

Katern *Plus*

*Voor professionalisering van schoolleiders
en bestuurders in het voortgezet onderwijs*

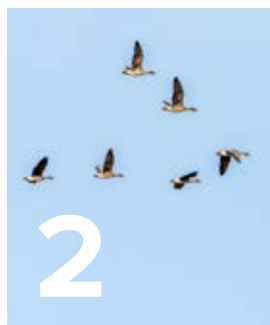
**Onderzoek naar
professionalisering**
De 5 belangrijkste trends

SHRM
Samen vormgeven aan
goed werkgeverschap

Vragen en luisteren
Hoe werkt intersectorale
interview in de praktijk?



Inhoudsopgave



Samenwerken: hoe werkt dat?
Een sociologisch en psychologisch perspectief.



Onderzoek naar professionalisering: de 5 belangrijkste trends
Hoe staat het met de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs?



Samen vormgeven aan goed werkgeverschap
Bij Dunamare Onderwijsgroep worden medewerkers op alle niveaus betrokken bij de invulling van Strategisch HRM.



Intersectoraal leren en werken
Hoe werkt intersectorale intervisie in de praktijk? Marc Mittelmeijer, voorzitter van Stichting PCOU, en Herman Kaiser, oud-burgemeester van Arnhem, vertellen.

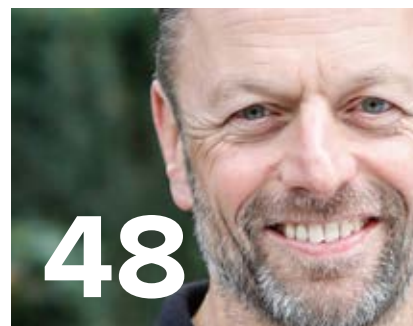
De andere blik



Woorden en daden
Annemiek Beukman is voorzitter van 'Samen één in Feijenoord', een pact van bijna veertig organisaties die de kwaliteit van leven van Feijenoorders willen verbeteren.



Toegevoegde waarde
'Als je niet kunt samenwerken, verlies je je bestaansrecht.' Dat zegt Salesforce-directeur Michiel van Vlimmeren.



'Monotonie is killing'
Voormalig schaatser en coach Gerard Kemkers is allergisch voor routine.

Anticiperen, flexibel zijn en bewegen

Wat voor soort management is nodig binnen het voortgezet onderwijs om innovatief te kunnen blijven? Henk Volberda schreef Innovatie Jij.nu.

7/27/47

Dit heb ik geleerd

Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken in hun werk.

En verder

- 12 Curriculum.nu: 'Sporten is meer dan een leuke les'
- 22 Welk leiderschap past bij de uitdagingen van de toekomst?
- 38 Vijf recensies van actuele boeken over leiderschap
- 52 Leren van je fouten: 'Met zijn allen zijn wij de school'
- 54 Wat kunnen Nederland en Vlaanderen van elkaar leren?



Samenwerken

Waarom werden wij, de homo sapiens, de dominante mensachtige? En niet bijvoorbeeld de neanderthaler? Historicus Yuval Harari geeft in zijn boek Sapiens een duidelijke verklaring: ons vermogen om samen te werken.

De uitdagingen die mensen in de prehistorie hadden, zijn anders dan die wij nu hebben, maar de noodzaak tot samenwerking blijft. Daarom gaf Paul Rosenmöller in januari 2020 het startschot voor het decennium van de samenwerking, waarin we elkaar opzoeken en de krachten bundelen.

De wereld wordt steeds complexer. Er zijn verschillende perspectieven, ambities en structuren waarbinnen organisaties en mensen zich tot elkaar moeten verhouden. Dat maakt samenwerken niet altijd even gemakkelijk. Maar als schoolleider en bestuurder moet je de vaardigheden en kennis hebben om daarmee te dealen, het vermogen om daar op te kunnen reflecteren en de wil om je daarin te blijven ontwikkelen. Niet voor niets komen in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO en in de Professionaliserings-thema's voor bestuurders de woorden samen en samenwerken veelvuldig voor. Daarom staat dit KaternPlus - de vijfde editie alweer - geheel in het teken van leiderschap en samenwerken.

Voor mij zijn niet alleen de kennis en ervaringen geweldig om te lezen; vooral de diversiteit ervan geeft ons inzichten om nieuwe ideeën te proberen en andere wegen in te slaan. In het openingsartikel bijvoorbeeld bekijken we vanuit de psychologie en de sociologie de meerwaarde voor de mens om samen te werken, individueel en als groep. Naast schoolleiders en bestuurders uit het onderwijs laten we mensen uit verschillende sectoren aan het woord, zoals oud-schaatser en topcoach Gerard Kemkers, directeur Salesforce Michiel van Vlimmeren, oud-burgemeester Herman Kaiser en hoogleraar Henk Volberda.

Een leestip: laat al deze inzichten en perspectieven eerst bezinken. En stel dan de vragen: hoe kan ik ervoor zorgen dat we (nog) beter samenwerken, in de school en met onze omgeving? En hoe kan ik me verder ontwikkelen om hier samen met anderen nog beter invulling aan te geven? We horen graag uw antwoord.

Leonie Schouten
Hoofd VO-academie

Een sociologisch en psychologisch perspectief

SAMENWERKEN: HOE WERKT DAT?



Hoe mensen samenwerken is onderwerp van onderzoek in diverse wetenschappelijke disciplines. In dit artikel bekijken we het vraagstuk vanuit twee disciplines: sociologie en psychologie. We spraken met Vincent Buskens, hoogleraar Theoretische Sociologie aan de Universiteit Utrecht en leider van de onderzoekslijn Samenwerking in sociale en economische relaties, en Astrid Homan, hoogleraar Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en voorzitter van de programmagroep Work and Organizational Psychology.

Waar houdt jullie onderzoek zich mee bezig?

Buskens: “Bij sociologie buigen we ons over vraagstukken op groeps- en maatschappijniveau. Hoe kunnen we het gedrag van een groep en van individuen binnen een groep verklaren aan de hand van de samenstelling van die groep? Zo’n groep kan van alles zijn: gezin, familie, bedrijf, vereniging of de maatschappij. We onderzoeken dit op verschillende manieren. Ten eerste puur theoretisch, we bouwen modellen om het gedrag van groepen te voorspellen. Vervolgens toetsen we die inzichten aan de hand van artificiële laboratoriumexperimenten, bijvoorbeeld studenten die sociale dilemma’s naspelen. Ten slotte gaan we dat toepassen in het veld. Ik heb bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar samenwerking

binnen bedrijven. Om samenwerking te verklaren moet je kijken naar de sociale netwerken van mensen die willen of moeten samenwerken. In hoeverre vertrouwen mensen op persoonlijke relaties? In hoeverre wordt er gebruikgemaakt van formele contracten? Welke samenwerkingsstructuren zijn beter dan andere?”

Homan: “Sociologie begint bij de groep; wij starten bij het individu. De basis is de mens in zijn sociale omgeving. Bij psychologie kijken we hoe een persoon zich gedraagt, hoe deze wordt beïnvloed door andere mensen en door de omgeving. Hoe worden mensen gemotiveerd? Daarmee dragen we bij aan een beter begrip van de menselijke geest en menselijk gedrag. We doen bijvoorbeeld onderzoek naar de aard van de menselijke cognitie, naar de ontwikkeling van kinderen, volwassenen en ouderen, naar de relatie tussen cognitieve, affectieve en motiverende processen enerzijds en menselijk gedrag anderzijds. In mijn onderzoeksgroep kijken we vooral naar hoe mensen zich cognitief en emotioneel aanpassen in veranderende organisatiecontexten, en mijn onderzoek gaat over diversiteit in groepen. Een voorbeeld: startende docenten hebben – deels – andere informatie en kennis dan de docenten die al dertig jaar lesgeven, maar allebei zijn belangrijk.”



Een lerende organisatie, een professionele samenwerkingscultuur, zelfsturende teams: het zijn allemaal bekende doelstellingen die veel scholen voor ogen hebben. Met die doelstellingen willen zij de kwaliteit van hun organisatie en daarmee van het onderwijs verhogen. Cruciaal voor het behalen van deze doelstellingen is begrip van hoe mensen met elkaar omgaan.

Tekst: Martijn de Graaff

Waarom werken mensen samen? En waarom niet?

Buskens: “Om die vraag te kunnen beantwoorden kijken we naar drie niveaus: het individu, relaties en grotere sociale structuren. Een samenwerking kun je zien als een sociaal dilemma, want in de relatie tussen actoren zit altijd een zekere spanning. Vanuit individueel perspectief is er niet altijd een incentive om samen te werken, maar mensen weten ook dat als niemand wil samenwerken, iedereen slechter af is. Het probleem is: op de korte termijn wordt de urgentie niet gevoeld. Samenwerken begint vaak in de realisatie dat je elkaar door de tijd heen kunt helpen. Mensen gaan dus bijdragen aan zo’n samenwerking, mede vanuit hun eigen belang. Maar wel met het idee: als de ander mij belazert, stap ik eruit. Uit onderzoek blijkt dat als je mensen laat samenwerken op een langer lopende relatie, er een heel hoog percentage is van de groep die mee wil doen. Als het om eenmalige interacties gaat, zijn het vooral de altruïstisch ingestelde mensen die willen samenwerken. Mensen hebben dus gradaties in willen samenwerken, en dat heeft te maken met hun sociale preferenties.

Daarnaast gaat het niet alleen om de langere termijn van samenwerken, maar ook dat je samen ergens naartoe werkt: het gemeenschappelijke doel. Wat worden we er met zijn allen wijzer van? Als je dat als organisatie niet goed kunt beantwoorden, wordt de

rest problematisch. Discussies gaan niet meer over het samenwerken, maar over het doel. Daar gaat het vaak fout. Leidinggevenden denken dat samenwerken goed is. Dat is het zeker, maar je moet wel als organisatie helder maken wat het doel is. En wat de meerwaarde is voor de organisatie en de individuen.”

Homan: “Mensen vinden het fijn om bij een groep te horen. Je bent veiliger, je kunt taken verdelen, je kunt je specialiseren omdat anderen taken van je wegnemen. Sociaal contact is niet alleen fijn, het is ook nuttig. Het geeft je inzicht in hoe je je moet gedragen in de sociale context. En andersom geeft het je een beeld van hoe je zelf behandeld dient te worden. Er zijn individuele verschillen in mensen als het gaat hoe fijn mensen het vinden om samen te werken. De een vindt het prima, de ander is bang dat hij wordt overschaduwd door de anderen of werk moet overnemen van anderen. Het gaat er dus in de basis om of mensen de meerwaarde van de groep ervaren.

Het werken in een groep kan leiden tot sociale inhibitie: je gaat elkaar in de weg zitten. Ten eerste zijn er coördinatieproblemen. Het vergt tijd om samen te werken: je moet afspraken maken, plannen, dezelfde taal spreken. Andere meningen leiden tot ongemak en frictie. En er kan motivatieverlies optreden, omdat in een groep niet goed te achterhalen is wie wat doet. Mensen voelen zich niet gezien en kunnen daardoor

minder hard gaan werken. Uit onderzoek blijkt ook dat hoe groter de groep is, hoe lager de meeropbrengst. Je kunt het vergelijken met touwtrekken. Je zou denken: hoe meer mensen, hoe meer kracht, maar dat klopt niet. In een dergelijke groep trekken we nooit op hetzelfde moment even hard aan het touw. Er komen coördinatieproblemen bij kijken. Trek die vergelijking door naar een vergadering met twintig mensen, waarbij de helft niet aan het woord komt en zich niet gehoord voelt. Daardoor lukt het niet om samen iets te beslissen of draagvlak te vinden voor een beslissing. En hoe groter de groep, hoe meer kans op subgroepen. Om echt goed samen te werken is twaalf echt het maximum aantal leden van een groep.”

Hoe kun je bevorderen dat mensen samenwerken?

Buskens: “Ik gaf al aan dat de langetermijnvisie belangrijk is om mensen over de drempel te krijgen. Je moet ook oog hebben voor de individuele belangen. Ieder persoon binnen de groep moet investeren om de samenwerking te laten slagen. Dat kan tijd zijn, maar het kan ook zijn dat je je nek moet uitsteken. Zorg daarom als leidinggevende dat niet alleen de samenwerking iedereen individueel iets oplevert, maar ook dat de investering op individueel niveau niet te kostbaar wordt. Er is altijd een kans dat zo’n samenwerking mislukt. Bouw een veiligheidsmechanisme in dat op zo’n moment niet iedereen er heel erg op achteruit gaat. Waar je ook aan kunt denken, is een beloningssysteem waarin niet het individu centraal staat, maar de groep. Dat verlaagt het risico dat mensen afhaken.

‘Ieder persoon binnen de groep moet investeren om de samenwerking te laten slagen’

In grote groepen zijn er veel mensen die willen bijdragen, die er positief in staan. Er zijn ook mensen die de kantjes ervan aflopen. Het gevaar bestaat dat deze in de loop van het proces de goedwillenden met zich meetrokken. Dan helpt het dat je een cultuur hebt waarin je elkaar mag aanspreken, op zowel negatief als positief gedrag. Dat hoeft zeker niet zwaar te worden aangezet. Het kan immers zijn dat een persoon minder bijdraagt omdat hij andere dingen aan

‘In een open structuur, een veilige groep waar mensen elkaar kennen, weet je hoe je elkaar moet aanspreken’

zijn hoofd heeft. Dan wil je dat dat in alle openheid kan worden besproken. In een open structuur, een veilige groep, waar mensen elkaar kennen, weet je hoe je elkaar moet aanspreken. In een groep waarin de meesten zich alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen taak, hebben mensen niet die tools of de sociale sensitiviteit. Als leidinggevende heb je daar een voorbeeldfunctie in én een faciliterende rol.”

Homan: “Aanvullend daarop is dat je door moet hebben wat de groep nodig heeft. Er is niet een leiderschapsstijl die altijd werkt; het heeft te maken met de dynamiek tussen de mensen en met wat je doelen zijn. Stel dat de mensen niet goed samenwerken, er zijn bijvoorbeeld conflicten, dan is je eerste prioriteit om de veiligheid binnen de groep en de cohesie te verhogen. Dat vraagt iets anders van je dan wanneer het binnen de groep té gezellig is, waardoor er conformiteitsdruk ontstaat. Mensen gaan afwijkende meningen afwijzen, terwijl je wilt dat de groep ook kritisch is. Dat is de valkuil van een teambuildingsdag. Je hebt sociale activiteiten, je doet oefeningen, het wordt gezellig. Dan kan groupthink optreden. Sociale binding is belangrijk, maar er moet kritische reflectie blijven.

In de psychologie hebben we een model als het gaat om de kwaliteit van informatieverwerking binnen een groep, waarin we twee dimensies onderscheiden. Je hebt de sociale motivatie: is een persoon op de groep gericht of juist op zichzelf? Welk motief heb je om kennis wel of niet te delen en te verwerken? Daarnaast is er de epistemische motivatie: zijn we gemotiveerd en in staat de aangeboden informatie binnen de groep op een goede manier te verwerken? Uit onderzoek blijkt dat een groep met een hoge epistemische motivatie betere beslissingen neemt. Het vraagt wel bepaalde vaardigheden van de groepsleden, bijvoorbeeld of

groepsleden het perspectief van andere personen kunnen aannemen. Idealiter wil je dat beide soorten motivatie hoog zijn. Dan is er vertrouwen en veiligheid en willen mensen van elkaar leren.

Er is altijd te weinig tijd binnen een organisatie.

Welke rol speelt dat?

Homan: “Tijdsdruk is erg slecht voor de epistemische motivatie. Het is een van de grootste negatieve voorspellers: je geeft een groep een opdracht en je zegt dat er snel een beslissing moet komen. De groep schiet dan meteen door naar de beslissing en neemt niet de tijd de informatie op een goede manier te verwerken. Resultaat: een slecht onderbouwde beslissing. Het is een open deur, maar het antwoord is: geef het tijd. En leg ook uit waarom een beslissing als groep belangrijk is.”

Buskens: “Tijd geven is inderdaad erg belangrijk. Kennis en inzichten ontwikkelen zich vaak via een trial-and-error-proces. En om samen te werken moeten mensen elkaar leren kennen en kunnen ervaren dat anderen ook willen samenwerken. Dat betekent dat je nieuw beleid of een nieuwe organisatiestructuur niet in een keer kunt implementeren. Incrementeel is veel beter. Als leidinggevende moet je accepteren dat het bereiken van doelen alleen door het doorvoeren van beleid beperkt is. Juist door in het proces tijd in te bouwen en te zorgen dat mensen van fouten kunnen leren en verbeteringen kunnen aanbrengen, beperk je de ongewenste effecten.”

Wat is de rol als leidinggevende in deze processen?

Buskens: “Wees transparant over het te behalen doel en over waarom we er allemaal beter van worden. Individueel en als groep. Dat gemeenschappelijke doel is een van de belangrijkste ankerpunten

‘Om samenwerken te stimuleren heb je twee vaardigheden nodig: relatiegericht en taakgericht leiderschap’

voor de groep. Blijf dat doel dus steeds herhalen. Gebruik geen abstracte formuleringen als ‘meer verantwoordelijkheid voor leerlingen’. Maak het precies. Zorg voor voldoende inspraak zodat je draagvlak creëert. Natuurlijk moet je niet afwijken van je visie, maar mensen moeten wel het gevoel hebben dat ze invloed hebben over hoe je het gaat aanpakken en welke middelen worden ingezet. Zorg daarnaast dat het voor ieder individueel een haalbare kaart is om mee te doen. Vermijd dat mensen grote offers moeten brengen en zorg dat het werk zo gelijk mogelijk is verdeeld. Dat betekent dat je als leidinggevende gevoelig moeten zijn voor de expliciete en impliciete belangen van elk groepslid. En niet alleen dat, want je moet ook de informele beïnvloeders binnen de organisatie kennen. Wie moet je overtuigen om de boodschap de organisatie in te krijgen? Dat zijn vaak mensen die op brugfuncties zitten en veel mensen spreken. Mensen van het secretariaat kunnen bijvoorbeeld veel mensen beïnvloeden. Sociale beïnvloedingsprocessen kunnen de samenwerking enorm in de weg zitten. Als een van de informele beïnvloeders jouw visie niet ziet zitten, kan hij snel mensen daarin meenemen, terwijl de argumentatie niet klopt. Dat doet op zo’n moment ook niet ter zake. Maak daarom twee kaartjes van je organisatie: formeel en informeel.”

Homan: “Om samenwerken te stimuleren heb je twee vaardigheden nodig: relatiegericht en taakgericht leiderschap. Enerzijds moet je je bewust zijn van de motivaties en drijfveren van mensen. Als relaties in de groep verstoord zijn, is het jouw taak om die te verbeteren: je moet begrijpen waar het goed gaat en waar het beter kan. Anderzijds ben je er voor het stellen van doelen en uitleggen waarom die doelen er zijn. Waar werken we als groep aan en waarom? Je moet kunnen aangeven wat iemand moet doen om die doelen te halen. Een leidinggevende moet kunnen zien wat een groep van hem of haar nodig heeft. Is het binnen een team

gezellig, dan hoef je minder relatiegericht te zijn. Wat een groep niet kan of niet goed doet, bepaalt jouw leiderschapsstijl. Dat vergt veel van een leider. Je moet kunnen begrijpen wat er in groepen gebeurt, hoe mensen samenwerken. Wat moet je stimuleren of repareren? En je moet genoeg zelfkennis hebben om de benodigde vaardigheden in te zetten. Dat vraagt een behoorlijke flexibiliteit, die niet iedereen heeft. Reflectie is cruciaal. Een valkuil is dat mensen met macht minder perspectief kunnen nemen, ze worden emotioneel minder geraakt. Wanneer je veel verantwoordelijkheden hebt, kan het lastig zijn om je in te leven in ieders standpunt. Maar dat is eigenlijk wel nodig.”

Hoe belangrijk is de samenstelling van het team?

Buskens: “Combineer het langetermijnperspectief met een cultuur waar mensen elkaar bij de les houden. De motivaties waar Astrid over sprak, spelen daarin een rol. In zo’n cultuur is diversiteit erg belangrijk: verschillende kennis, verschillende achtergronden, verschillende werkervaringen. Diversiteit zorgt ervoor dat alternatieve en concurrerende ideeën worden verkend en dat groepsleden van elkaar kunnen leren. Dat zorgt weer voor beter onderbouwde beslissingen.”

Homan: “Diversiteit is een belangrijk aspect, zoals Vincent al aangaf. Mijn eigen onderzoek laat inderdaad zien dat diversiteit in teams ertoe kan leiden dat groepen, doordat ze meer verschillende informatie, perspectieven en ideeën hebben, tot betere en meer innovatieve beslissingen kunnen komen. Echter, diversiteit kan als nadeel hebben dat er conflicten en problemen ontstaan tussen de groepsleden die anders zijn. Degenen die meer op elkaar lijken, kunnen naar elkaar toetrekken, en dat leidt dan weer tot nadelige subgroepen. Wederom geldt hier dat de potentie van de groep (in dit geval door diversiteit) goed aangestuurd moet worden. Je moet proberen om de verschillende achtergronden voor constructieve conflicten te gebruiken, zonder dat dit leidt tot destructieve processen in te groep.” ■

Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken.

Peter van den Eijnde

Directeur Sint Joriscollege, Eindhoven

“Veel technieken die ik heb geleerd op de opleiding VO-managementcoach kan ik goed inzetten bij gesprekken met de teamleiders. Soms bij functioneringsgesprekken, maar vooral bij gesprekjes tussendoor. Als iemand even wil sparren, wil overleggen over een incident, of twijfelt aan een bepaald besluit. Vaak vraagt iemand eigenlijk je advies, maar als je adviseert ga je uit van jezelf. Dan zeg je wat jij zou doen in die situatie. Wat ik nu bewuster doe dan voordat ik de opleiding deed, is doorvragen, teruggeven, samenvatten, en op die manier die persoon tot een eigen inzicht laten komen.

‘Vaak vraagt iemand je advies, maar als je adviseert ga je uit van jezelf’

Het doel van de opleiding is dat ervaren leidinggevendenden beginnende leidinggevendenden van andere scholen gaan coachen. Vooral docenten die teamleider worden, hebben veel baat bij een coachingstraject. Ik bied de startende teamleiders van mijn school ook altijd een externe coach aan. Er bestaat dan geen arbeidsrelatie en er is daarom ook geen verwevenheid of tegenstelling van belangen. Als je als leidinggevende sturend moet optreden, kun je niet ook in de volle breedte coachen. Niet alleen in een-op-eensituaties, maar ook in de samenwerking met onze teamleiders heb ik baat bij de geleerde coachingstechnieken. Het bieden van veiligheid, goed doorvragen, mensen de ruimte geven om hun zegje te doen, zijn hierbij belangrijk. Die zaken hebben parallellen met coaching.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

DE ANDERE BLIK

WOORDEN EN DADEN

Annemiek Beukman is voorzitter van 'Samen één in Feijenoord', een pact van bijna veertig organisaties die de kwaliteit van leven van hun gemeenschappelijke doelgroep willen verbeteren: de inwoners van het Rotterdamse stadsdeel met die beroemde naam. Daarvoor moeten ze over hun eigen schaduw heen stappen. Hun voorzitter, netwerker pur sang, helpt ze daarbij.

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Dirk Kreijkamp





Om ervoor te zorgen dat samenwerkingsvormen blijven groeien en bloeien is Beukman bijna fulltime aan het netwerken



Annemiek Beukman (Amsterdam, 1957) behaalde twee mastertitels: in Nederlands en economie. Ze gaf enige tijd Nederlands op een streekschool, waarna ze diverse directie- en bestuursfuncties vervulde. Zo was ze onder meer directeur maatschappelijke dienstverlening bij verschillende gemeentes, directeur bij de sociale werkvoorziening Multibedrijven in Rotterdam en directeur Intramurale zorg en welzijn bij ouderenzorgorganisatie Amstelring in Amsterdam. Sinds 2016 werkt ze in Rotterdam als directeur-bestuurder van Gezond op Zuid en pro Deo als voorzitter van 'Samen één in Feijenoord'.

Feyenoord is een naam die iedereen in Nederland en ver daarbuiten kent: uiteraard is dat de verdienste van de Rotterdamse voetbalvereniging die ooit de Europa Cup en de Wereldcup veroverde. Maar dat die vereniging genoemd is naar het stadsdeel in Rotterdam-Zuid waar zij in 1908 werd opgericht, is minder algemeen bekend. Laat staan dat de naam van dat stadsdeel anders gespeld wordt, namelijk als Feijenoord met een lange ij – te moeilijk voor buitenlanders volgens het bestuur van de voetbalclub, dat daarom in 1974 voor de i-grec koos, maar dit geheel terzijde.

Handen vol

Anno 2020 bestaat stadsdeel Feijenoord uit acht wijken, die samen zo'n 75.000 Rotterdammers herbergen. Rotterdammers die voor tweederde een niet-westerse achtergrond hebben, over het algemeen laagopgeleid zijn en niet zelden werkloos. Velen kampen met fysieke en/of psychische klachten – zorgaanbieders en andere dienstverleners hebben er meer dan hun handen vol aan.

Vandaar dat zij die handen al sinds 2007 ineen-geslagen hebben, onder het motto 'Samen één in Feijenoord'. Een motto dat ongetwijfeld mede ingegeven zal zijn door het in heel Nederland wereldberoemde 'Hand in hand, kameraden' uit het clublied van Feyenoord met een i-grec. Voorzitter van 'Samen één in Feijenoord' is Annemiek Beukman: niet zozeer een vrouw van 'geen woorden maar daden', maar meer iemand die de daad bij het woord voegt.

'We gaan uit van wat de doelgroep écht nodig heeft, en zoeken daar de juiste zorg bij'

Over de hele linie

"In 'Samen één in Feijenoord' werken bijna veertig organisaties op het gebied van zorg, welzijn, wonen en onderwijs plus de gemeente Rotterdam samen', zo steekt Beukman van wal. "Zelf ben ik directeur-bestuurder van een van die organisaties, Gezond op Zuid, met zeven gezondheidscentra in Rotterdam-Zuid. Huisartsenzorg dus, en dat is in een achterstandswijk veel meer dan huis-, tuin- en keukenhuisartsenzorg. Als iemand bij ons met buikpijn binnenkomt, dan is dat meestal een

symptoom van een veel grotere sociale problematiek. Van allerlei klachten áchter de klacht: op het gebied van voeding, werk of relaties bijvoorbeeld, en meestal een combinatie daarvan. Om die klachten te kunnen verhelpen, moet je nauw samenwerken met instellingen op het gebied van welzijn, leefstijl, sport, diëtiëk, schuldhulpverlening, GGZ, thuiszorg, ouderenzorg, noem maar op.”

Of, in het jargon van hulpverleners: zorg van de nulde tot en met de derde lijn, waarbij de nulde lijn staat voor preventieve zorg – dus zonder hulpvraag – in het domein van welzijn, leefstijl, sociale contacten; de eerste lijn voor direct toegankelijke zorg door huisarts, tandarts, verloskundige; de tweede lijn – met een doorverwijzing van de eerstelijnszorg – voor ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg en jeugdzorg; en de derde lijn voor ‘topklinische’ zorg door bijvoorbeeld academische ziekenhuizen als het Erasmus in Rotterdam.

Van aanbod naar vraag

Samenwerken met bijna veertig organisaties: hoe doe je dat? Hoe weten die elkaar te vinden, gunnen die elkaar wat, zijn die niet allemaal alleen met zichzelf bezig? Kunnen die over hun eigen schaduw heen stappen? Beukman glimlacht: “Nee, niet altijd. Maar vaak ook wel. Het thema van het KaternPlus is ‘samenwerken om te veranderen’, toch? Dat is precies wat we met z’n allen proberen met dit project. Ja, het is inderdaad zo dat organisaties van origine op zichzelf gericht zijn. Ze hebben hun eigen opdracht, hun eigen financiële stromen en van daaruit vertrekken ze. Heel aanbodgericht dus. Wat wij met ‘Samen één’ proberen te veranderen, is dat de insteek vrággericht wordt. Uitgaan van wat de doelgroep nou écht nodig heeft, en daar de juiste zorg bij zoeken.”

Dat lukt tot nog toe vooral goed bij kortlopende projecten en pilots van hooguit twee à drie jaar, zegt Beukman: “Dan kun je vaak buiten regeltjes om met elkaar optrekken en alles toch goed financieel verantwoorden. Maar op het moment dat het binnen Het Grote Systeem moet passen, loop je weer tegen allerlei grenzen aan.” Ze noemt het voorbeeld van de Expeditie Duurzame Zorg, een driejarig project opgezet door het Diabetesfonds, de gemeente en een zorgverzekeraar. Heel veel organisaties van ‘Samen één’ waren erbij betrokken, waaronder ook Gezond op Zuid. Beukman: “We hadden 21 programma’s in die Expeditie lopen: een camper die door de wijken reed waarin mensen zich

konden laten prikken om hun bloedsuikerwaarde te bepalen, zwemmen met Marokkaanse vrouwen om die meer te laten bewegen, een kookboekje met gezonde recepten... Dat project heeft drie jaar gedraaid, hartstikke succesvol. Iedereen wilde ermee doorgaan. Maar de financiering stopte en na drie maanden was het project een stille dood gestorven.”

Superbelangrijk

Het bestuur van ‘Samen één in Feijenoord’ bestaat behalve uit voorzitter Beukman uit vier leden. Een van hen is afkomstig van het Albeda College, een van de plaatselijke roc’s. En dat is niet toevallig, zegt Beukman: “Onderwijs is voor ons superbelangrijk: het zorgt immers voor nieuwe aanwas van zorgprofessionals, en die hebben we hard nodig. Los van ‘Samen één’ worden doktersassistenten hier in Rotterdam opgeleid in de praktijk, op de huisartsenposten. En wel vanaf dag één van de opleiding aan het Albeda. Heel anders dan wat in met name de Beroeps Opleidende Leerweg, de BOL, gebruikelijk is. Daar komen scholieren pas na een jaar of twee met de praktijk in aanraking, en dan haken velen alsnog af omdat ze zich kapot schrikken. Eeuwig zonde. Met het curriculum dat we nu met het Albeda hebben ontwikkeld willen we dat voor zijn.” In het kader van Samen één werkt het Albeda samen met Pameijer, een instelling die zich sterk maakt voor iedereen ‘voor wie meedoen lastig is’. Cliënten van Pameijer verzorgen de facilitaire ondersteuning in gezondheidscentrum ‘t Slag. Beukman: “Ze schenken koffie in, maken broodjes, leggen appeltjes in de wachtkamers. Het hoofd van de lunchroom komt van het Albeda en zorgt voor hun begeleiding.”

Topontmoetingen

Om ervoor te zorgen dat deze en andere samenwerkingsvormen blijven groeien en bloeien, is Beukman bijna fulltime aan het netwerken. Mensen bij elkaar brengen op zogeheten ‘topontmoetingen’. Een wat misleidende benaming overigens, want daar komen vooral professionals van de werkvloer bij elkaar. Daar worden lezingen gegeven, komt gemeenschappelijke thematiek aan de orde, worden workshops gehouden. Maar er zijn ook netwerklunches in een informele sfeer, waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en hun ervaringen kunnen uitwisselen. Beukman zit er bovenop, om contacten te leggen en banden te verstevigen. Praten, praten, praten. Met woorden die uitmonden in daden. ■



V.l.n.r.: docenten Gijs Hoeve en Arco Verhoeks,
en schoolleider Gijs Beekhuizen

‘SPORTEN IS MEER DAN EEN LEUKE LES’

Curriculum.nu bood Gijs Beekhuizen, schoolleider van het Hendrik Pierson College (HPC) in Zetten, mogelijkheden om de samenwerking met basisscholen in zijn regio verder te versterken. Samen met twee enthousiaste gymdocenten ging hij aan de slag. Een verhaal over ruimte zoeken, doorleefd leren en coachkaarten.

Het HPC in Zetten is een brede regioschool met duizend leerlingen: alles tussen vmbo-basis en vwo zit er. De school profileert zich op het gebied van sport, kunst & cultuur en techniek. Op die drie gebieden werkt de school samen met basisscholen uit de buurt, maar vooral op sportgebied had die samenwerking al een goede, structurele vorm, vertelt schoolleider Gijs Beekhuizen: “Een van de adviezen van Curriculum.nu is dat er meer ruimte moet zijn voor scholen om hun eigen curriculum in te vullen en dat vooral de docenten aan zet moeten zijn. Een andere is de doorgaande leerlijn van basisschool naar voortgezet onderwijs. Wij zijn bestuurlijk gefuseerd met een aantal vo-scholen, maar ook met een basisschool: de Dr. Lammerts van Buerenschool. Wij hadden al een mooie casus die perfect aansloot op de ideeën van Curriculum.nu: de leerlingen die bij ons een sportprofiel hebben, geven al jaren les op diverse basisscholen in de omgeving. Ik heb een stel enthousiaste docenten bewegingsonderwijs en heb twee van hen gevraagd om zich in Curriculum.nu te verdiepen. Die docenten zitten nu in de feedbackgroep van Curriculum.nu. Wij hebben daar als school iets te brengen en het biedt onze docenten de mogelijkheid om te groeien. Mooier kan het niet.”

Doorleefd leren

De docenten bewegingsonderwijs zijn Arco Verhoeks (29) en Gijs Hoeve (28). Verhoeks: “Wij zagen wel mogelijkheden om onze samenwerking met basisscholen te versterken en te verdiepen. Ik ben gaan samenwerken met collega Gijs en een oudere collega, Kees de Kleijn, die inmiddels is gestopt met lesgeven. Bij basisschool Dr. Lammerts van Bueren wilden groepsleerkracht Hanke Scholte, die ook een bevoegdheid bewegingsonderwijs heeft, en directeur Jos Schoenmakers de schouders er wel onder zetten. Samen hebben we gekeken wat we zouden kunnen doen. Kees de Kleijn had al een samenwerking opgezet met de basisschool en leerlingen van onze derde klas die een sportprofiel hebben, gaven al les aan kinderen van groep 3 tot en met groep 8.”

*Pardon, kinderen van vijftien of zestien die lesgeven?
Op reguliere basis?*

Verhoeks: “Ja, dat gaat prima. We doen dit al jaren, inmiddels bij alle drie de basisscholen in Zetten en verschillende andere basisscholen in de regio. En we krijgen steeds meer aanvragen. Er is altijd

een docent van de basisschool bij en een van ons. Maar onze leerlingen zijn zelf verantwoordelijk voor de les. Wij verzorgen de lesinhoud en delen die via het intranet, maar zij bereiden zelf de lessen voor en doen verder alles zelf. Ze worden er zelfstandig door en leren zichzelf presenteren. Eén leerling heeft de algemene leiding, drie anderen begeleiden een groepje leerlingen. Wij coachen ze daarbij.” Hij kijkt even lachend naar Gijs Hoeve: “Hoe noemde Kees dat ook weer?” In koor: “O ja, doorleefd leren!”

‘Wij zagen mogelijkheden om onze samenwerking met basisscholen te versterken en te verdiepen’

Coachkaart

“We hebben echt heel veel gehad aan de discussies en gesprekken met andere scholen in de feedbackgroep van Curriculum.nu”, vertelt Verhoeks. “In het begin stonden we vooral tegenover hen. Wij hadden al zo veel dingen gedaan, we dachten dat onze manier dé manier was.” Beekhuizen zegt met een glimlach: “Jullie moesten leren dat de wereld groter is dan het HPC.” Verhoeks en Hoeve lachen: “Ja, inderdaad. Wij zijn heel kritisch, maar anderen bleken ook goede ideeën te hebben. Dat heeft ons geïnspireerd.” Hoeve: “We zijn ons bijvoorbeeld meer gaan verdiepen in de theorie van het leren en de ontwikkeling van kinderen, in theorieën van Piaget en Gordijn. We zijn kritischer gaan kijken naar onze eigen plannen en de uitvoering. We hebben geleerd steeds te blijven kijken: is dit het? Of kan het beter en anders?” Verhoeks vult aan: “Het leuke is dat omdat wij zo fanatiek zijn, de basisscholen ook steeds enthousiaster worden.”

Zijn die niet gewoon heel blij met gratis vakleerkrachten?

“Nou, ze moeten er ook iets voor doen”, zegt Verhoeks. “Sporten is volgens ons meer dan alleen maar een leuke les hebben. Wij willen kinderen echt verder brengen. Er moet dus een leerplan komen, daar moeten de scholen aan meewerken. En de groepsleerkrachten van de basisschool die bij de les zijn, leren onze leerlingen bijvoorbeeld ook didactische trucs. Hoe krijg je een groep stil? Hoe zorg je dat ze allemaal meedoen?”

Jos Schoenmaker, directeur Lammerts van Buerenschool: 'De tijd is rijp om het onderwijs te herzien'

"Door Curriculum.nu is de samenwerking met het HPC op sportgebied nog verder verfijnd. Hun docenten hebben een schoolplan geschreven om de lijn van bewegingsonderwijs door te zetten naar het vo. Het is echt een klassieke win-winsituatie. De leerlingen van het HPC worden beter, de docenten worden beter en onze leerlingen hebben betere bewegingslessen. Gratis vakleerkrachten? Ja, en daar ben ik heel blij mee! Wij zien hoe goed het werkt dat oudere kinderen zich bekommeren om jongere. We zijn zelfs aan het kijken in hoeverre onze eigen bovenbouw kinderen iets kunnen doen voor de onderbouw.

'Gratis vakleerkrachten? Ja, en daar ben ik heel blij mee!'

Er is veel kritiek geweest op Curriculum.nu, maar ik deel die kritiek niet. De tijd is rijp om het onderwijs te herzien. We leven in andere tijden, er is weer nieuw onderzoek. De grote meerwaarde van Curriculum.nu is dat leraren en scholen deze keer écht meedenken. Het moet uit het onderwijs zelf komen. De 10-14-school is ook begonnen vanuit een aantal bevlogen bestuurders. Die kregen de directeuren mee en zo begon het. Ik denk dat we over anderhalf jaar een soort regionaal 10-14-onderwijs hebben, gericht op 21e-eeuwse vaardigheden."

Jos Schoenmaker zit in een van de ontwikkelteams van Curriculum.nu

De lat wordt steeds hoger gelegd. Alle leerlingen die een sportprofiel volgen geven les, maar het ene kind is er beter in dan het andere. Verhoeks: "Enthousiasme is bijvoorbeeld moeilijk te leren. Maar dat zegt niet dat je zonder enthousiasme geen goede docent kunt zijn. Je hebt allerlei rollen in het lesgeven. We hebben een coachkaart gemaakt waarop die rollen staan. Leerlingen plakken zelf een sticker op de coachkaart waar ze denken dat ze zijn. Ze geven bijvoorbeeld aan dat ze heel goed zijn in voorbereiden, maar minder goed in uitleggen. Zo kunnen ze hun eigen route bekijken. Waar kunnen ze beter in worden? Het grappige is dat zij ook kritischer worden op ons. Dan zeggen ze bijvoorbeeld plagend: 'Die rol van voorbereider waarin je ons coacht, had je vandaag zelf wel iets beter kunnen doen.' Of: 'Waarom stond je niet bij de deur vandaag?'

'Het grappige is dat leerlingen ook kritischer worden op ons'

Rode piste

Curriculum.nu gaat ook over werken op je eigen niveau, vertelt Hoeve. "Dat wil iedereen in het onderwijs, maar bij bewegingsonderwijs is dat vaak niet doorgevoerd. Dat doen wij nu wel. In de profielklassen zitten leerlingen van alle afdelingen door elkaar, van bbl tot en met vwo. Als jij in turnen heel goed bent, dan zit je bij turnen in rode piste. Ben je niet zo goed, dan zit je in blauwe piste en dan krijg je extra hulp. Maar jij zit dan misschien bij spelsporten wel weer in de rode piste. Dat pistesysteem hebben we van een school uit Gouda. Leerlingen van het sportprofiel zijn veelal ingedeeld op motorisch niveau en weinig op cognitief niveau. Het is geweldig om te zien hoe dit werkt. Het maakt niet uit hoe je intelligentieniveau is, je werkt gewoon samen. Iedereen kent elkaar en waardeert elkaar om wat hij of zij kan. Een meisje gaf laatst een verjaardagsfeestje en daar waren leerlingen van alle niveaus. Dat maakt de sfeer op school."

De Overstap

Schoolleider Gijs Beekhuizen heeft nog een ander samenwerkingsproject dat zijn hart heeft: “Met dank aan een enthousiaste bestuurder hebben het HPC en de Lammerts van Buerenschool een programma voor een 10-14-school. Die heet bij ons De Overstap. De Overstap bestaat uit vier leerjaren. Groep 7 en 8 hebben les op de Lammerts van Bueren, brugperiode 1 en 2 op het HPC. Leerlingen krijgen natuurlijk de verplichte basiskennis en vaardigheden aangeboden en aangeleerd, maar ze leren op een andere manier. Door meer opdrachten uit te voeren in de praktijk, door zelf informatie op te zoeken op de laptop, door van medeleerlingen te leren en door bijvoorbeeld in de eerste jaren van De Overstap al les te krijgen van vakdocenten uit het voortgezet onderwijs.”

Leerlingen werken per vak op hun eigen niveau. Het idee is dat leerlingen meer tijd krijgen om zich te ontwikkelen zonder dat ze al een keuze hoeven te maken voor vmbo, mavo, havo of vwo. Leerlingen die al wel kunnen en willen kiezen, kunnen ook na groep 8 direct doorstromen naar de vo-richting van hun keuze. Beekhuizen: “Onderwijs geeft kansen, maar kan ook zorgen voor een tweedeling. Als je uit een nest komt met weinig prikkels, sta je al achter. Dat heeft invloed op je schoolkeuze. Maar als kinderen langer mogen rijpen, kun je mooie talenten ontdekken. Daarom ben ik ervoor om de keuze uit te stellen.”

Sport4fun

Naast het lesgeven op basisscholen en De Overstap zijn er nog veel meer projecten waarin het HPC samenwerking zoekt met andere partijen. Of waarin andere partijen het HPC juist vinden. Zo hebben school, gemeente en een korfbalvereniging samen een prachtige sportzaal neergezet. Overdag geeft het HPC er les, 's avonds gebruikt de korfbalvereniging hem. Hoeve: “Leerlingen van het profiel Sport & Bewegen hebben ook geholpen bij het organiseren van korfbaltoernooien.” En klas 2 organiseert elk jaar de Koningsspelen op drie basisscholen. En hadden ze al verteld dat klas 4 de opdracht heeft om de Heterun – de jaarlijkse hardloopwedstrijd in Heteren – te helpen organiseren?

Verhoeks en Hoeve zelf komen net terug van een les bewegingsonderwijs aan een groepje kinderen die via het project Sport4fun van de gemeente bij hen zijn gekomen. “Dit zijn kinderen die van huis uit weinig beweging krijgen. Ze hebben overgewicht, weinig vertrouwen in bewegen of zijn motorisch wat minder vaardig. Daardoor hebben ze de neiging nog minder te bewegen. Bij gymlessen op school kunnen ze niet meekomen. De gemeente heeft ons gevraagd om ze plezier in bewegen te leren. Een van de kinderen vertelde laatst dat hij bij gymles op school om hulp werd gevraagd bij het jongleren. Want dat had hij geleerd in een van onze lessen bij Sport4fun. Dat is kicken voor die kinderen. Dat ze om advies worden gevraagd. Bij gym!”

‘In de profielklassen zitten leerlingen van alle afdelingen door elkaar, van bbl tot en met vwo’

Koersvast

Dat scholen en leraren meer inbreng moeten hebben in het beleid is een al lang gekoesterde wens die ook in Curriculum.nu naar voren komt. Beekhuizen vindt dat scholen in het huidige curriculum ook ruimte hebben voor eigen inbreng. “Maar we zitten óók in een afrekencultuur. Ik doe daar ook aan mee. Daar baal ik van. Dan zeg ik: ‘Ik zie dat je gemiddeld met een klas een 5,5 hebt. Dat moet toch wel een 6,5 zijn.’ Want dan denk ik aan de inspectie. Of aan de ouders. En natuurlijk zijn leesvaardigheid en rekenvaardigheid superbelangrijk! Maar sociale vaardigheden net zo goed. Hoe vind je de balans? Ik vind het mooi dat er nu weer een discussie op gang komt op school, over de ontwikkeling die wij willen maken als school. Wat doe je om een goede mix te krijgen, zodat je het beste uit de kinderen kunt halen? Als school moet je je eigen richting hebben. Als je voor jezelf koersvast bent, dan lukt dat. Binnen de kaders die je hebt, moet je die ruimte vinden en pakken. Daar ben ik voor, als schoolleider. Maar dat kan alleen als je een enthousiast team hebt dat daarvoor warmloopt. Je hebt een paar jonge honden nodig met power en potentie die de kar trekken.’ ■

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO

PROFESSIONALISERING: DE 5 BELANGRIJKSTE TRENDS

Hoe gaat het met de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs? Dat is de centrale vraag van het monitoronderzoek dat het Kohnstamm Instituut eind 2019 voor de vierde keer uitvoerde, in opdracht van de VO-academie en SRVO. De vijf belangrijkste uitkomsten op een rij.

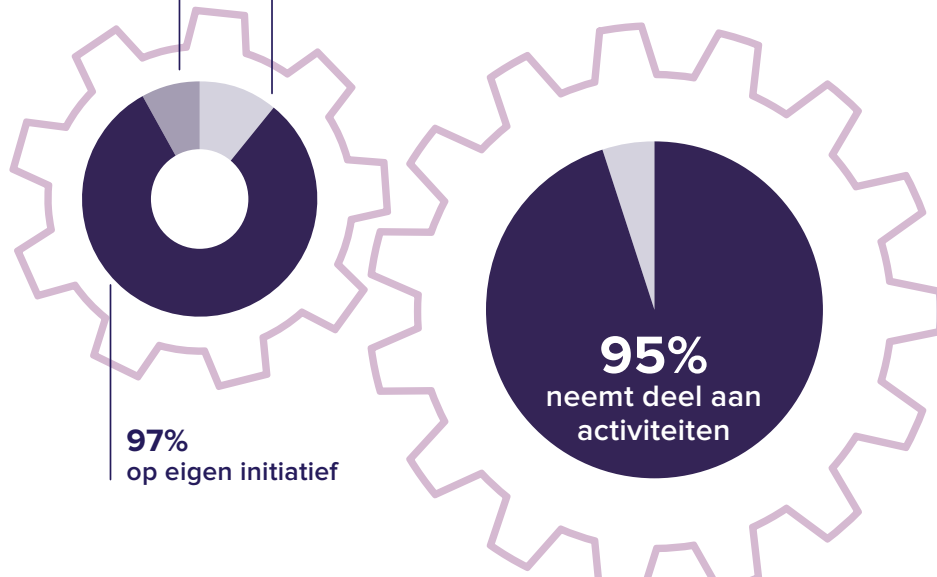
 Schoolleiders

 Bestuurders

De delen tellen niet op tot 100%, omdat hier alleen de meest genoemde antwoorden staan.

8%
naar aanleiding van
functioneringsgesprek

11%
op aanraden van
de leidinggevende



1 Hoge deelname aan professionaliseringsactiviteiten

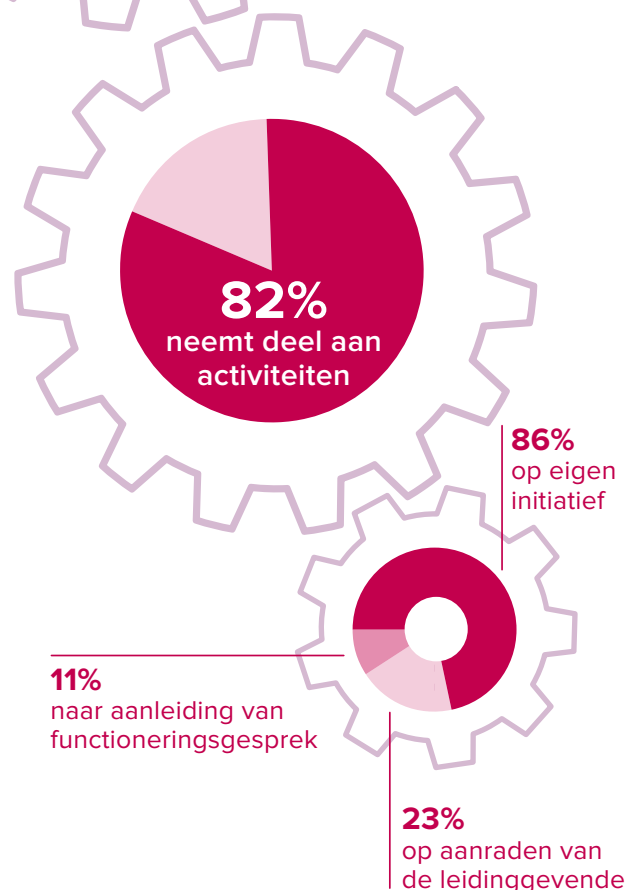
Onderzoeksvraag

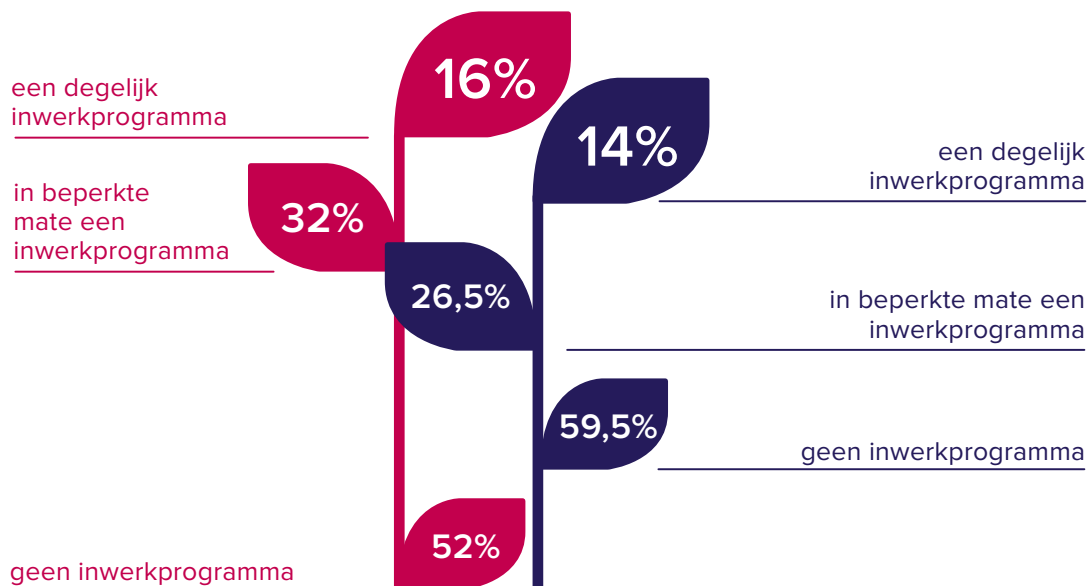
Heeft u afgelopen schooljaar deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten?

Bestuurders en schoolleiders werken aan hun professionele ontwikkeling, dat is de boodschap van deze monitor. Ongeveer 80% van de schoolleiders en 95% van de bestuurders volgden in 2019 een of meerdere activiteiten. Dat is een kleine afname ten opzichte van 2017, wellicht verklaarbaar door de vele taken die leidinggevendenden hebben.

De gevolgde activiteiten zijn een mix van formeel leren (cursussen, leergangen) en informeel leren (coaching, intervisie, collegiale visitaties). Het doel van deelname is vaak inzicht te krijgen in het eigen functioneren en persoonlijk leiderschap. Andere veelgenoemde onderwerpen zijn visieontwikkeling, organisatiekunde en het bevorderen van samenwerking en samen leren.

Zowel bestuurders (85%) als schoolleiders (bijna 80%) ervaren geen belemmeringen om deel te nemen aan scholing en/of professionaliseringsactiviteiten. In vergelijking met voorgaande monitoren ligt het initiatief om mee te doen aan professionaliseringsactiviteiten vaker bij de schoolleider (86%) en bestuurder (97%) zelf dan bij de leidinggevende.





2 Beginnende schoolleiders krijgen vaker een inwerkprogramma

Onderzoeksvraag

Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma?

In het (geactualiseerde) sectorakkoord VO wordt expliciet aandacht gevraagd voor de oriëntatie- en inwerkfase van startende schoolleiders en bestuurders. Van de ondervraagde schoolleiders heeft bijna 50% een inwerkprogramma gekregen, bij bestuurders is dat 40%. Er is wel een positieve tendens te merken bij schoolleiders en bestuurders die in de afgelopen twee jaar zijn gestart: zij hebben vaker een inwerkprogramma gehad ten opzichte van hun collega's die al langer een leidinggevende functie hebben. Onderdelen van een dergelijk programma zijn vooral gesprekken (bijvoorbeeld met voorganger, directie of bestuur) en coaching.

In 2015 is de Beroepsstandaard Schoolleiders VO gepubliceerd. Eindverantwoordelijk schoolleiders en leidinggevendenden met veel ervaring zijn bekend met de standaard. Voor beginnende schoolleiders en teamleiders geldt dat in mindere mate: 25% van deze groepen kent de beroepsstandaard niet.

- Schoolleiders
- Bestuurders

3 Formele gesprekken belangrijk, aandachtspunt zijn de afspraken

Onderzoeksvraag

Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?

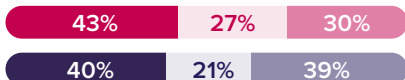
Veel schoolleiders en bestuurders hebben minimaal een keer per jaar een formeel gesprek met hun leidinggevendenden. Vaak worden op dat moment géén afspraken gemaakt over prestaties of te behalen doelen, of dit gebeurt ad hoc. Daarnaast maakt 40% van de bestuurders en 50% van de schoolleiders geen afspraken over hun loopbaanontwikkeling. Met beginnende schoolleiders wordt vaker gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt over prestaties en doelen.

Opvallend is dat schoolleiders op kleine scholen relatief vaker afspraken maken met hun leidinggevende dan hun collega's op middelgrote of grote scholen.

- kleine scholen <350 leerlingen
- middelgrote scholen 350 t/m 900 leerlingen
- grote scholen >900 leerlingen

Maakt u afspraken met uw leidinggevende over:

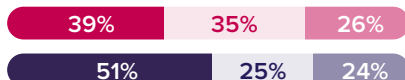
prestaties en te behalen doelen



uw loopbaanontwikkeling



bekwaamheden



Anders

10% 7%

Vaker dan één keer per jaar in gesprek

32% 28%

Eén gesprek per jaar

51% 64%

Nooit

7% 1%

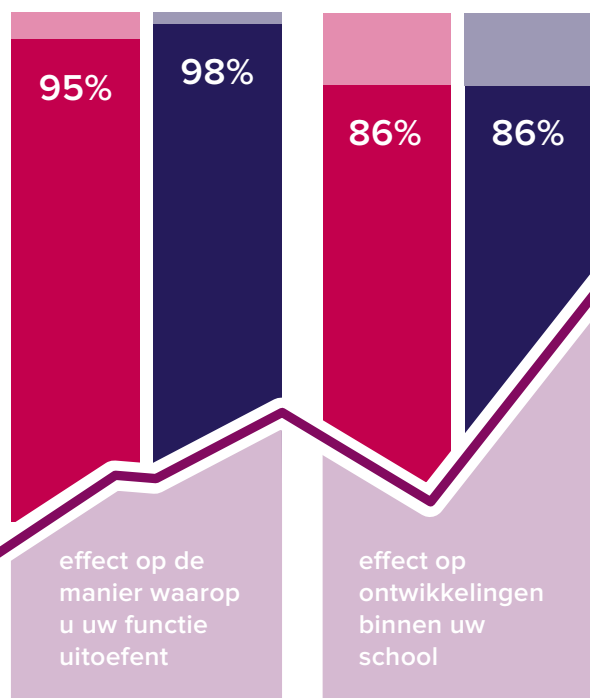
4 Effect van de activiteiten is voelbaar

Onderzoeksvraag

Hebben de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen effect gehad op:

- de manier waarop u uw functie uitoefent?
- ontwikkelingen binnen uw school?

Schoolleiders en bestuurders vinden dat ze door hun professionaliseringsactiviteiten hun functie beter kunnen uitoefenen. Daarnaast geven bestuurders aan dat ze meer kunnen reflecteren op zichzelf en hun rol. Beide groepen zien ook effect op de ontwikkelingen binnen hun organisatie. De opgedane kennis wordt benut bij het versterken van onderzoeksmatig werken. Dit kan leiden tot een betere analyse van vraagstukken, beter onderbouwde besluiten en effectievere interventies. Zowel bestuurders als schoolleiders geven aan hun kennis zoveel mogelijk binnen hun organisatie te delen.



- Schoolleiders
- Bestuurders

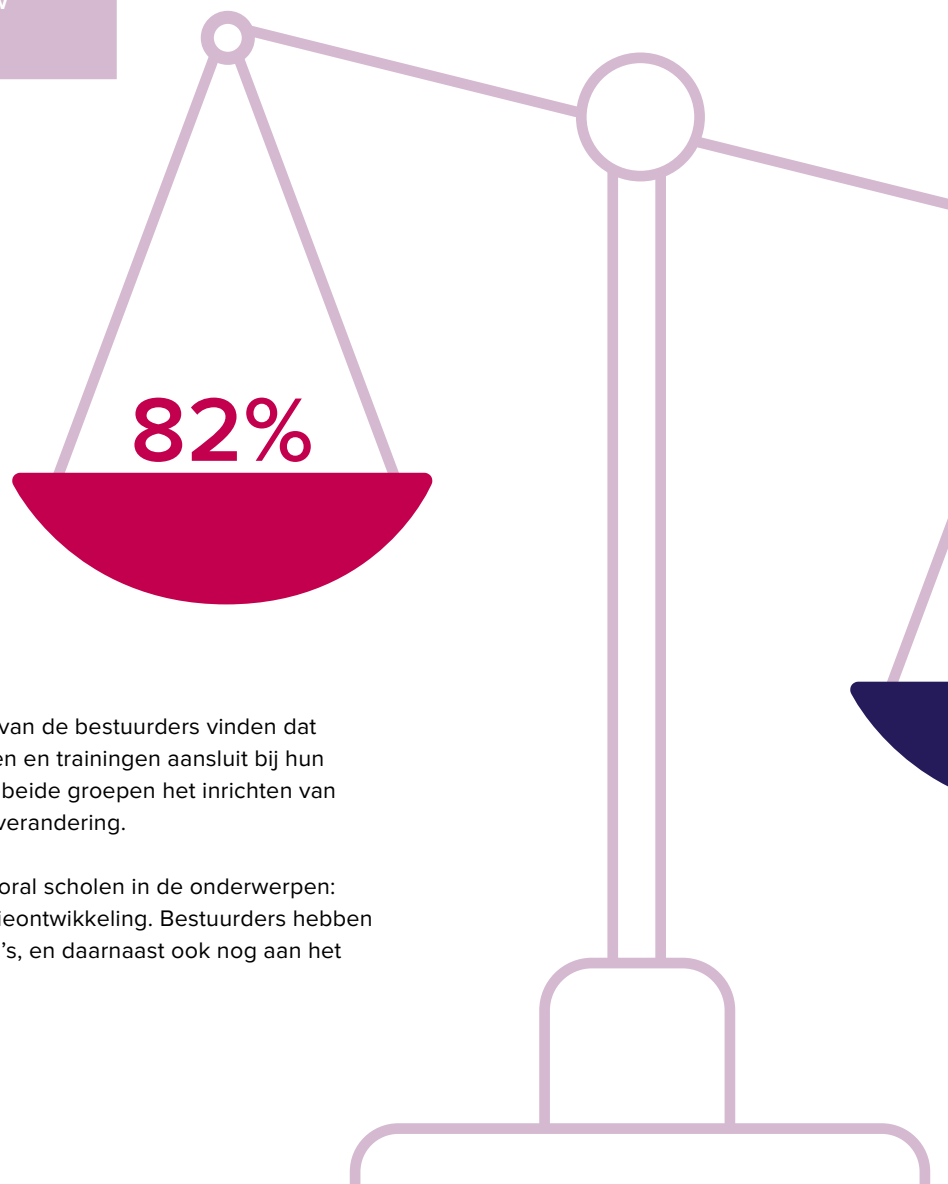
5 Aanbod professionaliseringsactiviteiten sluit grotendeels aan bij behoeftes

Onderzoeksvraag

Sluit het huidige aanbod aan bij uw behoeftes?

Meer dan 80% van de schoolleiders en 86% van de bestuurders vinden dat het huidige landelijke aanbod van opleidingen en trainingen aansluit bij hun behoeftes. Als er iets wordt gemist, is dat bij beide groepen het inrichten van (toekomstig) onderwijs en leidinggeven aan verandering.

Schoolleiders willen zich het komend jaar vooral scholen in de onderwerpen: lerende organisatie, organisatiekunde en visieontwikkeling. Bestuurders hebben ook behoefte aan activiteiten op deze thema's, en daarnaast ook nog aan het ontwikkelen van het thema zelfinzicht.



REACTIE

Leonie Schouten, hoofd VO-academie | ‘Positieve trend’

“De cijfers geven een positief beeld van de professionalisering, ook al zijn sommige uitkomsten iets lager dan in voorgaande jaren. Dat betekent enerzijds dat er veel gebeurt, anderzijds dat we door moeten blijven gaan met onze activiteiten om bestuurders en schoolleiders te stimuleren zich te professionaliseren. Wat ik zelf erg mooi vind, is dat meer beginnende schoolleiders een inwerkprogramma krijgen. We zijn er zeker nog niet, maar gelukkig is de trend positief.

We hebben de resultaten van de monitor voorgelegd aan onze gebruikersraad, bestaande uit schoolleiders en bestuurders. Hen viel op dat het lijkt te ontbreken aan de relatie tussen professionaliseringsactiviteiten en

schoolontwikkeling. Leidinggevendenden voelen weinig belemmeringen om een cursus, leergang of iets anders te volgen voor hun persoonlijke ontwikkeling, maar de vraag is in hoeverre nagedacht wordt hoe dit bijdraagt aan schoolbeleid- en ontwikkeling. Er zou een duidelijker link moeten worden gelegd met Strategisch HRM. Leidinggevendenden op alle niveaus zouden moeten worden aangesproken op hun werkgeversrol.

De leden van de gebruikersraad vonden het verder opvallend dat schoolleiders zich vooral scholen op de praktische aspecten van het vak. Het blijft blijkbaar spannend om aan de slag te gaan met zaken die ze minder tot hun functie rekenen.”

REACTIE

Leezan van Wijk, directeur SRVO | ‘Ontwikkeling ondersteunen’

“Het zijn mooie cijfers, professionalisering wordt steeds minder vrijblijvend. Er is ook veel aandacht voor leiderschap en voor reflectie. Ik merk wel dat mensen zoeken naar manieren van scholing. Op basis van welke indicatoren kies ik een opleiding uit? Hoe zorg ik dat het meerwaarde heeft voor mezelf en voor de school? En hoe zorg ik dat het beklijft? Het is daarom goed om te zien dat leidinggevendenden hun collega’s meenemen in wat ze leren en in hun ontwikkeling.

De bekendheid van de Beroepsstandaard is iets minder geworden, vooral bij beginnende schoolleiders. Het zou mooi zijn als de standaard daarom een vast onderdeel wordt van het inwerkprogramma. Op dit moment zijn we bezig met de herijking van het beroepsprofiel,

waarbij we meer aansluiten bij de praktijk van de schoolleider, van teamleider tot rector. En we schetsen concrete leiderschapspraktijken en persoonlijke bronnen die je nodig hebt als leidinggevende.

Hiermee gidsen we onze collega’s door het schoolleiderslandschap van nu en van de toekomst. We willen vooral de ontwikkeling van schoolleiders ondersteunen. Die ontwikkeling moet ook een onderwerp van gesprek zijn tussen eindverantwoordelijk schoolleider en bestuurder, en tussen afdelings- of teamleider en leidinggevende. Wat zie je als goed schoolleiderschap? Wat zijn je ontwikkelpunten? Hoe is de relatie met het schoolbeleid en met Strategisch HRM?” ■



86%


Meer weten?

Op www.vo-academie.nl kunt u de volledige Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO downloaden.

OVER 5 JAAR

Het onderwijs staat de komende jaren voor grote uitdagingen. Dat vraagt veel van schoolleiders en bestuurders; van hun leidinggevende talenten, van hun kennis en expertise en van hun vermogen om samen te werken en ánderen te laten samenwerken. Teamleider Gosse Bruinsma, directeur Wilma Scholtens en bestuurder Nol Benders vertellen hoe zij leidinggeven en samenwerken ervaren en (willen) zien veranderen.

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Dirk Kreijkamp

A portrait of Gosse Bruinsma, a man with light brown hair and glasses, smiling. He is wearing a blue patterned shirt. The background is a blurred industrial or workshop setting with metal structures.

‘Samenwerken is een noodzakelijke voorwaarde om de school beter te maken’

GOSSE BRUINSMA

Teamleider RSG Magister Alvinus in Sneek

‘Ik geniet ervan om mensen te coachen’

“Na mijn studie Nederlands heb ik de lerarenopleiding gedaan, omdat ik nieuwsgierig was naar hoe het zou zijn. Het beviel meteen erg goed. Op mijn huidige school ben ik begonnen als docent Nederlands en Fries. Het mooie aan de middelbare school is de dynamiek en de ontwikkeling bij de leerlingen. Ze komen als basisschoolleerling binnen en gaan als bijna-volwassene de deur uit. Dat is prachtig om mee te maken.

Twaalf jaar heb ik met veel plezier lesgegeven, tot mijn teamleider zei dat hij ging stoppen. De invulling van zijn functie was in de loop van de jaren veranderd: van regelneef tot een echte managementfunctie. Dat paste niet bij hem, maar mij trok dat enorm. Niet alleen de afwisseling en het meedenken in het schoolbeleid, maar ook het samenwerken met collega’s om de school zo goed mogelijk te maken. Inmiddels kun je zeggen dat ik een ervaren teamleider ben. Ik merk ook dat mijn rol daardoor is veranderd. In het teamleidersoverleg ben ik bijvoorbeeld degene die lang luistert en met de juiste vragen de doelen of acties scherp probeert te krijgen.

In de basis zie ik mijn rol als degene die er mede voor zorgt dat iedereen zijn werk goed kan doen. Waar ik erg van geniet, is om mensen te coachen en te helpen in hun ontwikkeling. Daar hoort bij dat je zelf ook openstaat voor feedback. Dat is bij ons op school formeel georganiseerd, maar vaak vraag ik

ook aan het einde van een overleg hoe het ging en waar ik de volgende keer op kan letten.

Samenwerken is een noodzakelijke voorwaarde om de school beter te maken. En als je goed samenwerkt, zorg je ook dat je eigen kwaliteit omhooggaat. In mijn team doe ik, plat gezegd, niet al te veel. Ik heb gemerkt dat als mensen zelf verantwoordelijk zijn voor ontwikkelingen en de ruimte krijgen, ik meer bereik dan wanneer ik zelf een plan maak. De afgelopen jaren heb ik geweldige dingen zien gebeuren in mijn team en dat hebben ze zelf gedaan.

Samenwerken en ontwikkelen begint bij mij vanuit een waarderend perspectief. Het woord ‘waardierend’ gaat in essentie om het kijken naar het beste in de mensen en de organisatie. We beginnen met vragen als ‘wat gaat er goed’ en ‘waar kunnen we ons verbeteren’. Daardoor krijg je een open gesprek en willen mensen sneller meedoen in het ontwikkelproces. Ik denk dat dit ook de toekomst is: samen ontwikkelen en werken, waarbij de leidinggevende de missie en visie goed voor ogen heeft en die bewaakt. Daarbinnen geef je mensen de waardering en de ruimte om te doen waar ze goed in zijn.” ■

‘Vanuit een waarderend perspectief werk ik samen met docenten, leerlingen en ouders’

WILMA SCHOLTENS

Directeur Munnikenheide College in Rucphen en Etten-Leur

‘Mijn collega’s zeggen dat ik een verbinder ben’

“Lang geleden ben ik als docent geschiedenis begonnen op een middelbare school. Mijn drive was vooral zorgen dat leerlingen zich konden ontwikkelen. Vervolgens werkte ik als ambulante begeleider in het onderwijs en ben ik opleidingsmanager geweest op een hogeschool. Maar het voortgezet onderwijs bleef trekken, pubers zijn mijn doelgroep. Ze stellen alles ter discussie, zijn recht door zee en volop in ontwikkeling.

Twee jaar geleden ben ik gestart als directeur van deze vmbo-school, met twee locaties en 1.150 leerlingen. We zijn continu bezig met het ontwikkelen van hun talenten. Dat doen we onder andere door ze zo veel mogelijk keuzes te geven. Dat trok me in deze functie: je kijkt wat leerlingen nodig hebben om verder te komen en vervolgens ga je aan de slag om dat mogelijk te maken.

We hebben een tweehoofdige directie, waarvan de algemeen directeur de eindverantwoordelijke is. Onze samenwerking berust op gelijkwaardigheid, de portefeuilles zijn verdeeld op basis van onze krachten. Mijn collega doet bijvoorbeeld de bedrijfsvoering en buitenschoolse projecten, ikzelf ben met interne zaken bezig, zoals onderwijsontwikkeling en het begeleiden van teamleiders en docenten. Dat past goed bij mij. Mijn collega’s zeggen dat ik een verbinder ben, tussen mensen en tussen beleid en praktijk. Ik werk vanuit een duidelijke visie en wil gezamenlijk daarmee aan de slag.

Vanuit een waarderend perspectief werk ik samen met docenten, leerlingen en ouders om de school verder te brengen. Met docenten hebben we regelmatig gespreksgroepen op een thema: wat zien we gebeuren, wat moet er gebeuren? Iedereen inbreng is daarbij van waarde. Het gaat erom goed te luisteren en verschillende belangen te verbinden aan een gemeenschappelijk doel. Datzelfde geldt voor leerlingen en ouders, waarmee we ook regelmatig om de tafel zitten.

We kijken ook buiten de school naar mogelijkheden om leerlingen te helpen. Zo werken we steeds meer samen met scholen in onze regio, bijvoorbeeld voor onze leerlingen die op havo-niveau examen kunnen doen. En leerlingen van een cluster 4-school die wellicht een vmbo-diploma kunnen halen, komen bij ons een jaar op proef. De kern is: hoe kun je het onderwijs zo vormgeven dat de leerling er beter van wordt?

De schoolleider van de toekomst zal steeds meer vaardigheden moeten hebben om mensen te verbinden. Maar hij moet ook vanuit een visie werken en standvastig zijn. Dat betekent dat je lef moet hebben en moet laten zien waar je voor staat. Je moet reflectief zijn: doen wij als school en ik als leidinggevende de goede dingen? Het startpunt is en blijft voor mij verbinding maken en het vertrouwen geven aan je docenten en de leerlingen. Uiteindelijk moet iedereen het gevoel hebben dat we samen de school maken.” ■



‘We werken als stichtingen samen om goed en gevarieerd onderwijs te kunnen bieden’

NOL BENDERS

Directeur-bestuurder CSG Groningen

‘Ik ben allergisch voor het woord innovatie’

“Mijn eerste school was een leao/lmo-school. Die heeft me gevormd, want lesgeven aan die groep leerlingen is heftig en verrijkend tegelijk. Die kinderen waren – en zijn – mijn motivatie. Inmiddels ben ik vijf jaar directeur-bestuurder op deze school. We hebben zo’n 3.000 leerlingen en vijf vestigingen, vier in de stad Groningen en een in Winsum. Die laatste school gaan we volgend jaar overdragen aan een ander bestuur, vanwege de krimp. Dat is een lastig en ingewikkeld traject, maar ik vind het ook mooi: we werken als stichtingen samen om goed en gevarieerd onderwijs te kunnen bieden. Overigens zie je in onze regio – en in onze stichting – ook de spanning tussen de stad en het platteland. In de stad Groningen groeit het aantal leerlingen. In de Ommelanden zie je juist de krimp, zelfs tot 30% in de komende tien jaar. Daar moet je samenwerken, je kunt niet wachten tot het zover is. Als leidinggevende vind ik twee dingen het allerbelangrijkste: duidelijkheid en participatie. Door mijn ervaring weet ik wat goed onderwijs kan zijn, maar ik ben niet alwetend. Daarom wil ik dat zo veel mogelijk mensen meedenken en verantwoordelijkheid nemen. Tegen vestigingsdirecteuren, docenten en alle andere betrokkenen zeg ik: kom met goede ideeën. Jullie zijn de deskundigen, kom mij vertellen wat je verstandig vindt om te doen. Samen kijken we wat die ideeën betekenen voor de school en de stichting. Ik stel de kritische vragen, bewaak de grote kaders en vervolgens nemen we een besluit en daar houden we aan vast. Door zo te werken, laat je mensen in hun rol

en hun waarde. Overigens betekent participatie en dialoog niet dat je voor een besluit iedereen aan boord moet hebben. Op basis van zoveel mogelijk input neem je een beslissing, daar ben je schoolleider voor. Samenwerken doen we op alle niveaus: gemeente, basisscholen, vo-scholen, roc’s, hbo en universiteit. Het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen in de regio. Als bestuurder richt je je steeds meer op samenwerken met alle relevante organisaties. In Nederland heeft de bestuurder een stevige positie en kun je veel bereiken, maar er zijn ook veel politieke en maatschappelijke eisen. Waarom zou je dat alleen willen oplossen?

Het roer moet om, we moeten onthypen. Waar ik allergisch voor ben is het woord innovatie. Wat betekent dat? Niet voor niets zegt de inspectie: mooi hoor, maar wat levert het op? Innovatie kan nooit een doel op zich zijn, ik heb zelf meer met het woord verbeteren. Dat betekent het gezamenlijk ontwikkelen van een langetermijnvisie voor je school of regio. Wat mij betreft zijn dan ook de stelselwijzigingen van de afgelopen decennia niet vruchtbaar gebleken. Laten we vooral de ruimte in het huidige stelsel benutten.” ■



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

INTERVISIE: LEREN VAN EN MET ELKAAR

Bij intervisie draait het om professionalisering door gezamenlijke reflectie: u brengt uw ontwikkelvraag in kaart en reflecteert daar samen met anderen op. Deelname aan intervisie levert praktische feedback en nieuwe inzichten op. De VO-academie heeft voor zowel schoolleiders uit het middenmanagement als eindverantwoordelijk schoolleiders intervisietrajecten ontwikkeld, waarin intervisie wordt gecombineerd met inspirerende lezingen, verdiepende masterclasses en praktische workshops. Een oud-deelnemer: "Het is heel fijn om met gebruikmaking van de expertise van anderen te kunnen reflecteren op je eigen handelen."

Dit najaar starten twee nieuwe intervisietrajecten waarvoor u zich nog kunt aanmelden. Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl.



Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken.

Sandra van der Linden

Afdelingsleider vwo 4-5-6, Maaslandcollege, Oss

“Het traject Lead & Learn, dat ik in 2015 volgde, heeft een grote bijdrage geleverd aan mijn professionele ontwikkeling. Destijds stond ik voor de uitdaging een decanaat op poten te zetten; hoe krijg je het team mee, hoe ga je om met bestaande patronen? Lead & Learn was een inspirerend traject. Vooral aan de tweedaagse heb ik goede herinneringen. Er waren veel bevlogen sprekers over zaken als ‘flow’ en ‘growth mindset’. Mijn professionele handelen is door de aangeboden kennis, de reflectie en de intervisies in het Lead & Learn-traject beslist vooruitgegaan.

‘Ik heb geleerd milder te zijn ten opzichte van andere standpunten dan de mijne’

Zelf vind ik het belangrijk dat docenten zich blijven ontwikkelen. In het onderwijs moet je het goede voorbeeld geven. Hoe leer je leerlingen de vaardigheden aan om zich blijvend te kunnen ontwikkelen in een maatschappij die steeds verandert? In het Lead & Learn-traject heb ik geleerd daar met enige relativering naar te kijken. Het geeft energie je te richten op mensen die er positief in staan, die een doel nastreven, die hun talenten willen ontplooiën en die fouten durven maken. Ik heb geleerd milder te zijn ten opzichte van andere standpunten dan de mijne en heb meer begrip gekregen voor weerstand. Al vind ik het nog steeds lastig daar goed mee om te gaan. Ik ben niet volleerd, misschien zou ik nog eens een intervisietraject willen doen.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens



Dunamare Onderwijsgroep laat beleid van onderop komen

SAMEN VORMGEVEN AAN GOED WERKGEVERSCHAP

Wat is de meerwaarde van onze organisatie? Goed werkgeverschap, zo besloot Dunamare Onderwijsgroep in 2015. Sindsdien worden medewerkers op alle niveaus betrokken bij de invulling hiervan. ‘Iedereen heeft aandacht nodig, ook na vijf jaar voor de klas staan.’

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

“Mensen maken het verschil als het gaat om goed onderwijs. Daarom willen we hen ondersteunen, faciliteren en ontzorgen. Wij willen een onderscheidende werkgever zijn”, vertelt bestuurder Jan Rath. Dunamare Onderwijsgroep wilde het beleid voor strategisch humanresourcesmanagement (SHRM) op schrift stellen. Ter voorbereiding werden alle 1.700 medewerkers uitgenodigd voor een strategisch gesprek. Daarbij was de vraag: wat versta jij onder goed werkgeverschap?

Er kwamen verschillende wensen naar boven. De medewerkers wilden graag goede werk- en leefomstandigheden, inclusief prettige gebouwen en lokalen om in les te geven. En ze wilden worden gestimuleerd in hun professionele ontwikkeling. Rath: “De mensen vonden ook hun eigen talentontwikkeling belangrijk. Brede talentontwikkeling van de kinderen is ons doel, dus we vonden het logisch om te focussen op de brede talentontwikkeling van iederéén.” Ten slotte werd



DUNAMARE ONDERWIJSGROEP

Dunamare Onderwijsgroep is het bevoegd gezag van 23 scholen, van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, in Haarlem en omstreken. Gesprekspartners voor dit artikel zijn (op de foto v.l.n.r.): Jan Rath, lid college van bestuur; Viola Scheerder, adjunct-directeur Haarlem College; Mirjam de Meijere, teamleider Paulus Mavo en lid personeelsgeleding Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad; Hillie Dingerdis, senior hr-beleidsmedewerker; en Bart Oremus, rector Haarlemmermeer Lyceum en voorzitter van de Kwaliteitsgroep Goed Werkgeverschap.

ook 'aandacht' genoemd: het organiseren van aandacht voor elkaar. Ook dat punt kreeg een plek in het strategisch hrm-plan.

'We vonden het logisch om te focussen op de brede talentontwikkeling van iederéén'

Vitaliteit

Vanuit de organisatie kwam ook de wens om te investeren in de vitaliteit van medewerkers. Viola Scheerder, adjunct-directeur van het Haarlem College: "Jij bent immers je voornaamste instrument, met je lichaam en je geest." Collega's kunnen daarom bij de Dunamare Academie niet alleen een leiderschapsprogramma volgen of cursussen in bijvoorbeeld orde houden, oudergesprekken

of meervoudige intelligentie; inschrijven kan ook voor mindfulness, hardlooptraining en yoga. Ook op andere momenten is er aandacht voor gezondheid, vertelt Mirjam de Meijere, teamleider van de Paulus Mavo: "Onze school gaat volgend jaar samen met twee andere scholen. Nu al houden we een vitaliteitsevent met de teams. Er zijn vitaliteitscoaches en mensen kunnen kiezen uit activiteiten als volleybal, een pilatesles en het maken van smoothies."

Dunamare beperkt zich niet tot het aanbieden van dergelijke cursussen, licht Scheerder toe: "De leidinggevenden zijn geschoold om het gesprek te voeren over vitaliteit: hoe gaat het met je?" Natuurlijk zijn er grenzen aan de bemoeienis van een werkgever, zegt zij. "En we mogen als werkgever ook iets verwachten van medewerkers. Wij denken mee om de balans in orde te houden, maar dat verwachten we ook van de medewerkers." Rath: "Elke school bepaalt zelf hoe ze dit toepassen; het is en blijft maatwerk."

Leidinggevend en schenken ook aandacht aan collega's die kort verzuimen. "Bij kort verzuim bestaat namelijk het risico dat dit uitmondt in langdurig verzuim", legt De Meijere uit. "We sturen wel eens iemand preventief naar de bedrijfsarts." Hillie Dingerdis, senior hr-beleidsmedewerker: "Door dit soort aandacht lopen de verzuimcijfers terug op scholen die actief inzetten op vitaliteit. Dat zien we nu op een aantal scholen gebeuren."

Autonomie

De afzonderlijke scholen van Dunamare kiezen hun eigen weg, binnen de kaders die het bestuur heeft neergezet. "Wij proberen wel de verbinding in stand te houden, zodat het geen 23 eilandjes worden", zegt Rath. "Dat doen we onder andere via ons leiderschapsprogramma voor school- en teamleiders, en de directieraad. We wegen telkens de lokale en gemeenschappelijke belangen af, ondersteunen vanuit het Bestuurs- en Servicebureau de leidinggevend en blijven monitoren of het goed gaat en of ondersteuning gewenst is."

Het beleid van Dunamare komt tot stand door middel van een samenspel van alle belanghebbenden, legt Bart Oremus uit, rector van het Haarlemmermeer Lyceum. Daarbij wordt van iedereen gevraagd om naar het eigen én het algemeen belang te kijken. "We schaken allemaal op twee borden. De bestuurder heeft verantwoordelijkheid naar elke school en de hele organisatie. De schoolleider kijkt vanuit het bestuursperspectief én zijn schoolperspectief. Teamleiders denken aan de school en aan hun afdeling." Dingerdis: "Hr-beleid wordt bovenschools uitgewerkt, maar we helpen scholen bij het realiseren van hun doelen. Bij grote onderwerpen gaat er een hr-collega voor assistentie naar de betreffende scholen." Er is veel ruimte voor collegiaal overleg. Directeuren sparren in de directieraad, teamleiders in eigen intervisiegroepen, ook bovenschools.

Het beleid van Dunamare komt tot stand door een samenspel van alle belanghebbenden

HET SHRM-PLAN VAN DUNAMARE

Het strategisch hrm-plan voor de periode 2016-2020 van Dunamare kent twee ambities: talentontwikkeling en goed werkgeverschap. Hier wordt aan gewerkt via professionalisering van de medewerkers; leiderschap gericht op verbinding, vertrouwen en ontwikkeling; en een stimulerende werk- en leeromgeving.

Het Dunamare kwaliteitsbeleid gaat uit van vijf principes: balans tussen regie en ruimte; feed-up, feedback en feedforward; de professionele dialoog; doelgericht en planmatig werken; en context-specifiek handelen. In het SHRM-plan worden al deze begrippen nader gedefinieerd, en dus ook de aspecten van goed werkgeverschap die de werknemers aandroegen: beleid en visie, maatwerk, autonomie, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, transparantie, vertrouwen en steun, aandacht, faciliteiten en talentontwikkeling. De relatie is wederkerig: de medewerkers vinden dat Dunamare van hen inzet, betrokkenheid en een doorlopende ontwikkeling mag verwachten.

Om een en ander te concretiseren, schetst Dunamare tot slot hoe de gewenste lerende organisatiecultuur er in de praktijk uitziet. Voor elk van de drie speerpunten (professionalisering, leiderschap, stimulerende werk- en leeromgeving) wordt dit concreet vertaald. Bijvoorbeeld: Leiderschap > Er worden concrete afspraken gemaakt tussen leidinggevend en medewerkers, onder andere over resultaten en ontwikkeling, en men wordt daarop aangesproken > Medewerkers worden ondersteund om het maximale uit zichzelf en leerlingen te halen > Er is een talentgebaseerd functieboek, met daarin actuele, herkenbare functiebeschrijvingen voor alle functies binnen de onderwijsgroep.

Op www.dunamare.nl is meer informatie te vinden over Dunamares werkwijze.

Een mooi voorbeeld van hoe bij Dunamare beleid door samenspel tot stand komt, is de gesprekkencyclus. De Meijere merkte op haar mavo dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken niet aansloegen bij nieuwe docenten. "De nieuwe docenten zijn gewend aan het geven en krijgen van feedback. Er kwam weerstand tegen die beoordelingsgesprekken. Ik heb op een gegeven moment letterlijk de papieren verscheurd en gezegd:



nu gaan we gewoon het gesprek voeren. Dat doen we nu ontwikkelingsgericht, met gebruik van feed-up, feedback en feedforward: waar wil je heen, wat heb je nodig?”

Andere gesprekscyclus

Tijdens de directieraad bleek dat ook op een paar andere scholen de oude gesprekscyclus niet meer goed werkte. Een klankbordgroep met docenten en teamleiders dacht na over een nieuwe vorm voor de gesprekken, vertelt Rath: “Wij hebben de moed gehad om de beoordelingsgesprekken af te schaffen en gaan naar korte, cyclische gesprekken. We vermijden ingewikkeld gedoe en willen dicht bij de mensen het gesprek voeren.” Het is de bedoeling dat alle scholen zo gaan werken, maar ze krijgen wel enige ruimte voor een eigen invulling. De managementteams van alle scholen worden hiervoor getraind.

Dunamare heeft verschillende kwaliteitsgroepen. Die buigen zich over zaken als goed werkgeverschap, goed onderwijs en goed bestuur. Alle directeuren en rectoren zijn over deze groepen verdeeld. Zij bespreken beleid en hoe dit uitpakt voor de verschillende doelgroepen. “Dat laatste is belangrijk”, zegt Rath, “aangezien we leerlingen bedienen van praktijkonderwijs tot en met gymnasium.”



‘Hr-beleid wordt bovenschools uitgewerkt, maar we helpen scholen bij het realiseren van hun doelen’

In de kwaliteitsgroep Goed werkgeverschap zitten een van de bestuurders, mensen van de hr-afdeling en een aantal rectoren/directeuren. “Feedback van de scholen komt hier binnen via de schoolleiders”, vertelt Oremus, voorzitter van deze kwaliteitsgroep. “Dat helpt om te voorkomen dat we in een bubbel terecht komen. Toen er klachten kwamen over de gesprekscyclus, hebben we hier afgestemd hoe de andere scholen daartegen aankeken. Hier bedenken we vervolgens de route. We gaan op scholen ophalen waar de behoeftes liggen, doen voorstellen en krijgen feedback waarmee we aan de slag gaan.” Rath voegt toe: “Het begint er niet mee dat wij op bestuursniveau een mooi plan maken. Alles start bij



LEERGANG STRATEGISCH HRM

Schoolleiders Mirjam de Meijere en Bart Oremus volgden de leergang Strategisch HRM van de VO-academie. De Meijere: “De centrale vraag is: wat is je doelstelling als school? Daar moet je je geld voor vrijmaken en daar zet je je strategisch hrm voor in. Dat besef helpt mij om het gesprek te voeren met directeuren die zeggen: hier heb ik geen geld voor. In zo’n geval wijs ik hen op de doelen in hun schoolplan.” Oremus: “Je werkt met menselijk kapitaal en gaat door die leergang beseffen dat er allerlei knoppen zijn waaraan je kunt draaien. Denk maar aan ons generatiebeleid.” Scheerder, die ook een training in strategisch hrm volgde: “Dat helpt je bij de ontwikkeling van je leiderschap. Daar heb je op alle fronten plezier van, niet alleen bij je werk aan strategisch hrm.” Oremus: “Ik hoop dat meer van mijn collega’s deze leergang gaan volgen.”

www.vo-academie.nl/aanbod/leergang-strategisch-hrm



het inrichten van een goed proces. De inhoud komt daarna vanzelf wel.”
Iederéén betrekken is echter te ambitieus, relateert Scheerder. “Als schoolleider ben je betrokken en heb je het idee dat je goed kunt meepraten. Maar wat merken docenten die niet zo dicht op dat proces zitten ervan? Daar moeten we aandacht voor hebben. Het is belangrijk om samenspraak te organiseren. Tegelijkertijd zit niet iedereen daarop te wachten. Sommige mensen zeggen: laat mij nou maar gewoon mijn werk doen.”

Medezeggenschap

Ook via de medezeggenschapsraad komt inbreng vanuit de verschillende scholen binnen. “Wij worden bij de voor ons relevante onderwerpen vroegtijdig meegenomen in de vergadercyclus”, vertelt De Meijere, lid van de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Op een gegeven moment werd de generatieregeling besproken, een regeling waarbij oudere werknemers minder kunnen gaan werken. De inbreng vanuit

de GMR zorgde ervoor dat deze regeling breder wordt gezien. Rath: “De GMR zei: wij stemmen alleen in als we ons hiermee niet alleen richten op de zestigplussers, maar op meer generaties. Op die inbreng ben ik heel trots. We zijn ons ervan bewust geworden dat we veel generaties in huis hebben, en elke generatie heeft zijn eigen behoefte.”

‘Als één van de andere scholen een docent geschiedenis harder nodig heeft dan ik, bied ik die docent die positie aan’

Opleidingsschool

Dunamare participeert ook in een opleidingsschool. De jonge studenten, die hun opleiding voor een



TIPS VAN DUNAMARE

- Nieuw (SHRM-)beleid doorvoeren? Doe het niet alleen. Betrek de scholen. Vraag je medewerkers om input.
- Stel met elkaar je visie vast en geef daar taal aan, zodat de visie betekenis krijgt voor je medewerkers. Beschrijf hoe een goede school er voor jullie uitziet.
- Handel vanuit de gemaakte afspraken. Zorg dat die verbinding er altijd is.
- Koester je mensen. Zij maken het verschil. Geef hun de ruimte om afspraken op verschillende manieren uit te werken.

belangrijk deel binnen de Dunamare-scholen krijgen, inspireren zittende docenten. De organisatie ziet deze instroom van leraren in opleiding ook als een manier om zich te wapenen tegen het lerarentekort, aldus Rath: “Het lerarentekort is hét item voor de komende jaren. We lopen hier langs de afgrond, het gaat nog net goed. We gaan op dit punt ook met andere besturen samenwerken.” Oremus voegt toe: “Veel van onze scholen doen mee aan de opleidingsschool. We maken collega’s vrij om de studenten te begeleiden en zien dit als een onderdeel van ons SHRM. We moeten nu al denken aan onze bezetting over vijf jaar.”

Ook op dit punt worden de belangen van de individuele scholen afgewogen tegen die van de organisatie. Oremus: “Als school moet je je formatie zien rond te breien. Daarna brengen we alle gegevens op bestuursniveau samen en brengen we de tekorten en overschotten in kaart voor de korte en lange termijn. Als één van onze andere scholen een docent geschiedenis harder nodig heeft dan ik, bied ik die docent die positie aan.

Maar ik ben hem dan wel kwijt. Dat geldt ook voor de opleidingsschool: je leidt iemand op voor het onderwijs, niet per se voor jouw school. Willen we de huidige problemen oplossen, dan moeten we in die stand. Ik vind dat je van een schoolleider moet eisen dat hij in zo’n situatie vanuit zijn ratio handelt.”

Blijven leren

Bij Dunamare worden starters, leraren in de eerste jaren na hun diplomering, begeleid op maat met behulp van het inductieprogramma Frisse Start. Scheerder: “Ze hebben allemaal een eigen begeleider die met hen bespreekt: hoe gaat het, wat heb je nodig? Soms zetten we videobegeleiding in. We stappen ook gemakkelijk even bij elkaar binnen. Kijken bij elkaar is heel gewoon.” Rath: “En na die eerste jaren schuiven leraren door naar de Dunamare Academie.”

‘Tijden veranderen en er komen steeds nieuwe medewerkers. Daarom is je SHRM-beleid nooit af’

“Iedereen heeft aandacht nodig”, vertelt Oremus, “ook na vijf jaar voor de klas staan. Elke nieuwe levensfase maakt dat je weer anders tegen het lesgeven aankijkt. Als je net een kind hebt gekregen, is dat kind het allerbelangrijkste in je leven. Een scheiding zet je wereld op zijn kop. Als je een kleinkind krijgt, ga je dingen relativeren. Dat soort life events hakken erin. Lesgeven vraagt veel van je. Mensen lossen veel zelf op. Als het goed is, groei je daarin mee met je lesgeven. Maar soms loop je vast als je daarin niet wat begeleiding krijgt.” De gesprekscyclus en het brede aanbod van de Dunamare Academie vangen dat voor een deel op. “Ik denk dat het goed zou zijn om de begeleiding die we tijdens de inductieperiode doen, uit te breiden naar een bredere groep”, aldus Oremus. Dit jaar loopt het huidige SHRM-plan van Dunamare af. Ter voorbereiding van het volgende plan zullen medewerkers uit verschillende geledingen worden geconsulteerd. “Wij actualiseren onze speerpunten elke vier jaar”, zegt Rath. “Want de tijden veranderen en er komen steeds nieuwe medewerkers. Daarom is je SHRM-beleid nooit af.” ■


DE ANDERE BLIK

TOEGE- VOEGDE WAARDE

Digitale geletterdheid is op veel po- en vo-scholen nog steeds een ondergeschoven kindje. Dat is iets waar Salesforce-directeur Michiel van Vlimmeren maar al te graag verandering in wil brengen. De IT-branche kan wat hem betreft de helpende hand bieden. Dat organisaties in die branche goed kunnen samenwerken, daar is zijn eigen bedrijf een goed voorbeeld van. 'Als je niet kunt samenwerken, verlies je je bestaansrecht.'

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Dirk Kreijkamp



A portrait of a middle-aged man with grey hair and blue eyes, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is a blurred indoor setting with light-colored walls and a window.

*‘Loslaten vergt een
duidelijke visie op
waar je naartoe
wilt, en een geloof
in datgene waar je
mee bezig bent’*



Michiel van Vlimmeren (Hengelo, 1972) studeerde bedrijfswetenschappen in Nijmegen. Na zijn studie was hij korte tijd werkzaam als logistiek adviseur, maar al gauw bleek dat informatiestromen hem meer boeiden dan goederenstromen. In de wereld van de ICT deed hij vanaf 1997 in diverse functies ervaring op. In 2011 werd hij directeur Services en in 2016 managing director bij Hewlett-Packard (HP). Sinds november 2019 is hij Senior Vice President en General Manager van de Nederlandse vestiging van Salesforce, een internationaal bedrijf dat bedrijfssoftware aanbiedt op het gebied van klantrelatiebeheer. Het platform van Salesforce optimaliseert alle interactie die tussen een bedrijf en zijn klant maar denkbaar is. Daardoor gaat dat bedrijf beter presteren en verhoogt het zo zijn 'verkoopkracht' (!). Salesforce is daar zelf een goed voorbeeld van: na voorlopig nog onaantastbare reuzen als Amazon en Microsoft staat het bedrijf wereldwijd stevig in de top tien van zogenaamde cloud service providers.

In de stormachtige ontwikkeling die Salesforce in de eenentwintig jaar van zijn bestaan heeft doorgemaakt, is één factor van niet te onderschatten belang gebleken: de bereidheid tot samenwerking. Van Vlimmeren: "De grootste valkuil die er bestaat, is dat je denkt dat je de wijsheid in pacht hebt. Als je niet in staat bent om simpele samenwerkingsverbanden te creëren, verlies je je bestaansrecht. Ik denk dat dat meer dan ooit het geval is. Dat heeft te maken met toegenomen complexiteit van onze samenleving, waardoor je de boel in je eentje niet meer kunt beheersen. Dat vraagt dus om samenwerking, en die kan alleen maar succesvol zijn als je die zinvol maakt. Dat wil zeggen: dat er voor alle partners toegevoegde waarde in die samenwerking zit."

Dat vraagt dan wel iets van die partners, en dus ook van jezelf: je moet je open kunnen stellen en daardoor ook los kunnen laten. Dat laatste klinkt misschien makkelijk, zegt Van Vlimmeren, maar dat is het bepaald niet: "Hoe vaak hoor je niet: 'We hebben het altijd zo gedaan, waarom zouden we iets veranderen?' Loslaten vergt een duidelijke visie op waar je naartoe wilt, en een geloof in datgene waar je mee bezig bent. Voor een bedrijf betekent dit dat je een heel duidelijk beeld moet hebben van waar in de toekomst je toegevoegde waarde ligt en waar je je focus moet aanbrengen. Maar ook: weten waar je primaire kracht niet ligt! En dus: waar je beter kunt samenwerken met anderen in de markt."

Derde partijen

Van Vlimmeren is de eerste om toe te geven dat het geen vanzelfsprekendheid is dat je open durft te stellen en je partners blindelings vertrouwt: "Traditioneel zijn we in onze branche wat terughoudend – daarin zullen we niet erg verschillen van andere sectoren – en als het gaat over samenwerking met iemand dan rijst al gauw de vraag: 'Wat is z'n verborgen agenda?' of 'Wat is het belang van die ander dat ik nog niet begrijp?' Als je tot zinvolle samenwerking wilt komen, zul je dat wantrouwen echt moeten laten varen. Loslaten dus."

‘Vertrouwen moet de basis zijn voor alles wat je met elkaar doet’

Vertrouwen moet de basis zijn voor alles wat je met elkaar doet. Je werkt immers met die ander samen omdat die iets beter kan dan jij – geef hem dan ook dat krediet.”

‘De grootste valkuil die er bestaat, is dat je denkt dat je de wijsheid in pacht hebt’

In het geval van Salesforce wil dit bijvoorbeeld zeggen dat in het softwarepakket dat aan de klant geleverd wordt, ook onderdelen van ‘derde partijen’ kunnen zitten. Van Vlimmeren: “Er zit in ons totale portfolio standaard een oplossing die ervoor zorgt dat je het product van die andere partij – pakweg Amazon of Microsoft – kunt integreren. De klant kan immers iets gevonden hebben dat niet in ons pakket zit, maar dat wel prima bij hem past. Dan zou het wel erg arrogant van ons zijn om te zeggen: nou, doe dat maar weg, want wij hebben iets dat er wel een beetje op lijkt.”

Verder dan de neus lang is

Deze opstelling heeft volgens Van Vlimmeren rechtstreeks te maken met het ‘verder kijken dan je neus lang is’. En die houding is geïntegreerd in de filosofie van Salesforce: “Een van de redenen dat ik voor dit bedrijf heb gekozen, is dat het een ‘1-1-1-model’ hanteert, waarbij 1% van de tijd van de medewerkers plus 1% van de equity, aandelen en vermogen dus, plus 1% van de producten ter beschikking wordt gesteld aan maatschappelijke doelen: onderwijs, zorg, hulpdiensten, enzovoort. Iedere medewerker krijgt in dit model 56 doorbetaalde uren per jaar om aan die doelen te besteden. En dat is best veel als je bedenkt dat Salesforce wereldwijd zo’n 50.000 mensen in dienst heeft. Dat is niet alleen maar een mooi verhaal, het gebéurt ook echt.”
“We dragen deze filosofie ook uit naar onze businesspartners. We leven in een tijdperk waarin

de toegevoegde waarde van een individu of een bedrijf verder moet gaan dan het eigen belang. Want als we dat niet willen inzien, dan delven we hier op aarde ons eigen graf. Gelukkig geven jonge mensen op de arbeidsmarkt meer en meer invulling aan duurzaamheid en daaraan verwante waarden. Ze worden minder gedreven door primaire prikkels als salaris en meer door factoren als persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijk nut.”

Digitale geletterdheid

Over maatschappelijk nut gesproken: Van Vlimmeren is lid van het bestuur van NL Digital, de branchevereniging van IT-bedrijven, met in zijn portefeuille arbeidsmarkt en onderwijs. Met name dat laatste terrein ligt hem na aan het hart, en het gaat hem dan ook erg aan datzelfde hart dat digitale geletterdheid op po- en vo-scholen nog steeds een ondergeschoven kindje is. Iets waar hij maar al te graag verandering in wil aanbrengen: “Heel veel van onze bedrijven zijn bezig een bijdrage te leveren aan ons onderwijs. Als branchevereniging proberen we de krachten te bundelen om een grotere vuist te kunnen maken. Dat vraagt om samenwerking met het onderwijs, participatie van het bedrijfsleven en sturing van de overheid. Ik merk dat er in die driehoek grote bereidheid is om hier nu echt werk van te maken. En dan gaat het er niet om dat kinderen een digitaal netwerk moeten kunnen opbouwen, maar dat ze begrijpen wat de toepassingen van technologie zijn en wat je ermee kunt doen.”

Van Vlimmeren ziet in dat verband ook een rol voor de technologie weggelegd in het aantrekkelijker maken van het vak van docent: “Wat negatieve impact heeft op het imago van het vak van leraar, is niet het lesgeven zelf, maar alles wat daaromheen zit. De dingen die niets met het onderwijs zelf te maken hebben: de administratieve rompslomp bijvoorbeeld. Dat soort taken kun je nou juist zo goed digitaliseren, zodat de docent zich kan wijden aan datgene wat het vak zo mooi maakt: interactie met de leerlingen. Aan de technologie zal het niet liggen!” ■

LEESVOER

Eyeopener, inspiratiebron of verplichte kost? Vijf recensies van actuele en spraakmakende boeken over leiderschap.

Tekst: Bert Peene

ROADMAP NAAR EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Hoe kun je als mens je potentieel volledig benutten en de wereld een stukje mooier maken? Die vraag staat centraal in het vooralsnog bescheiden oeuvre van Anouk Brack. In 2017 verscheen 'De verborgen dimensie van leiderschap. Evolutie van macht naar kracht' en er is inmiddels ook een tweede boek: 'Leiderschap in verandering. Samen doen wat ertoe doet', dat zich laat lezen als een praktisch vervolg.

In haar debuut begeleidt Brack haar lezers – leidinggevendenden in de breedste zin van het woord – naar het ontwikkelen van 'zachtmoedig krijgerschap'. Dat klinkt behoorlijk zweverig, maar feitelijk gaat het om niets anders dan persoonlijk leiderschap vanuit een helder innerlijk kompas.

En hoewel ook haar eerste boek praktisch genoeg is om als leidraad voor leiderschapsontwikkeling te kunnen dienen, gaat zij in 'Leiderschap in verandering' een stap verder door het introduceren van een handig model: de Organisatiebloem. In Bracks theorie en werkwijze staan steeds drie cirkels centraal: ik, wij en het. Als die elkaar overlappen, kom je uit bij de kern: de 'bedoeling' ofwel

het bestaansrecht van een organisatie of team. Dat is op zich niet nieuw; denk maar aan de 'Why' van Simon Sinek, de 'bedoeling' van Wouter Hart en alles wat Frederic Laloux schrijft over het opnieuw 'uitvinden' van organisaties. Een bloem heeft echter niet alleen bladeren, maar ook een stengel, schrijft Brack, en dat wordt in veel managementmodellen niet onderkend; er is doorgaans vooral aandacht voor de knop.

Maar een bloem zonder stengel is een hoofd zonder lijf; daarom schenkt zij in haar theorie met name aandacht aan de stengel.

'Leiderschap in verandering' is een prettig leesbaar boek met een nieuwe roadmap naar effectief leiderschap. In het voorwoord vraagt haar man zich af of je niet beter kunt spreken van 'volgerschap': effectieve leiders volgen immers hun innerlijk kompas? Daarin zou overigens een



niet onbelangrijk gevaar kunnen schuilen. Varen op je innerlijk kompas kan gemakkelijk leiden tot een veredeld maar ongewenst egocentrisme. De leider is niet zelf de norm voor wat een goede beslissing is; dat zijn uiteindelijk zijn belangrijkste stakeholders. Dat aspect had best wat steviger mogen worden neergezet.

Leiderschap in verandering. Samen doen wat ertoe doet

Anouk Brack

FILOSOFISCHE ZOEKTOCHT

Met het boek 'De kracht van niet-weten; ruimte voor ontwikkeling' wil Steeman een bijdrage leveren aan een transformatie naar ontwikkelingsgericht onderwijs. Daarin is de leerling geen object in een onderwijsprogramma, maar eigenaar van zijn eigen ontwikkeling. Dat geldt evenzeer voor docenten. De belangrijkste uitdaging van ontwikkelingsgericht onderwijs is omstandigheden

te creëren waarin zowel leerlingen als docenten en teams verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen ontwikkeling en voor hun bijdrage aan die van anderen. Vier vragen zijn in dit boek leidend:

- Hoe kun je zo leiden dat anderen niet afhankelijk van je worden?
- Hoe kun je de vragen van lerenden uitgangspunt laten zijn voor de inrichting van het onderwijs?
- Hoe moet je onderwijs organiseren zodat leerlingen (weer) verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling?
- Hoe kun je organiseren en leidinggeven zodat anderen zich kunnen ontwikkelen in autonomie en authenticiteit?

Het zijn pittige vragen, die heel wat onderwijsprofessionals, directieleden en bestuurders al geruime tijd bezighouden, zonder dat dit duidelijke antwoorden heeft opgeleverd (op een enkele

uitzondering na). Die heeft Steeman overigens ook niet; laat dat duidelijk zijn. Zijn boek is het verslag van een zoektocht met een sterk filosofisch karakter. De lezer zij dus gewaarschuwd.

De kracht van niet-weten. Ruimte voor ontwikkeling

Louis Steeman

ZELFSTURING EN LEIDERS

Zelfsturing is hot, niet alleen in de zorg of bij de overheid. Ook in het onderwijs komen allerlei vormen van zelforganisatie voor, alleen heten ze daar soms anders. Een van de grootste misvattingen bij het introduceren van zelfsturing is dat je geen managers meer nodig zou hebben. Werken met zelfsturende teams is dan ook vaak een verkapt vorm van bezuiniging op de personeelskosten. Gelukkig verschijnen er steeds meer publicaties die duidelijk maken dat zelfsturing alleen een succes kan worden als je je leidinggevenden in positie houdt; maar dan wel anders. Soms hebben zulke publicaties titels die aan duidelijkheid niets te wensen overlaten, zoals 'Zonder leiders geen zelfsturing. Organisatiemodel voor teams' van de Vlaamse auteur Michiel Rosius. Rosius is in het dagelijks leven werkzaam als systeemtherapeut en dat is te merken aan de invalshoek die hij gekozen heeft: de organisatie als geheel. 'Zonder leiders geen zelfsturing' is niet het zoveelste boek over hoe je zelfsturende teams opzet; het betoogt dat zelfsturing op teamniveau alleen een succes kan worden als de overtuiging iedere-medewerker-een-leider in de hele organisatie, van hoog tot laag, beleden wordt.

Zonder leiders geen zelfsturing. Organisatiemodel voor teams

Michel Rosius



VAN HOKJES NAAR PUZZELSTUKJES

De titel 'Ja zeggen, Ja doen. Organisatieverandering van binnenuit' appelleert aan een frustratie die veel leidinggevendens regelmatig ervaren: mensen spreken braaf taal maar doen vervolgens iets anders. Wat kun je daaraan doen als leidinggevende? Die vraag staat in dit boek centraal.

Merkwaardig genoeg beginnen de auteurs met de vraag waar hun boek niet over gaat: geen nieuwe veranderstrategie of theorie; daarover hebben anderen al genoeg geschreven. Waarover dan wel? Over hun ervaringen met het begeleiden van duurzame (organisatie)verandering. En vooruit, een beetje nieuw is toch wel de gespreksmethodiek die Judith Webber ontwikkelde en die zij 'Van hokjes naar puzzelstukjes' heeft genoemd. De conclusie die je uit al die praktijkervaringen kunt trekken: wees je (als leidinggevende) bewust van je voorbeeldfunctie, toon oprecht interesse en waardering, durf je kwetsbaar op te stellen en geef medewerkers meer verantwoordelijkheid en regie, waardoor ze meer initiatief tonen en hun talenten meer benutten. Wie een lekker leesbaar boek over herkenbare situaties in het land-van-leidinggeven zoekt, zal zich met dit boek niet bekocht voelen.

Ja zeggen ja doen **Organisatieverandering van binnenuit**

Judith Webber & Hilko de Boer

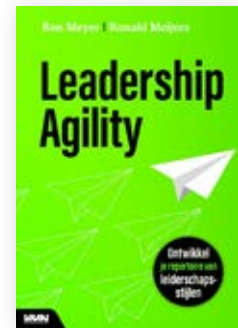


BALANS TUSSEN STUREN EN ONDERSTEUNEN

Een van de bekendere 'golden oldies' onder de managementmodellen is het Situationeel Leiderschap Model van Paul Hersey en Ken Blanchard. Het model rekt af met het idee dat iedere leidinggevende zijn eigen voorkeurstijl heeft en dat medewerkers zich daar maar naar moeten schikken. Maatwerk is het credo. Die overtuiging is ook de aanleiding tot het schrijven van 'Leadership Agility – ontwikkel je repertoire van leiderschapsstijl' van Ron Meyer en Ronald Meijers. Met dien verstande dat het model van Hersey en Blanchard in hun ogen veel te simpel is; er zijn volgens hen veel meer situaties dan de vier die Hersey en Blanchard onderscheiden. In hun boek werken ze met twintig archetypes langs tien verschillende dimensies, zoals controlerend vs. faciliterend en eisend vs. aanmoedigend. Het boek is langs deze tien dimensies opgebouwd. Het boek leest als een trein, dat moet gezegd, en het praktijkgehalte is hoog. Maar of het het model van Hersey en Blanchard werkelijk naar de kroon kan steken, is nog maar de vraag. Onder het model lijkt namelijk een overtuiging schuil te gaan die niet meer van deze tijd is: anderen meekrijgen is wat de auteurs verstaan onder effectief leiderschap. Het Situationeel Leiderschap Model heeft een ander doel: mensen begeleiden in de ontwikkeling van hun taakvolwassenheid. Dat doe je door per situatie te kiezen voor een adequate balans tussen sturen en ondersteunen. Dat is de kracht van de eenvoud.

Leadership Agility – Ontwikkel je repertoire van leiderschapsstijlen

Ron Meyer & Ronald Meijers





VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

GEEF UW BESTUURLIJK HANDELEN EEN IMPULS MET EEN COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE

Een collegiale bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument om uw bestuurlijk denken en handelen verder te ontwikkelen. Als ontvangend bestuur krijgt u van collega-bestuurders gerichte feedback op uw ontwikkelvraag. Bovendien krijgt u de kans om als lid van de visitatiecommissie drie inspirerende bezoeken af te leggen bij andere besturen. Zo werken we samen aan de continue versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs. Een bestuurder over het visitatietraject: "Het contact was collegiaal en prettig en de wederkerigheid maakt het traject sterk." U kunt zich nog aanmelden voor de tranches die starten op **28 mei 2020** en **4 december 2020**.

Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl



VRAGEN, LUISTEREN EN VERHALEN VERTELLEN

Coaching, leernetwerken, collegiale visitatie en intervisie: het zijn allemaal vormen van informeel leren die bij schoolleiders en bestuurders in het onderwijs steeds meer gemeengoed worden. Veel leidinggevenden rekenen intervisie tot een van hun favoriete vormen van professionalisering, vooral omdat je samen leert, elkaar verder helpt en omdat je gebruikmaakt van elkaars kennis en jarenlange ervaring. Een stap verder is de intersectorale intervisie. Marc Mittelmeijer, voorzitter van Stichting PCOU, en Herman Kaiser, onder andere oud-burgemeester van Arnhem, zitten samen in zo'n intervisiegroep.

Tekst: Martijn de Graaff



In het katern 'Leren door te vragen en luisteren. Intervisie als ontwikkelingsmethodiek' van de VO-academie worden verschillende definities van intervisie gegeven. Kernwoorden zijn: gestructureerd, groepsverband, reflectief, vragen stellen, zelf tot oplossingen komen. Voor bestuurder Marc Mittelmeijer geeft juist een intersectorale dimensie de kans om tot nieuwe inzichten te komen. "Als je in een topositie zit, is het belangrijk om je te laten inspireren, om te leren. Sparren met mijn collega-onderwijsbestuurders doe ik om inhoudelijke dilemma's op te lossen die specifiek zijn voor onze sector. In gesprek met bestuurders uit andere sectoren word ik vaak verrast, door dezelfde kwesties in een andere context. We hebben een groep van ongeveer tien mensen: burgemeesters, presidenten van de rechtbank, zorgbestuurders en ik als onderwijsbestuurder."

Gedeelde waarden

Herman Kaiser werd in 1986 de jongste burgemeester van Nederland toen hij werd benoemd in Margraten. Vervolgens was hij burgemeester van Roermond, Doetinchem en Arnhem. In 2018 verscheen zijn boek 'In waarde verbonden', waarin hij

'In gesprek met bestuurders uit andere sectoren word ik vaak verrast'

een pleidooi houdt voor het zoeken naar gedeelde waarden. Daarmee heb je volgens Kaiser een basis om een gezamenlijke toekomst op te bouwen: "Een van mijn hoofdpunten is dat een samenleving alleen kan gedijen als er een voortdurende bereidheid is om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven. Dat stelt niet alleen eisen aan leden van de samenleving, maar ook aan de leiders, of dat nu in de politiek, het bedrijfsleven of het onderwijs is. Er zou een vanzelfsprekend verlangen moeten zijn elkaar te ontmoeten; een oprechte belangstelling in elkaars opvattingen, kennis en verhalen. Je leert dan niet alleen van elkaar, maar zoekt de common ground om te kunnen samenwerken. Zo heb ik ook altijd mijn burgemeesterschap ingevuld." Kaisers belangrijkste taak was de boel bij elkaar houden, zegt hij, want

de burgemeester is het bestuurlijk rustpunt in de politieke context en een diverse samenleving. “Je staat niet boven de partijen, maar er onafhankelijk tussenin. Je verbindt mensen door hun verhalen te horen en door te vertellen. Op die manier draag je bij aan het leervermogen van de stad. Daarom vind ik inspiratie en waarachtigheid ook de belangrijkste eigenschappen van een leider.”

“In onze groep gaat het veel om verhalen vertellen”, zegt Mittelmeijer. “En daarvan leren. Herman heeft een keer uitgebreid gesproken over hoe hij vanuit zijn persoonlijke achtergrond omging met spanningen in een interculturele stad. Hij is zelf katholiek. Juist daardoor kon hij begrip hebben voor de omstandigheid, zonder te accepteren dat sommige zaken niet kunnen. Hij ging ook veel op huisbezoek. Wat ik me nooit zo had gerealiseerd, is dat een burgermeester veel tijd steekt in dit soort ‘incidenten’ en dat hij spreekt met alle groepen in de samenleving. Ik vind zijn verhalen – en die van de anderen – een verrijking, vooral om te luisteren en te horen wat er speelt. Je wordt er een rijker mens van, misschien nog meer dan een betere bestuurder. Monosectorale intervisie, intervisie binnen een sector, is ook waardevol, maar ik denk dat je dan toch minder ver komt.”

‘Je wordt er een rijker mens van, misschien nog meer dan een betere bestuurder’

Voor de samenleving

Ook al werken de bestuurders uit de groep in verschillende sectoren, de uitdagingen en dilemma’s zijn vaak dezelfde. Mittelmeijer: “Wat al deze sectoren gemeen hebben, is dat we opereren in het (semi-)publieke domein. We zijn er niet voor onszelf, we werken voor de samenleving. Idealiter zal iedereen dat erkennen, maar de vraag is of je dat ook opneemt in je eigen handelen. Alle sectoren hebben de neiging om naar binnen te keren, om oplossingen en inzichten bij zichzelf te zoeken. Dan loop je een groot risico. Zo’n intervisiegroep zorgt dat je scherp blijft op je maatschappelijke opdracht, terwijl je gevoed wordt door andere inzichten. Het geeft je een beeld hoe de maatschappij ervoor staat, omdat je de verhalen van verschillende kanten hoort. Neem bijvoorbeeld de bestuurders in de rechtspraak.

Die zien elke dag alleen de negatieve kant van de samenleving. Van mij horen ze verhalen hoe het goed kan gaan. Omgekeerd heb ik door de verhalen van Herman bijvoorbeeld meer begrip gekregen voor de rol van Jan van Zanen, de burgemeester van Utrecht, als het gaat om kansengelijkheid.”

Bubbel

“We staan allemaal voor het publieke belang”, zegt Kaiser. “Een belang dat groter is dan dat van een organisatie. Het gaat om het functioneren van een open democratische samenleving. Daarom is het belangrijk dat we als bestuurders in deze sectoren bij elkaar komen; ik heb heel veel van hen geleerd. Ik zou zelf niet zo snel kiezen voor een groep van alleen burgemeesters, dan zit je in een bubbel. Trends als individualisering, normvervaging en bureaucratisering komen in alle sectoren voor. Het belangrijkste dat we van elkaar kunnen leren is hoe je omgaat met dilemma’s waar je voor komt te staan. We hebben een toppositie. Als het moeilijk wordt, kijken mensen naar jou. Soms lijkt je dan klem te zitten en ben je bang de verkeerde keuzes te maken. Dan is het belangrijk dat je rustig reflecteert, het probleem afpelt. Dan blijkt vaak een dilemma helemaal geen dilemma te zijn. In dat proces kunnen de vragen en input van de mensen in de groep van onschatbare waarde zijn. Ze helpen je met het afpellen.”

Persoonlijk

Leervormen als collegiale consultaties gaan vaak over het vraagstuk zelf, intervisie leidt tot meer diepgang. Het biedt de vraagsteller de gelegenheid hoe zijn handelen en zijn waarden doorwerken in de betreffende situatie. Mittelmeijer ervaart dat nog meer in zijn intersectorale intervisiegroep. “We hebben het inderdaad over dilemma’s, zoals Herman zegt. En we helpen elkaar die op te lossen. Wat ik merk is dat die vraagstukken bijna allemaal gaan over de persoonlijke invulling van onze functie in relatie tot je stakeholders. Een voorbeeld: een van de zorgbestuurders in onze groep heeft altijd moeten bezuinigen op zijn ouderenzorg. Vorig jaar kwam er ineens twee miljard euro van het kabinet. Hij zei: mijn leven is totaal veranderd, ik moet mijn rol opnieuw invullen. Dan is het mooi om daarover te praten.” “De processen die spelen zijn in elke sector dezelfde”, zegt Mittelmeijer. “Daarnaast kan het persoonlijk worden omdat je niet aan elkaar bent gebonden. Je hebt geen functionele relatie. Met onderwijsbestuurders moet ik overleggen en



samenwerken. Dan wordt het lastiger om dilemma's te delen. Intersectorale intervisie zorgt dat je dichter bij jezelf komt, ook door confronterende werkvormen. Bij een van die vormen schets je je probleem, vervolgens gaan de anderen – in jouw bijzijn – roddelen over jou. Alsof ze jouw medewerkers of collega-bestuurders zijn. Vervolgens ga je het gesprek aan. Dat doet soms pijn, maar die kwetsbaarheid durven hanteren zorgt dat je leert en groeit. Bij visitaties krijg je zulke kritiek niet te horen.”

Vertrouwen

“Een ding is uiterst belangrijk”, zegt Kaiser. “Je moet elkaar kunnen vertrouwen. Naar binnen toe ben je open, naar buiten toe ben je gesloten. Vaak gaat het om delicate aangelegenheden. Omdat ik deze mensen al een tijd ken, kunnen ze me persoonlijk advies geven. Dat stel ik zeer op prijs. In mijn boek laat ik zien wat we kunnen leren van een aantal historische figuren en denkers. Een daarvan is Frédéric Ozanam, een Franse cultuurhistoricus en oprichter van de katholieke Vincentius Vereniging. Van hem heb ik onder andere geleerd dat je geborgenheid en kracht moet zoeken in een kring van vrienden en/of geestverwanten. Dat helpt je om je denken aan te scherpen. Je krijgt feedback, waardering en kritiek, maar ook troost en bemoediging. Als bestuurders denken we dat we op beslissende momenten er alleen voor staan. Dan is het goed dat je terug kunt vallen op mensen die jou kennen en de uitdagingen waar je voor staat. Door het intersectorale maak je cross-over-vergelijkingen, dat levert veel meer inzicht op dan kennisuitwisseling binnen je sector. We hebben te maken met dezelfde tendensen, zoals de afvinkcultuur en alles meetbaar maken.”

‘Je krijgt feedback, waardering en kritiek, maar ook troost en bemoediging’

Spanningsveld

“Ook zitten we allemaal in hetzelfde spanningsveld”, zegt Mittelmeijer. “Je hebt je functie, je maatschappelijke verantwoordelijkheid en je eigen persoon. Soms zit je jezelf in de weg, omdat je deze aan elkaar koppelt. De reflectie van mensen die hetzelfde meemaken helpt je daaruit te stappen. Onlangs hebben we onze Amersfoortse scholen voor speciaal onderwijs overgedragen naar een ander

bestuur. Je bent enerzijds verantwoordelijk voor de organisatie; de scholen hebben goede resultaten, dus je wilt ze het liefste behouden. Aan de andere kant heb je de meer maatschappelijke vraag: wat is de beste plek voor deze scholen? En je neemt ook je eigen emoties hierin mee.”

Mittelmeijer vindt dat intersectoraal leren voor elke bestuurder veel kan opleveren, maar hij is zelf nog een stap verder gegaan. “Ik ben ook toezichthouder in de jeugdzorg. Het mes snijdt dan aan twee kanten. Scholen krijgen steeds meer met jeugdzorg te maken, ik leer hoe zo'n instelling met deze kinderen omgaat. Dat neem ik mee naar mijn functie bij PCOU. Daarnaast begrijp ik beter welke dilemma's mijn toezichthouders hebben. Dat helpt mij in de samenwerking.”

‘Door goed te luisteren naar de mensen uit andere sectoren, treed je buiten de grenzen van je eigen meningen en opvattingen’

Eerlijke dialoog

Kaiser pleit in zijn boek voor echt luisteren en oprecht reageren naar elkaar. Zijn inspiratiebron is Benedictus van Nursia, een kluizenaar en abt uit de zesde eeuw na Christus. “Benedictus legde heel erg de nadruk op luisteren, dat je de boodschap van de ander tot je laat doordringen. Dat je ook doorvraagt als iets niet duidelijk is. Daarmee kom je in een spiraal van intensere belangstelling en betrokkenheid en creëer je een open en eerlijke dialoog, ook binnen een intervisiegroep. Door goed te luisteren naar de mensen uit andere sectoren, treed je buiten de grenzen van je eigen meningen en opvattingen. Dat kan soms pijn doen omdat er gevoeligheden en dilemma's bloot komen te liggen. Maar er is een mooie beloning: nieuwe inzichten en groei als mens en als professional.” ■

In waarde verbonden

Van Herman Kaiser verscheen in december 2018 het boek 'In waarde verbonden, op zoek naar gedeelde ruimte voor een waardevolle toekomst'. ISBN 978 94 9209 392 9.



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

MAAK KOSTELOOS GEBRUIK VAN EEN VO-MANAGEMENTCOACH

Wilt u sparren over vragen en uitdagingen die u in uw dagelijks werk als schoolleider of bestuurder bezighouden? Via de VO-academie kunt u kosteloos een afspraak maken met een VO-managementcoach uit uw regio. Deze coaches zijn allen ervaren schoolleiders en bestuurders, opgeleid tot gecertificeerd coach. Een coach over haar coachtraject: "Het is fijn om met iemand van buiten de eigen omgeving van je school, los van je eigen collega's, te praten over je werk. Het heeft me veel gebracht! Ik gun iedereen een goede coach."

Interesse in een coachgesprek? Of wilt u zelf coach worden? Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl



Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken.

Theo Bekker

Bestuurder Landstede Groep, Zwolle

“De leergang Strategisch HRM heb ik destijds zelf mede vormgegeven, en ik vond het interessant om te zien hoe het denkwerk werd omgezet in een leergang. Daarnaast wilde ik zelf er ook van leren. De leergang is vooral zinvol voor bestuurders en directieleden die zich bezighouden met strategisch hrm. Zelf stond ik destijds voor de vraag hoe we de schoolorganisatie en strategisch hrm-beleid met elkaar konden verbinden. De school was in twee jaar sterk gekrompen; ongeveer een derde van de personeelsleden moesten we laten gaan. Dat betrof ook personeel in vast dienstverband. Deze leergang hielp mij kijken naar de lange termijn, naar de keuzes die we maakten voor de school en welke docenten en ondersteunend personeel we nodig hadden om kwaliteitsrijk te bewegen naar de toekomst. Het principe ‘last in, first out’ hebben we losgelaten.

‘Deze leergang hielp mij kijken naar de lange termijn’

In de leergang leer je hoe je kunt zorgen dat je weet wat je nodig hebt. Dat begint bij de strategie die je met elkaar bepaalt, en hoe je die vervolgens handen en voeten kunt geven. Het is vooral succesvol als er meer directeuren de leergang volgen, zodat ze zien wat de gezamenlijk vastgestelde strategie betekent voor bijvoorbeeld financiën, personeel en het gebouw. Door het samen te doen, leren mensen elkaars invalshoeken kennen en dat draagt eraan bij dat ze dezelfde agenda volgen.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

DE ANDERE BLIK

‘MONOTONIE IS KILLING’

Zeven keer een Olympisch kampioen afgeleverd, vijftienmaal een wereldkampioen: niemand in Nederland kan tippen aan het palmares van Gerard Kemkers, die in 2014 stopte als coach. Een gouden medaille met zijn schaatspupillen halen leek wel een routineklusje voor de Drentse Groninger, maar wie dat denkt, vergist zich lelijk: “Als ik ergens allergisch voor ben, dan is het wel voor routine.”

Tekst: Jacques Poell



A middle-aged man with a grey beard and short hair is smiling warmly at the camera. He is wearing a dark navy blue polo shirt. On the left chest, there is a white Fila logo. On the right chest, there is a white logo consisting of four small squares in a 2x2 grid, followed by the word 'INfestor' in a bold, sans-serif font. The word 'TALENTED' is printed in white, bold, sans-serif capital letters across the chest. On the right shoulder, the word 'TALENTED' is also visible in white, bold, sans-serif capital letters. The background is a soft-focus green hedge.

*‘Je kunt alleen
maar beter
worden als je
anderen
meeneemt in
jouw
ontwikkeling’*



Gerard Kemkers (Groningen, 1967) was als schaatser een stayer: een specialist op de vijf en tien kilometer. Toen hij in 1991 gedwongen door fysiek ongemak moest stoppen, haalde hij zijn diploma als gymleraar, en werd nog tijdens die opleiding coach van de Amerikaanse schaatskernploeg, een functie die hij daarna nog zestien jaar lang bekleedde bij de KNSB en de TVM-schaatsploeg. Twee keer (in 2006 en 2013) was hij Nederlands Sportcoach van het Jaar. Hij werkte met toppers als Jochem Uytdehaage, Sven Kramer en Ireen Wüst. Na een intermezzo als manager topsport en talentontwikkeling bij FC Groningen is hij nu directeur van TalentNED.

Als jongetje kwam Gerard Kemkers in de strenge noordelijke winters van de jaren zeventig van de vorige eeuw al vroeg in de ban van het schaatsen. Maar hij stond ook in andere sporten zijn mannetje, en wist, eenmaal op de middelbare school, heel zeker wat hij wilde worden: gymnastiekleraar! Hij herinnert zich nog de namen van de docenten die hem extra gymlessen gaven: “Meneer Stegehuis, meneer Schuringa, meneer Boersma. Vanaf mijn eerste dag op het vwo hebben ze me voorbereid op het toelatingsexamen voor de Academie voor Lichamelijke Opvoeding, de ALO.” Maar het liep anders, want het schaatsen kreeg razendsnel de overhand. Hij trad toe tot de kernploeg, behoorde meteen tot de wereldtop, haalde het podium bij Europese en wereldkampioenschappen met als klap op de vuurpijl een bronzen medaille op de Olympische vijf kilometer. Goud leek slechts een kwestie van tijd.

Gangsterpet

En toen... maakte een geheimzinnige ‘zwabbervoet’ – de Nederlandse taal heeft het woord aan Kemkers te danken – in 1991 een abrupt einde aan zijn topsportcarrière. Hij was koud 23 jaar. “Dat heeft me heel veel pijn gedaan, maar achteraf gezien was het de gouden medaille van de keerzijde, om het maar eens zo uit te drukken.” Een blessing in disguise dus: Kemkers ging alsnog naar de ALO, haalde in recordtijd zijn diploma als gymleraar en zijn naam ging alras als een lopend vuurtje door het geruchtencircuit van het schaatswereldje als de gedoodverfde opvolger van de afzwaaiende bondscoach Ab Krook.

Daar bleek helemaal geen sprake van te zijn, maar het gerucht had zich intussen tot in de Verenigde Staten verspreid, en voor hij het wist was Kemkers daar coach van de nationale schaatsselectie. “Ik had geen idee of ik het kon, ik had nog nooit eerder gecoacht. Maar ik had zelf op hoog niveau geschaatst én – belangrijker nog – ik was ondertussen opgeleid tot gymleraar; ik had geleerd methodisch en didactisch te denken, met oog voor de psyche van de sporter. Ik had geleerd dat geen mens hetzelfde is en dat je je coaching moet afstemmen op het individu, en niet op de groep. Dus bij de een zette ik een gangsterpet op en zette ik hem hardhandig op z’n plek, en bij de ander was ik juist heel zachtmoedig. In beide gevallen gingen ze daar harder door schaatsen. Een coach moet een kameleon zijn, moet voortdurend kunnen veranderen

‘Ik had geleerd methodisch en didactisch te denken, met oog voor de psyche van de sporter’

al naar gelang met wie hij te maken heeft. In het onderwijs is dat net zo: als je aan de hele klas op één manier een wiskundesom uitlegt, snapt meer dan de helft het misschien niet. Die moet je het op andere manieren uitleggen.”

Transparant en kwetsbaar

Veranderen is een levenshouding voor Kemkers. Niet voor niets is een van zijn motto's 'monotonie is killing'. Voor routine is hij allergisch. "Ik snap heel goed dat een heleboel mensen behoefte hebben aan routine en daar gelukkig van worden. Maar zo ben ik niet. Als trainer-coach ben ik dan ook altijd creatief met programma's omgegaan. Het ene jaar was nooit hetzelfde als het andere. Ook al was dat jaar nog zo succesvol en lag de neiging om copy-paste te doen, nog zo op de loer."

Het thema van dit KaternPlus, samenwerken om te veranderen, spreekt Kemkers dan ook erg aan. "Ik geloof heilig in de kracht van samenwerking. Je kunt alleen maar beter worden als je anderen meeneemt in jouw ontwikkeling. En als jij dan weer een rol speelt in de ontwikkeling van anderen. Dus als je ergens heen wil met z'n allen, als je één richting op wilt met elkaar en je denkt dat als eenling te kunnen realiseren, dan gaat dat 'm niet worden. Als een directeur of een manager zijn team alleen maar opdrachten geeft vanuit een directieve stijl, dan weet ik 100% zeker dat het doel niet wordt bereikt." Zijn eigen leiderschapsstijl omschrijft hij als 'organisch groeiend': "Ik sta niet boven de groep, ben geen buitenbeentje. Ik sta midden in de groep. Maar ik sta ook weleens onderaan. Ik ben transparant, deel mijn kwetsbaarheid, durf om advies te vragen... Dat is mijn type leiderschap. Ik ben ook zeer adaptief. Maar ik realiseer me terdege dat er altijd iemand moet zijn die aan het eind van het liedje de beslissingen neemt, omdat hij weet waar hij uit wil komen. Het kunstje is natuurlijk dat je als leider de ander het gevoel geeft dat die zelf bedacht heeft waar dat is."

Olympische cyclus

Met grote instemming neemt Kemkers kennis van de huidige bewegingen in het onderwijs: de

roep om innovatie, maatwerk en personalisering. Die vernieuwing kan hij overigens niet erg aflezen aan de huidige staat van het vak waar hij zelf destijds voor is opgeleid: "Als ik van mijn kinderen, die nu op de middelbare school zitten, hoor hoe zij gymnastiek krijgen, dan lijkt er niets veranderd sinds de tijd dat ik zelf op school zat. En de gymlokalen zien er overal nog hetzelfde uit als veertig jaar geleden: wandrekken, touwen en een kast."

Dat stilstaande beeld is onverenigbaar met de dynamiek die Kemkers' eigen leven in die veertig jaar heeft gekenmerkt. Een leven dat een cyclus vertoont die curieus genoeg parallel lijkt te lopen aan die van de Olympische Spelen: om de vier jaar wat anders. Vier jaar vwo, vier jaar topschaatser, (bijna) vier jaar ALO, vier jaar coach in Amerika, vier jaar KNSB-coach, vier jaar coach van de commerciële TVM-ploeg. "Toen kwam ik er pas achter dat ik om de vier jaar wat anders deed, en ben ik daar meteen maar drie keer vier jaar gebleven. Maar wel met steeds wisselende assistenten en trainingsmethodes." Daarna pakte hij het vierjaarlijkse stramien weer op bij FC Groningen, waar hij zich onder meer bezighield met talentontwikkeling. Omdat de directie een koers wilde varen waar Kemkers "niet gelukkig van werd", stapte hij daar ("zonder ruzie en zonder problemen") in 2018 op.

‘Ik deel mijn kwetsbaarheid en durf om advies te vragen. Dat is mijn type leiderschap’

Talenten ontwikkelt hij sindsdien als directeur van TalentNED, een academie-in-spe die zich niet per se op prestatiesport richt, maar op al datgene waar een talent-in-ontwikkeling behoefte aan heeft en dat bij hem of haar past. Een nieuwe uitdaging voor Kemkers, maar voor hoe lang? Hij lacht: "Ik zit er nu een jaar, dus ja, ik denk dat ik mijn baas maar moet vertellen dat ik over drie jaar stop. Die cyclus hè, wat doe je eraan?" ■



‘MET ZIJN ALLEN ZIJN WIJ DE SCHOOL’

Van fouten maken leer je. Dat geldt niet alleen voor leerlingen, maar ook voor docenten, schoolleiders en bestuurders. Louise Beernink, rector van het Ludger College en het nieuwe Houtkamp College in Doetinchem, vertelt wat zij heeft geleerd van een negatief inspectieoordeel.

Tekst: Cindy Curré / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Wat ging er mis?

“Op 10 april 2018 kwam de inspectie op bezoek voor de beoordeling van het onderwijs op de havo- en vwo-afdeling. We dachten er wel positief uit te komen, met name omdat we vertrouwen hadden in de kwaliteit van onze docenten. Wel verwachtten we wat opmerkingen, bijvoorbeeld dat we vrij traditionele lessen gaven. Gedurende de dag, waarbij de afdelingsleiders samen met de inspecteurs verschillende lessen bezochten, voelden we al aankomen dat het oordeel ook wel eens negatief zou kunnen zijn. Aan het einde van de dag bleek inderdaad dat het niet goed was. De begeleiding van leerlingen werd als positief beoordeeld, maar zowel de leskwaliteit als de cyclische kwaliteitszorg schoten tekort. Dat sloeg in als een bom. Op het Ludger waren we juist altijd zo trots op het onderwijs dat we bieden. Dat maakte het misschien nog wel moeilijker om te accepteren.”

‘De leskwaliteit en de kwaliteitszorg schoten tekort. Dat sloeg in als een bom’

Wat hebben jullie gedaan?

“De dagen die volgden, waren heel emotioneel, met heftige gesprekken in de personeelskamer. Ik heb ’s avonds iedereen geïnformeerd per mail en na een paar weken hebben we een bijeenkomst georganiseerd voor al het personeel om uitleg te geven over het bezoek en de uitkomsten. We koppelden de uitslag van het inspectiebezoek ook aan de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek dat we net hadden gehouden onder alle collega’s. Uit dat onderzoek bleek onder meer dat collega’s het gesprek over onderwijs en de verbinding in de school misten.

We hebben op die bijeenkomst meteen gevraagd wie wilde meedenken over hoe we de verbeteropdracht van de inspectie zouden gaan aanpakken. Ik wilde daarbij graag alle geledingen van de school betrekken en samen een plan maken. Wat verstaan we onder leskwaliteit en kwaliteitszorg? En op welke manier gaan we gezamenlijk aan verbetering werken? Ik heb het bewust van ons allemaal gemaakt. Dus niet alleen van de docenten die lesbezoek hadden gehad, niet alleen van de schoolleiding of van de afdeling havo-vwo. Wij zijn immers met zijn allen onze school.

We hebben met zo’n zestien mensen een plan gemaakt, verspreid over vier bijeenkomsten. Dat ging over wát we wilden doen, maar ook hóe we het wilden doen. We spraken over lesbezoeken door collega’s en leidinggevendenden, de elementen van een goede les, welke tool we wilden gebruiken om lessen te bezoeken, et cetera. Voor de zomer lag het verbeterplan bij de MR. Gedurende het schooljaar dat volgde, hebben we ook ondersteuning gehad van het project Leren verbeteren. Zij hebben ons begeleid bij het doorlopen van de hele kwaliteitscyclus. Dat was heel fijn, ze stelden ons gedurende het jaar steeds de goede vragen.”

Hoe gaat het nu?

“Het inspectiebezoek van november 2019 was ongelooflijk spannend. Iedereen stond op scherp en we hebben deze keer niets aan het toeval overgelaten. Dit keer was het oordeel gelukkig weer voldoende, zowel op het gebied van leskwaliteit als van kwaliteitszorg, tot grote vreugde van iedereen. We realiseren ons dat misschien nog niet elke les top is, maar we hebben wel een cyclus waarmee we al onze lessen in beeld hebben. En iedereen in de school weet waar we nog aan moeten werken. We hebben naar aanleiding van de lesbezoeken ook scholing ingekocht die we intern aanbieden, bijvoorbeeld over activerende didactiek en differentiëren. Ook zijn we met Lesson Study gestart, waarbij een groep docenten werkt aan het maken van een onderzoekende les.”

‘Ik heb samen met de schoolleiding geleerd om dichter bij de docenten te komen’

Wat heb je zelf geleerd als schoolleider?

“Heel veel, met name over kwaliteitszorg. Ik dacht dat we daar veel aan deden, maar het was te veel ad hoc. We zijn nu beter gaan nadenken over hoe kinderen leren. En ik heb samen met de schoolleiding geleerd om dichter bij de docenten te komen en het gesprek over onderwijs met hen te voeren. Samen praten over de lessen die je ziet. Niet beoordelen, maar ontwikkelingsgericht kijken. Pas dan kun je stappen zetten.” ■



Wat kunnen Nederland en Vlaanderen van elkaar leren?

ZOEK DE GRENS OP

Onderwijskwaliteit, lerarentekort, de juiste begeleiding van kinderen op de juiste plaats, zorgen dat leerlingen op de school van hun keuze kunnen beginnen. Deze uitdagingen klinken overbekend, maar de bron is niet het ministerie van OCW. Ze zijn te lezen in het regeerakkoord van de huidige Vlaamse regering. Ook al zijn onze onderwijssystemen op een aantal punten anders, directeuren en bestuurders in Nederland en België zien zich vaak geplaatst voor dezelfde opgaven. Dat roept de vraag op: wat kunnen we van elkaar leren, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap? Tekst: Martijn de Graaff



Gerd Van den Broeck is Algemeen directeur Provinciaal Onderwijs Antwerpen. Na haar studie neurolinguïstiek koos Van den Broeck ervoor om te gaan werken als docent voor leerlingen met een leerstoornis. “Dat is altijd een belangrijke drijfveer voor mij geweest, om kinderen met een onderwijsachterstand te helpen.” Vervolgens werkte ze in de integrale leerlingenzorg, waarvoor ze ook regelmatig op Nederlandse scholen kwam. In 2002 werd ze adjunct-directeur van een grote technische school en vanaf 2010 heeft Van den Broeck haar huidige functie. “We hebben zeven secundaire scholen, een centrum voor volwassenenonderwijs en een centrum voor leerlingenbegeleiding. Leidinggeven heeft voor mij dezelfde basis als lesgeven: hoe kun je de leerling helpen? Als directeur kun je nog meer het verschil maken door scholen en leraren hierin te ondersteunen.” Marije Hertroijs is algemeen directeur van De Berkenschutze in Noord-Brabantse Heeze. Zij woont in Vlaanderen, haar kinderen volgen daar ook onderwijs. Hertroijs volgde een soortgelijk loopbaanpad als Van den Broeck. “Als paramedicus

ben ik begonnen bij een intramurale instelling. Vervolgens werkte ik in het speciaal onderwijs en heb ik me verder geschoold.” Hertroijs raakte steeds meer geïnteresseerd in de organisatie achter het onderwijs. Ze maakte de overstap naar het regulier onderwijs, eerst als teamleider, daarna als adjunct-directeur en nu is ze algemeen directeur op De Berkenschutze, een onderwijsexpertisecentrum voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs. “Bij deze functie komt alles bij elkaar dat werk voor mij zo belangrijk maakt: onderwijs en zorg voor kinderen bij wie het allemaal niet vanzelf gaat. Daarbij moet je zorgen dat mensen het de moeite waard vinden om door jou te worden geleid.”

De directeur is degene die de besluiten neemt, bestuurders hebben een minder aanwezige rol

Leiderschapsteams

“Een groot verschil met Nederland is dat we hier meer verdeeld zijn”, zegt Van den Broeck. “Er is een onderscheid tussen officieel en vrij onderwijs (zie kader). Binnen die twee soorten zijn er verschillende onderwijskoepels die de scholen aansturen, terwijl dat in Nederland veel meer centraal is geregeld. De afgelopen tijd zijn er wel hervormingen geweest, zoals het veralgemeniseren van het onderwijsaanbod. Ook zijn we bezig een vorm van passend onderwijs in te voeren: sommige leerlingen werden te makkelijk uit reguliere klassen gehaald. We vinden dat iedereen die zorg kan gebruiken, dus moet het plaatsvinden in de klas. Dat is voor leraren vaak een cultuurshock.”

“Het politieke spel is in Vlaanderen inderdaad anders”, vult Hertroijs aan. “Dat komt niet alleen vanwege de gefragmenteerdheid, maar ook omdat het mandaat anders ligt. De directeur is degene

die de besluiten neemt, bestuurders hebben een minder aanwezige rol. Scholen in Nederland zijn autonoom, de organisatie is minder gelaagd en verantwoordelijkheden minder hiërarchisch belegd.” In Vlaanderen zijn er vaak meerdere directieleden, zoals een algemeen directeur en een pedagogisch directeur. De Vlaamse visie is dat één persoon niet in staat is een school te leiden, daarvoor is de opdracht te groot. Daarom heeft het Provinciaal Onderwijs Vlaanderen, de koepelorganisatie waarin provinciaal onderwijs uit de vijf Vlaamse provincies vertegenwoordigd zijn, een Provinciaal LeiderschapsVenster opgesteld. Van den Broeck: “Wat Marije zegt, klopt. De directeur heeft hier een zwaardere functie. Externe contacten bijvoorbeeld zijn bij hem belegd. De bestuurder is vooral ondersteunend en de school is veel autonoom in haar keuzes. Daarom is het uitgangspunt van het venster dat het schoolleiderschap moet worden

HOE ZIET HET VLAAMSE ONDERWIJS ERUIT?

Vlaanderen heeft een eigen ministerie van Onderwijs. Het onderwijssysteem kent 6 jaar basisonderwijs (na 3 jaar niet-verplicht kleuteronderwijs) en 6 of 7 jaar secundair onderwijs. Het secundair onderwijs wordt afgesloten met het Diploma van Secundair Onderwijs. Dit diploma biedt toelating tot elke vorm van hoger onderwijs. Voor dit diploma wordt examen afgelegd in 4 richtingen, ook wel onderwijsvormen genoemd:

- **Algemeen Secundair Onderwijs (ASO).** Het niveau van het Diploma van Secundair Onderwijs, richting Algemeen Secundair Onderwijs (VKS-niveau 4/EQF-niveau 4) is vergelijkbaar met dat van een vwo-diploma.
- **Technisch Secundair Onderwijs (TSO) en Kunstsecundair Onderwijs (KSO).** Het niveau van het Diploma van Secundair Onderwijs, richting Kunst Secundair Onderwijs en Technisch Secundair Onderwijs (VKS-niveau 4/EQF-niveau 4) is vergelijkbaar met dat van een vwo-diploma, of een havodiploma met beroepsgerichte vakken.

- **Beroepssecundair Onderwijs (BSO).** De richting BSO is beroepsgericht en wordt vergeleken met een mbo-diploma op kwalificatieniveau 4.

Vlaanderen kent officieel en vrij onderwijs. Binnen deze soorten zijn er onderwijsnetten en binnen elk net een of meer onderwijskoepels. Die koepels ondersteunen en vertegenwoordigen schoolbesturen.

- **Officieel onderwijs:** georganiseerd door of in opdracht van de overheid (overheid, provincies, steden en gemeenten). In het officieel onderwijs zijn er twee netten: openbaar gemeenschapsonderwijs en gesubsidieerd officieel onderwijs.
- **Vrij onderwijs:** scholen die niet door een overheid zijn opgericht, hoofdzakelijk confessionele scholen. In het vrij onderwijs is er één net: het gesubsidieerd vrij onderwijs. Er zijn vijf koepelorganisaties, waarvan de katholieke koepel de grootste is.

Bron: Nuffic en onderwijs.vlaanderen.be



gedragen door een leiderschapsteam. Binnen dat team werken verschillende mensen met verschillende en complementaire competenties, talenten en beroepshoudingen. Het is de taak van de directeur om zo'n team om zich heen te formeren. Deze visie wordt gepromoot door verschillende wetenschappelijke onderzoeken, vooral het Ontario Schoolleader Framework.”

‘We zetten sterk in op gedeeld leiderschap’

Professionalisering

Het LeiderschapsVenster benoemt ook vijf leiderschapscompetenties, net zoals de Beroepsstandaard Schoolleiders VO dat in Nederland doet (zie kader). Alleen is het venster er niet alleen voor de individuele ontwikkeling; het is een essentiële leidraad om het directieteam samen te stellen. Van den Broeck: “We zetten sterk in op

gedeeld leiderschap. Dat kan niet anders als je ziet wat er gevraagd wordt van schoolmanagement. Daarnaast moet de directie op de werkvloer aanwezig zijn. Dat viel me op toen ik scholen bezocht in Nederland. Ik weet niet of dat overal is, maar het management leek niet aanwezig te zijn in de school zelf. Dat is bij ons onmogelijk.” Het venster wordt ook gebruikt voor de ontwikkeling van leidinggevendenden. “Het is niet alleen een kader om een leiderschapsteam samen te stellen, maar ook om aanvangstbegeleiding, coaching en professionalisering van leidinggevendenden te geven. Overigens verschilt de professionalisering van koepel tot koepel, ook als het gaat om beginnende directeuren. Bij gemeenschapsonderwijs is er een volledige opleiding tot directeur. Bij andere koepels krijg je een inwerkprogramma en een mentor.”

Leiderschapscompetenties in Nederland en Vlaanderen

Provinciaal LeiderschapsVenster (Vlaanderen)	Beroepsstandaard Schoolleiders VO (Nederland)
<ul style="list-style-type: none"> • Richting geven (o.a. visie en doelstellingen ontwikkelen, hoge verwachtingen hebben) • Bouwen aan relaties en professioneel leren in de school (o.a. ondersteunen teamleden, stimuleren professionele groei) • Voorzien van een doeltreffende schoolorganisatie (o.a. sterke relaties met ouders en externen, structureren van organisatie, opbouwen professionele cultuur) • Verbeteren van leren en onderwijsprocessen (o.a. uitbouw schoolteam, voorzien van onderwijskundige ondersteuning, monitoren van de vooruitgang) • Verzekeren van gezamenlijke verantwoordelijkheid (o.a. inzetten op gezamenlijke verantwoordelijkheid, geven van externe verantwoording) 	<ul style="list-style-type: none"> • Een gezamenlijke visie en richting creëren (o.a. visie-ontwikkeling, draagvlak creëren en ruimte geven aan professionals) • Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren (o.a. kwaliteit docenten en lesgeven bevorderen, verantwoording afleggen) • Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen (o.a. professionele dialoog en autonomie bevorderen, kennis en inzichten op alle niveaus benutten) • Strategisch omgaan met de omgeving (o.a. inspelen op ontwikkelingen in omgeving en maatschappij, netwerken met relevante organisaties opzetten) • Analyseren en probleem oplossen (o.a. reflecteren op interne en externe ontwikkelingen, onderzoekende houding)

‘Hoe mooi zou het zijn als we ontdekken dat we – ondanks de verschillende achtergrond en systemen – veel gemeen hebben?’

Goed geïnformeerd

“Het valt mij altijd op aan Vlaamse directeuren dat ze goed geïnformeerd zijn en veel kennis hebben”, zegt Hertroijs. “Ze hebben een hoog opleidingsniveau, ze maken onderbouwde beslissingen. En dan is er nog iets dat me altijd frappeert. In Vlaanderen is er weinig geld voor scholing van leidinggevendenden. Desondanks doen ze het wel, er is heel veel intrinsieke motivatie. Maar waar ze het van doen? Ik ken congressen die voor een groot deel op vrijwilligers draaien.

Natuurlijk betaalt iedereen een bijdrage, maar ze hebben dan wel weer sprekers van het niveau Mathieu Weggeman.”

Hertroijs voegt toe dat de focus in het Vlaamse onderwijs – kort door de bocht – eerder ligt op het vergaren van kennis, terwijl het in Nederland meer gaat om het opleiden tot mondige jongeren die kennis kunnen toepassen. “Hoe mooi zou het zijn als we ontdekken dat we – ondanks de verschillende achtergrond en systemen – veel gemeen hebben? In Vlaanderen zijn ze ook op zoek naar een goede vorm van passend onderwijs. Ze zijn bezig om hun regionale clustering beter vorm te geven, net zoals wij de samenwerkingsverbanden hebben. We laten kansen liggen. We lopen tegen dezelfde dingen aan en de inzichten over leidinggeven zijn voor een groot deel dezelfde. We zouden vooral moeten kijken naar wat we van elkaar kunnen leren, misschien juist door die verschillen.” ■



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

LAAT U INSPIREREN TIJDENS EEN VAN DE **MASTERCLASSES**

Gedurende het jaar organiseert de VO-academie verschillende masterclasses waarin actuele thema's en vraagstukken uit de praktijk centraal staan. Alle masterclasses zijn gericht op de individuele professionalisering van schoolleiders en bestuurders: hoe kunt u vanuit uw functie binnen de school (verder) aan de slag gaan met het inhoudelijke thema? Naast dit inhoudelijke aspect is er binnen de masterclasses ook voldoende ruimte om te netwerken met collega's uit het hele land. In 2020 staan verschillende masterclasses op het programma, onder andere op het gebied van governance, peoplemanagement, curriculumherziening, duurzaamheid en kennisgedreven leiderschap.

Bekijk het volledige aanbod aan masterclasses
op www.vo-academie.nl



ANTICIPEREN, FLEXIBEL ZIJN EN BEWEGEN

Wat betekenen de snelle technologische omwentelingen voor het onderwijs? Hoe moet je daarop anticiperen? En wat voor soort management is nodig binnen het voortgezet onderwijs om innovatief te kunnen blijven? Hoogleraar Henk Volberda schreef erover in zijn boek *Innovatie Jij.nu*.

Tekst: Louis Stiller

Henk Volberda is een soort spin in het web op het kruispunt van wetenschap, innovatie en management. Hij is hoogleraar Strategisch Management en Innovatie aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam en directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation. Ook bekleedt Volberda verschillende bestuurs- en adviesfuncties: hij is onder andere lid van de raad van commissarissen van NXP Semiconductors Netherlands, expertlid van het World Economic Forum en Fellow van de European Academy of Management.

Als je Volberda's vele publicaties naast elkaar legt, zie je meteen welk spectrum zijn denken omvat. Namelijk: een wereld van innovatie, flexibiliteit, nieuwe businessmodellen, management en dienstverlening. 'Re-inventing business', zoals een van zijn boektitels luidt, is misschien wel de kern van zijn denken: om als organisatie te overleven zul je jezelf telkens moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. En die veranderingen gaan sneller dan ooit, is zijn visie.

Om als organisatie te overleven, zul je jezelf telkens moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden

De toekomst is al begonnen

"Volgens het World Economic Forum wordt maar liefst 65% van de kinderen die nu naar de basisschool gaat, opgeleid voor functies die nu nog niet bestaan", is zijn openingszets in dit gesprek. "Hoe weet je dan hoe en waarin je ze moet opleiden?"

Er verandert heel veel in de komende tijd, is het uitgangspunt van Innovatie Jij.nu, het boek dat Volberda het afgelopen jaar schreef, samen met Kevin Heij en Menno Bosma. Kunstmatige intelligentie, the Internet of Things, blockchain, robotica: we staan volgens de auteurs aan het begin

van tal van nieuwe technologische cycli die onze productiemethoden en daarmee onze samenlevingen en de hele wereld om ons heen, snel zullen veranderen. "Het zijn disruptieve technologieën die in de komende twintig, dertig jaar over ons heen zullen spoelen en die complete bedrijfstakken zullen verstoren of misschien zelfs wel doen verdwijnen, zoals in de bancaire en logistieke wereld. Daar moet je je op voorbereiden, ook in het onderwijs."

Kritisch en creatief

Maar hoe doe je dat? Hoe moet je kinderen laten voorbereiden op een wereld waarvan je nog maar net de contouren kunt ontwaren? "Door kritisch, analytisch en innovatief naar de huidige situatie te kijken. Wat je nu ziet, is dat we vooral nog cognitieve vaardigheden leren. Onze leerlingen moeten begrijpen, analyseren, kennis verwerven en die omzetten in inzichten. Maar voor de wereld waarin ze terecht komen, zijn misschien wel heel andere eigenschappen en leermethoden nodig: kritisch denken bijvoorbeeld. Of creatieve vaardigheden. Daar wordt binnen het voortgezet onderwijs nu ook al aan gewerkt, maar als ik alvast een voorspelling mag doen, dan is het dat we de komende decennia een omdraaiing zullen meemaken van de prioriteiten. Waarschijnlijk zullen cognitieve vaardigheden over tien of vijftien jaar minder belangrijk zijn dan creativiteit en kritische vaardigheden."

Zulke voorspellingen laten volgens Volberda ook zien hoe lastig het is om te plannen en doelen te stellen. "We denken dat we het allemaal kunnen uitstippelen en plannen, maar voor een groot deel is dat schijn: we weten niet wat er allemaal op ons af gaat komen en in welk tempo dat gaat. Dat is voor het voortgezet onderwijs net zo lastig als voor bedrijven, overheden en wetenschappers."

Technologische hulpmiddelen

Volberda heeft zelf voornamelijk ervaring in het hoger onderwijs, maar hij spreekt regelmatig op congressen, seminars en workshops met vertegenwoordigers van het voortgezet onderwijs: bestuursvoorzitters, schooldirecteuren, schoolleiders

en docenten. Wat hem opvalt, is dat innovatie eigenlijk een hele centrale plaats inneemt binnen het voortgezet onderwijs, maar dat dat vaak niet wordt opgemerkt. “Natuurlijk is innovatie belangrijk in het vo: daar vindt immers kennisoverdracht plaats.”

‘We weten niet wat er allemaal op ons af gaat komen en in welk tempo dat gaat’

Technologie lijkt een minder grote rol te spelen binnen het voortgezet onderwijs dan in sommige delen van het bedrijfsleven en de wetenschap, maar speelt wel degelijk een rol. “Ook onderwijsorganisaties zullen zich moeten verhouden tot moderne technologie.” Dat zie je nu al in het hoger onderwijs waar docenten en hoogleraren als Volberda gebruikmaken van technologische hulpmiddelen zoals mooc’s (‘massive open online courses’), open online leeromgevingen waar studenten hun eigen weg in kunnen vinden. “Daardoor hoef je niet tien keer hetzelfde uit te leggen. Je hoeft ze alleen op dat ene filmpje of een specifieke animatie te wijzen. En dan kun jij verder gaan met het uitwisselen van visies en het uitdagen van studenten.”

Ondanks die hulpmiddelen blijft de gepassioneerde docent zeer belangrijk. “Maar die kan steeds meer leunen op de technologie. En dan kun jij je als gepassioneerde docent steeds verder buiten de cognitieve sferen wagen, je leerlingen laten participeren en kennis leren toepassen. Dan ben je nog steeds een bevlogen docent. En misschien wel een nog betere. Maar dat kan alleen als kennis en vaardigheden al aanwezig zijn bij je leerlingen.”

Gewoon rondlopen

Ook de onderwijsmanager zal steeds meer met technologie te maken krijgen, is Volberda’s verwachting. “Die technologieën komen eraan. Daar kun je niet zoveel aan doen. Maar wat die

technologieën betekenen voor je onderwijspraktijk en –kwaliteit, daar kun je juist van alles aan doen. Juist als manager heb je de taak om te proberen een idee van de toekomst te formuleren. Daarin verschilt je taak niet zo heel erg van een commerciële bedrijfsmanager.”

En op dat terrein ligt Volberda’s expertise.

“Nadenken over de toekomst, over technologie en innovatie, gebeurt niet langer alleen van bovenaf en in aparte laboratoria door mensen in witte jassen. Dat is een misverstand. Innovatie vindt gewoon op de werkvloer plaats, bij je docenten, bij je ondersteunend personeel. Daar moet je wel oor en oog voor hebben.”

‘Management by walking around’, wordt dit in businessstermen genoemd: gewoon rondlopen en met je medewerkers praten, ook buiten de vergaderingen en de officiële meetings. Een praatje bij de koffieautomaat maken. In de pauze aanschuiven in de kantine of de docentenkamer. Vragen hoe het gaat. Weten wat er leeft. Vragen hoe het werk van de docent eventueel verbeterd zou kunnen worden. “Kom met een kwestie en vraag: ‘Hoe zou jij dit oplossen?’ Daarmee kom je vaak al veel meer te weten dan door een adviseur in te laten vliegen of een nota te schrijven.”

‘Juist als manager heb je de taak om te proberen een idee van de toekomst te formuleren’

Open innovatieproces

Medewerkers moeten ook meer tijd krijgen om te lummelen, zegt Volberda. “Als iedereen druk is, kan niemand aan de toekomst denken. Dat weten ze bij bedrijven als Google al heel lang. Die hebben een dag in de week Google Time ingesteld. Op die dag hoef je niet je reguliere werk te doen en mag je aan een ‘fun project’ werken.” Uiteindelijk levert dit soort ogenschijnlijke verspilde tijd volgens Volberda een hele dynamische, innovatieve organisatie op, die

Overtuigingskracht in plaats van macht

Uit: Innovatie Jij.nu

Het begrip ‘dienend leiderschap’ (oorspronkelijk: servant leadership) is niet van vandaag of morgen; het stamt al uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Maar het beleeft deze eeuw een ware revival. Dat komt met name door de ontdekking dat het een sleutelfactor is bij het aanjagen van medewerkersbetrokkenheid en innovativiteit.

Dienend leiderschap wordt vaak vergeleken (of zelfs verward) met transformationeel leiderschap. Maar het onderscheidt zich daarvan in verschillende opzichten. Het meest wezenlijke verschil is dat waar transformationele leiders zich vooral richten op organisatorische veranderingen, dienende leiders primair gericht zijn op menselijke veranderingen. Het geldt dan ook wel als een ethischer leiderschapsvariant.

Dienend leiderschap valt het beste te omschrijven als een op de behoeften en wensen van medewerkers afgestemde leiderschapsstijl van het topmanagement. Dienend leiderschap is vooral te herkennen aan:

- het mogelijk maken en aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (empowerment);
- het verantwoordelijk maken van medewerkers voor hun prestaties;
- het gebruik van overtuigingskracht, in plaats van macht en autoriteit;

- bescheidenheid en terughoudendheid, en het erkennen van eigen fouten en tekortkomingen;
- authenticiteit, trouw zijn aan jezelf, weinig verschil tussen persoon en professional;
- empathie, vergevingsgezindheid, gerichtheid op het in stand houden van de relatie;
- risico’s durven nemen en durven kiezen voor nieuwe benaderingen van bestaande problemen;
- bereid zijn als rolmodel te fungeren en verantwoordelijkheid te nemen;
- voor het geheel, in plaats van voor het eigenbelang (stewardship).

Dienend leiderschap, hoe logisch en coherent het ook klinkt, is geen eenvoudige leiderschapsstijl. Het brengt tal van dilemma’s met zich mee, die deels in het concept zelf besloten lijken te zitten, zoals terughoudendheid versus actie.

Terughoudendheid versus actie

In hogere zin betreft dit de spanning tussen dienen en leiden. Behalve dat het hier om een kwestie van timing gaat (op het ene moment is actie nu eenmaal logischer dan op het andere moment) is het vooral een schijn-tegenstelling. De terughoudendheid speelt zich namelijk op een ander niveau af, dat van de medewerkers, dan de actie die meer het niveau van de organisatie betreft. Uiteindelijk gaat het niet om een tegenstelling maar om een elkaar versterkend effect: terughoudendheid jegens medewerkers maakt dat die zich kunnen ontplooiën en verantwoordelijkheid nemen, wat de acties van de organisatie als geheel ten goede komt.

zich heeft ingesteld op een toekomst die telkens kan veranderen. “Flexibiliteit wordt steeds belangrijker. Je moet wendbaar zijn.”

Innovatie moet dus van onderaf gevoed worden. Heel veel van bovenaf ingestelde innovatie stopt vaak te snel. “Als het niet vanuit de organisatie komt, ontbreekt al snel de motivatie om er echt mee aan de slag te gaan.”

Toch is ook hier de stijl van de manager van groot belang. Onderzoek wijst volgens Volberda namelijk uit dat het succes van innovatie voor 75% afhangt

van de manier van organiseren, inrichting van de arbeid en het type leiderschap, en slechts voor 25% van nieuwe technologieën. De beste stijl in dit soort tijden, is volgens Volberda daarbij het ‘dienend leiderschap’. “Daarbij ben je vooral gericht op anderen, op de organisatie en op de mensen. Je geeft het goede voorbeeld door middel van je gedrag, maar je focust je tegelijkertijd heel erg op de processen op de werkvloer en faciliteert daarmee allerlei initiatieven. Te autoritaire of visionaire leiders focussen vaak te veel op de eigen visie en geven

Waar gaat Innovatie Jij.nu over?

De vierde industriële revolutie, gekenmerkt door het samengaan van technologieën als blockchain, robotisering en internet of things, verandert de aard van het werk ingrijpend. In sommige sectoren (banken, logistiek) verdwijnt daardoor veel werk, elders verandert het werk sterk van karakter. Van werknemers en managers worden andere competenties gevraagd. Ze moeten creatief zijn, complexe problemen kunnen oplossen en samen met anderen kunnen coördineren. Werknemers kunnen, in plaats van willoos slachtoffer te zijn, de spil zijn van vernieuwing. Innovatiesucces wordt namelijk niet bepaald door R&D en patenten alleen, maar juist ook door de manier van werken en leidinggeven.

Er moet daarom geïnvesteerd worden in menselijk kapitaal. Bedrijven die dat doen, in combinatie met investeren in technologie, zijn niet alleen financieel succesvoller, maar zien hun werknemersbestand bovendien groeien in plaats van afnemen. Zelforganisatie en dienend leiderschap zijn hierbij belangrijke aanjagers. Als bevoegdheden laag in de organisatie worden gelegd en autoriteit plaatsmaakt voor overtuiging, ontstaat de ruimte voor werknemers om zich te ontplooiën en optimaal bij te dragen aan innovatie.

Samenwerking (cocreatie), zowel intern als extern, is daarbij cruciaal.

Als het stimuleren van innovatie op individueel niveau (Innovatie Jij.nu) samengaat met investeren op organisatieniveau in de Schijf van Vijf (R&D en technologie, zelforganisatie, dienend leiderschap, slimmer werken en cocreatie) ontstaat Innovatie Wij.nu. Organisaties die aan Innovatie Wij.nu doen, zijn in staat om het volgende niveau van innovatie te bereiken: Innovatie 5.0. Aan de kracht van samenwerken op digitale platforms wordt daarbij interne innovatiekracht toegevoegd, wat een organisatie duurzaam concurrentievoordeel oplevert.

weinig ruimte weg. En die ruimte is juist wat zo belangrijk is bij echte innovatie.”

Stakeholders

Zo'n open innovatieproces moet door verschillende stakeholders worden omarmd, schetst Volberda: niet alleen door onderwijsmanagers en docenten, maar ook door leerlingen, ouders, toeleveranciers, bedrijven en andere onderwijsinstellingen in de omgeving. “Je moet immers met zijn allen achterhalen hoe de toekomst eruit zal zien en welke vaardigheden daarbij horen. Wat gaat die leerling over tien jaar doen? Wat voor soort denken en houding hoort daarbij?”

Ook op praktisch niveau kun je met zo'n open en innovatieve werkwijze al snel aan de slag. “Je kunt bijvoorbeeld aan je toekomstige curriculum werken met ouders, andere scholen, pabo's, bedrijven en instellingen in de buurt. Jij, nu! Al die stakeholders hebben hun eigen geschiedenis, kennis, voorkeuren en passies. Jouw rol als manager is om dat te laten gebeuren en bij elkaar te brengen. Zo wordt het een co-creatie.”

‘Medewerkers moeten meer tijd krijgen om te lummelen. Als iedereen druk is, kan niemand aan de toekomst denken’

Schijf van vijf

Co-creatie is een van de vijf basiselementen van een interactief en open innovatieproces. ‘De schijf van vijf’, zoals Volberda het in Innovatie Jij.nu noemt. Co-creatie, technologie, leiderschap, organisatie en menselijk kapitaal zijn de andere vier. “Met een stukje van die taart lukt innovatie niet. Je zult ook de andere vier factoren in moeten zetten om succesvol te zijn. Dat is een fout die nog altijd vaak wordt gemaakt.” ■



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

SPECIAAL VOOR BEGINNEND SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS: **INWERKIMPULS TWEEDAAGSE**

Als beginnend schoolleider of bestuurder in het voortgezet onderwijs staat u voor een stevige opgave. Om startende schoolleiders en bestuurders te faciliteren in hun nieuwe rol, heeft de VO-academie de Inwerkimpuls voor beginnend schoolleiders en beginnend bestuurders ontwikkeld.

Tijdens deze tweedaagse vertellen inspirerende sprekers vanuit hun expertise over de uitdagingen van het beroep. Bovendien ontmoet u andere schoolleiders en bestuurders, waardoor u kennis en ervaringen kunt uitwisselen en samen kunt reflecteren op de nieuwe functie. Een uitstekende manier om een impuls te geven aan uw functie dus.

Meld u aan voor de Inwerkimpuls Tweedaagse
op 12 en 13 november 2020 via de website:
www.vo-academie.nl.



Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.

Colofon KaternPlus is een uitgave van de VO-academie (www.vo-academie.nl). De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Deze uitgave verschijnt in een oplage van 5.500 exemplaren.

Redactie Projectteam communicatie VO-academie

Redactieadres VO-academie, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, info@VO-academie.nl

Teksten Susan de Boer, Cindy Curré, Martijn de Graaff, Marijke Nijboer, Bert Peene, Jacques Poell, Renée Sommer, Louis Stiller

Eindredactie Storm Tekst & Media - Cindy Curré

Fotografie Josje Deekens, iStock, Dirk Kreijkamp

Ontwerp en vormgeving OSAGE / interactie en identiteit, Utrecht

Druk Bergdrukkerij, Amersfoort