vraag welke stappen nodig zijn en door

wie, geven de deelnemers aan dat het niet zozeer bepaalde personen zijn, die iets moeten doen, maar dat het gaat om een aantal ingrediënten die aanwezig moeten zijn. Ingrediënten zoals een concrete aanleiding of een verlangen, een goede procesbegeleiding (kan iedereen doen), mensen met een visie of goede ideeën (kan iedereen zijn), een omgeving die dat faciliteert door vertrouwen en een veilig klimaat te bieden en het voorbeeldgedrag van anderen. Als deze elementen aanwezig zijn, zal de veranderkracht versterken. Echter is ook de conclusie dat een goede uitvoering

van deze elementen niet eenvoudig is. Het is geen vast 'recept' of voorspelbare module, aldus een van de deelnemers. Het zou interessant zijn om in een vervolg verder te verkennen, waarin we de theorie nog concreter kunnen maken. Deelnemers geven aan terug te kijken op een waardevolle uitwisseling. Mooi dat de expertmeeting, ondanks deze gekke tijden, toch kon doorgaan.

Dit artikel is tot stand gekomen met behulp van de deelnemers van de expertmeeting 2020. Dank voor jullie bijdragen.

### Overzicht relevante publicaties

- Praatplaat lerend vermogen onderwijsteams: <https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/09/Praatplaat-1.pdf> met toelichting: <https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/09/Praatplaat-lerend-vermogen-onderlegger-2.pdf>
- Verslag Inspiratiedagen 2018 lerend vermogen onderwijsteams:

[https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/09/Artikel\\_inspiratiedagen\\_NCP\\_EQAVET\\_november-2018.pdf](https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/09/Artikel_inspiratiedagen_NCP_EQAVET_november-2018.pdf)

- Onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams: <https://eqavet.nl/onderwijskundig-leiderschap-van-onderwijsteams-interventies-in-handelingen-en-gedrag/>
- Samenwerken aan onderwijskwaliteit: <https://cinop.nl/publicaties/zes-pijlers-voor-het-succesvol-werken-aan-onderwijskwaliteit/>
- 10 inzichten voor het versterken van kwaliteitscultuur: <https://eqavet.nl/kwaliteitscultuur-versterken-in-onderwijsteams-in-het-mbo-10-inzichten/>

Voor vragen, mail of bel:

Marloes van Bussel ([mbussel@cinop.nl](mailto:mbussel@cinop.nl);  
+31 6-10882969)

*Wil je meer weten over onze activiteiten?  
Bezoek [onze website](#) en schrijf je in voor  
onze nieuwsbrief.*