

Collectieve leiderschapsontwikkeling bij het Alfa-college

Alle neuzen dezelfde kant op

Met alle leidinggevenden uit de hele organisatie een paar keer per jaar een dag bij elkaar komen om samen te leren en werken aan leiderschap. Bij het Alfa-college behoort dit inmiddels tot de routine. Leidinggevenden uit zowel onderwijs als bedrijfsvoering, van afdelingshoofd tot de voorzitter van het College van Bestuur, nemen deel aan het leiderschapsprogramma *Leader in the lead*. Het doorlopende programma combineert ontmoeten en inspiratie met stevige inhoud. En als christelijke organisatie gaat het dan ook nog om bezielend leiderschap: waarden gedreven in plaats van op processen gericht management.



Loes van Denderen en Gerard Tamminga

Waarom is samen ontwikkelen zo belangrijk?

“Bij het Alfa-college was voorheen geen systematische aanpak van leiderschapsontwikkeling”, vertelt Christien de Graaff, sinds circa zeven jaar lid College van Bestuur van Alfa-college, een ROC met 12.000 mbo-studenten en cursisten en circa 1.100 medewerkers. “Ik wilde toe naar een doorlopend programma voor alle leidinggevenden waarin we samen werken aan en leren van vraagstukken die bij ons actueel zijn en die bijdragen aan de organisatiedoelen. Samen presteer je beter. Maar zeker zo belangrijk: als werkgever wil je ook dat leidinggevenden er zin in hebben. We wilden leuke en inspirerende bijeenkomsten.” Zo gezegd zo gedaan. De



Christien de Graaf

Graaff: “We zijn gewoon begonnen. Samen met de afdeling HRM hebben we een aantal inspiratiebijeenkomsten en verdiepende workshops georganiseerd. We kwamen erachter dat de vijftig leidinggevenden van de verschillende locaties in Groningen, Drenthe en Overijssel elkaar niet goed kenden en daardoor ook wat ongemak voelden om met elkaar in gesprek te gaan. De eerste inspiratiebijeenkomst van Gabriël Anthonio over leiderschap en Covey gaf goede handvatten. We hebben vervolgens allemaal een Covey-training gedaan. Dat gedachtegoed past goed bij onze organisatie. Het helpt om een kader en een gemeenschappelijke taal te hebben. Ook de leefregels van Benedictus over leiderschap passen daar goed bij.”

Ontwikkeling in co-creatie
Inmiddels is het leiderschapsprogramma *Leader in the lead*

de kinderschoenen ontgroeid. “We werken met een programmaplan voor vier jaar. Na aandacht voor cohesie leggen we in de tweede fase sterker de nadruk op inhoud en ontwikkeling: casuïstiek over de wijze van leidinggeven en scherper ingaan op inhoudelijke vraagstukken van het Alfa-college”, aldus Alfons Boven, programmamanager van *Leader in the lead*. “In een programmateam werken we in co-creatie met Twynstra Gudde de invulling verder uit. We proberen dit zoveel mogelijk voor en door professionals van het Alfa-college te realiseren. Het College van Bestuur houdt de regie op het hele traject.” Britta Gielen van adviesbureau Twynstra Gudde is sinds twee jaar betrokken bij het faciliteren en begeleiden van het proces. Gielen: “Door het programma lopen vier lijnen: ken jezelf, ken je vak, de wereld en innovatie.”

“We zoeken daarbij naar een balans tussen onthaasten, reflectie, ontmoeting en het collectieve kader. We gaan nu in korte tijd een aantal organisatievraagstukken – duurzame inzetbaarheid van personeel, examinering en soft skills – door groepjes leidinggevenden laten uitwerken tot concrete, zichtbare producten. Hierbij mogen ze alle expertise aanvragen die ze nodig hebben, van cartoonist tot experts of appbouwers.”

Actief

En wat vinden de leidinggevenden van het leiderschapsprogramma?

Loes van Denderen werkt al jaren als opleidingsmanager zorg- en gezondheidsopleidingen bij Alfa-college: “Ik heb het leiderschapsprogramma vanaf het begin meegemaakt. Ik ben er heel positief over. Het heeft een grote meerwaarde dat het puur voor en door het Alfa-college is ontwikkeld. Je leert iedereen goed kennen in de 24-uurs sessies. Ontmoetingen tijdens lunch, diner en sportieve ochtendactiviteiten, inspiratie door een keynote spreker en samen werken in het inhoudelijke programma. Veel activiteiten worden gegeven door collega's. We hebben zoveel talenten in huis! Het is best moeilijk om echt veranderingen tot stand te brengen. Als het je lukt om alle leidinggevenden in die verandering mee te nemen en alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, dan heb je goud in handen. Ik zou alle organisaties adviseren om zelf een programma op te zetten waarin je elkaar leert kennen en waarin je een gemeenschappelijk kader ontwikkelt.”

Ook Gerard Tamminga is te spreken over het leiderschapsprogramma. Hij is sinds een jaar opleidingsmanager van drie onderwijsteams in Hardenberg. “Ik merkte wel dat ik nieuwkomer was in het leiderschapsprogramma. Toch haal ik er nu al dingen uit die ik zelf kan gebruiken of die voor mijn teams van belang zijn. Het is fijn om met collega-leidinggevenden te sparren over hoe je bepaalde casussen kunt aanpakken. Dat mag wat mij betreft nog wel wat intensiever: koppel een nieuwe opleidingsmanager aan een ervaren manager. Dan krijg je meer inzicht in de dingen die tijdens een schooljaar op je pad komen.”

Groei

De Graaff heeft ook aanvullende wensen voor het leiderschapsprogramma. “Ik hoop dat we verder groeien in aanpak en diepgang. Het zou mooi zijn als managers in intervisie casuïstiek bespreken. En dat managementteams door-



Britta Gielen



Alfons Boven

gaan met intervisatie: een dag met elkaar meelopen en daarna bespreken wat is opgevalen. Dit leggen we niet van bovenaf op, zoiets moet organisch ontstaan. Daar heb ik alle vertrouwen in, als ik zie hoe we met zijn allen de afgelopen jaren naar elkaar toe zijn gegroeid en samen werken aan mooi en innovatief onderwijs voor onze studenten.”

6 tips voor collectieve leiderschapsontwikkeling

Christien de Graaff van Alfa-college heeft zes tips voor HR-professionals die ook aan de slag willen met collectieve leiderschapsontwikkeling in hun organisatie:

1. Doe iets met de hele groep, maak geen uitzonderingen
2. Laat het zien. Zorg dat het leiderschapstraject tot zichtbare resultaten leidt
3. Durf tijd te nemen. Bijvoorbeeld door 24-uurs sessies te organiseren
4. Besteed niet alles uit en doe niet alles zelf: ga daar tussenin zitten en kijk welke expertise er nodig is
5. Begin de dag fysiek. Gebruik je lijf als instrument. Ga bijvoorbeeld boksen, wandelen of doe een yoga workshop
6. *Last but not least*: laat de waarden van de organisatie spreken en zet ze in bij leiderschapsontwikkeling. Alleen dan kun je werken aan inspirerend en bezielend leiderschap