

LEIDERSCHAP MET LEF

IN GESPREK MET ANNE LOOIJENGA

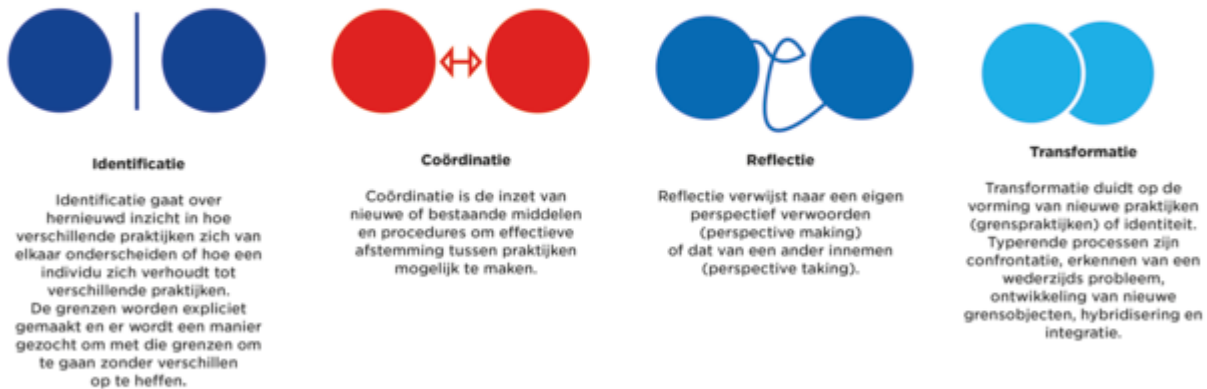
Hoe kun je als leider complexe en hardnekkige maatschappelijke vraagstukken aanpakken? Volgens Anne Looijenga, directeur Kennis- en Innovatiecentrum van Hogeschool KPZ, kunnen complexe vraagstukken alleen aangepakt worden in interprofessionele teams. Hij licht zijn opvattingen toe in een gesprek met Ietje Pauw.

Nog steeds zijn er kinderen met een taalachterstand. Dit is een voorbeeld van wat Looijenga 'wicked problems' of 'hardnekkige' vraagstukken noemt. 'Vaak zien we dat zo'n probleem al tientallen jaren speelt en historisch en cultureel bepaald is in een bepaalde regio, maar de taalachterstand neemt nauwelijks af ondanks alle inspanningen van verschillende partijen. Hoe kunnen we zo'n vraagstuk beter aanpakken? Dat kan alleen door interprofessionele teams samen te stellen, want zo'n hardnekkig probleem kan nooit door één partij opgelost worden. Dit vraagt om diverse partijen, zoals een Integraal Kindcentrum, de bibliotheek, het consultatiebureau en de gemeente die met elkaar gaan samenwerken vanuit één gemeenschappelijk doel en samen een interprofessioneel team gaan vormen. Een bijkomend probleem is dat er bij zo'n hardnekkig en complex probleem vaak niet duidelijk is wie nu verantwoordelijk is: is dat de lokale overheid of een bepaalde organisatie of de gemeenschap? Alle betrokkenen moeten zich verantwoordelijk gaan voelen voor het probleem in het belang van de ontwikkeling van kinderen.

Een andere voorwaarde is dat de verschillende deelnemers bereid moeten zijn hun eigen grenzen over te gaan, dus dat er sprake is van 'boundary crossing.' Vertrekpunt van de boundary crossing-theorie (Akkerman & Bakker, 2011) is volgens Looijenga dat personen of organisaties tot nieuwe, innovatieve resultaten komen wanneer ze 'across boundaries', dus over grenzen heen, werken en leren. 'In zo'n boundary crossing-werk- en -leeromgeving zijn de deelnemers zich bewust van de grenzen die zich voordoen, ze zoeken die grenzen actief op en spannen zich in om deze grenzen over te steken op weg naar een zogenaamde transformatieve praktijk, een nieuwe manier van denken en doen over de grenzen van het bestaande heen' (Daniëls et al., 2010). Hierbij heeft volgens Looijenga de leider de taak om allereerst te werken aan de relatie tussen de betrokkenen en het vertrouwen in elkaar en ervoor te zorgen dat er respect ontstaat voor elkaar en voor elkaars professie; dat de professionals belangstelling tonen voor elkaar en zich verdiepen in elkaars professionele taal, professionele dilemma's en elkaar leren begrijpen en verstaan.

Om grip te krijgen op complexe interprofessionele vraagstukken is het noodzakelijk dat professionals vanuit verschillende partijen zoveel vertrouwen in elkaar krijgen, dat ze het aandurven om elkaars taken en verantwoordelijkheden over te nemen in het belang van het kind of jongeren. Dit moet je durven als leider. Dit vraagt lef van de leiders van de verschillende partijen om verantwoordelijkheid te geven aan professionals in de directe kring van de kinderen of cliënten.

Leermechanisme



Aan de hand van dit schema licht Looijenga toe hoe veranderingsprocessen worden gekenmerkt door vier fasen: identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie (Akkerman & Bakker, 2011).

Looijenga laat aan de hand van een schema zien hoe veranderingsprocessen worden gekenmerkt door vier fasen (Akkerman & Bakker, 2011): identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie:

- Bij identificatie ontstaat een hernieuwd inzicht in hoe verschillende praktijken of rollen zich van elkaar onderscheiden of elkaar aanvullen. Hierbij gaat het om begrip, relatie, vertrouwen en delen van inzichten.
- Bij coördinatie gaat het vaak om het ontwikkelen en inzetten van objecten of procedures om effectieve samenwerking tussen praktijken mogelijk te maken. Coördinatieprocessen zien we vaak wanneer mensen uit verschillende praktijken efficiënter willen werken, en daarvoor dan ook alleen de minimaal vereiste afstemming zoeken.
- Reflectie treedt op wanneer individuen of groepen zich tijdens de gesprekken met elkaar bewust worden van hun eigen perspectief en dat beter formuleren ('perspective making'). Daardoor leren ze ook elkaars perspectieven waarderen en leren ze door de ogen van de ander naar hun eigen praktijk kijken ('perspective taking').
- Bij transformatie ontstaan door het contact tussen praktijken veranderingen in de bestaande praktijken of zelfs nieuwe rollen.

Volgens Looijenga is de grote valkuil bij sociale veranderingsprocessen dat ze beginnen bij de oplossing, dus de tweede of zelfs derde fase, terwijl de eerste fase wordt overgeslagen. Hij geeft het volgende voorbeeld: 'Er moest meer samengewerkt worden tussen kinderopvang, onderwijs en externe partijen. Het eerste wat deze groep ging doen, was een gezamenlijk ict-tool inzetten. Alle gesprekken gingen over de functie van dit ict-tool en het gebruik ervan. Daarmee werd ict eigenlijk een doel op zich in de samenwerking. Het ging helemaal niet meer over een gemeenschappelijke visie en missie, of over de opvattingen over de ontwikkeling van kinderen; dit is de eerste fase van interprofessionele samenwerking en boundary crossing en moet echt de start zijn van ieder veranderingstraject. Door die gesprekken over visie en missie, ontstaat wederzijds inzicht en vertrouwen en leer je elkaar kennen, pas daarna kun je nadenken over mogelijke oplossingen'. Het doorbreken van belemmeringen en grenzen gaat volgens Looijenga in eerste instantie om het doorbreken van bestaande en vastgestelde patronen en gewoonten. 'Als leider kun je deze niet zelf doorbreken, maar je moet het team stimuleren en faciliteren om deze te doorbreken.

Vanuit je leidinggevende rol ben je de verbindende factor en sociaal ondernemer, die vooral de successen van het team moet waarderen. Het is bovendien belangrijk om de resultaten van deze interprofessionele samenwerking als voorbeeld te stellen, zodat er ook institutionele samenwerking tussen werkgevers en de overheid in gang gezet kan worden.'

Maar kan iedereen dat? En hoe leer je dat? Volgens Looijenga betekent dit voor alle leiders, informeel en formeel, dat ze lef moeten hebben: 'Lef om zaken aan te kaarten, lef om je beredeneerde mening te geven, lef ook om af te wijken van protocollen en regels.' Volgens Looijenga worden studenten die de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie volgen zich bewust van hun rol, leren ze zich te verplaatsen in het perspectief van een ander, leren ze de ander te waarderen.' Leiders moeten volgens hem lef hebben om af te wijken van regels. Hij geeft het voorbeeld van huisbezoek door leraren op een school: 'Leiders moeten discretionaire ruimte innemen, de ruimte om af te wijken van regels en protocollen, ze moeten in staat zijn om bij morele dilemma's zelf een beredeneerde keuze te maken.'



Anne Looijenga

Stel er lijkt sprake van ernstige verwaarlozing in een gezin. Wat doe je nu? Ga je in gesprek met ouders of verwijs je meteen door, zoals de protocollen voorschrijven? Door zelf op huisbezoek te gaan, zie je de gezinsomgeving, zie je wat de omstandigheden zijn waar het kind in opgroeit: het hoort bij de verantwoordelijkheid van een leraar om die context waarin een kind opgroeit, te kennen.'

Samengevat moeten leiders dus volgens Looijenga meer lef tonen, meer samenwerking zoeken met andere partijen, meer respect tonen voor de expertise van andere professionals, meer de grenzen opzoeken en vooral ieder succesje vieren!

LITERATUUR

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81, 132-169.

Daniëls, H., Edwards, A., Engeström, Y., Gallagher, T., & Ludvigsen, S. R. (2010). *Activity theory in practice: promoting learning across boundaries and agencies*. Routledge.

AANBEVOLEN LITERATUUR

De Waal, V. (2018). *Interprofessioneel werken en innoveren in teams : Samenwerking in nieuwe praktijken*. Coutinho.

Scheffelaar, A., & Kuiper, C. (2017). *Wat werkt bij sociale innovatie: Dossier*. (z.p.): Movisie.

Van der Zwet, R., & De Groot, N. (2018). *Wat werkt bij implementatie van sociale interventies: Dossier*. (z.p.): Movisie.

Van Zaalen, Y., Deckers, S., & Schuman, H. (2018). *Handboek interprofessioneel samenwerken in zorg en welzijn*. Coutinho.

OVER DE AUTEURS

Anne Looijenga is directeur Kennis- en Innovatiecentrum van Hogeschool KPZ

Dr. Ietje Pauw is lector Narratieve Professionele Identiteit, verbonden aan het Kennis- en Innovatiecentrum van Hogeschool KPZ.