



Innovatief onderwijs vraagt om leiderschap met een 'fair process'

HET PROCES OM TOT EEN GOEDE VISIE TE KOMEN SÁMEN MET DE ONDERWIJSPROFESSIONALS

In de praktijk zien we vrijwel overal in het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs (mbo en hbo) grote ambities om de komende jaren flink te innoveren. Door alle ontwikkelingen in de buiten- en binnenwereld van de organisatie is het sowieso verstandig minimaal eens in de zes jaar opnieuw een koers-, ontwikkel- en executiecyclus te doorlopen. Helaas blijken deze trajecten lang niet alle doelstellingen te behalen die aan deze ambities zijn gekoppeld. **HUUB DEKKERS, MARIOLA GREMMEN**

Hoe realiseer je de ambities dan wel? Er zijn veel factoren die een rol spelen bij het succesvol ontwikkelen en uitvoeren van een visie en de bijbehorende strategische doelstellingen. In deze bijdrage lichten we een aantal cruciale elementen toe vanuit het oogpunt van goed leiderschap in het onderwijs. Centraal staat het kiezen van het juiste proces om tot een goede visie te komen samen met de professionals in de onderwijsorganisatie.

EERST DE JUISTE STIP AAN DE HORIZON

Visie, DNA, kernwaarden, strategie, missie. Er zijn veel begrippen die door



elkaar lopen bij organisaties. Het kiezen van de juiste visie ('stip aan de horizon') en nog belangrijker het kiezen van het juiste proces om daar

EEN VISIE VERHELDERT WAT WE WILLEN ÉN WAT WE NIET WILLEN!

te komen, is van wezenlijk belang voor het realiseren van strategische ambities. Een goede visie moet aan veel eisen voldoen en voor de profes-

sionals in de organisatie hetzelfde betekenen en voelen. Daarom volstaat een eenzijdige benadering ook niet. Een visie dient vele functies: het nastreven van de juiste doelen, binding en het geven van betekenis en energie. Eén functie die spannend is en daarom regelmatig niet expliciet aan de orde komt, is de beoordelende functie. Een visie maakt niet alleen duidelijk wat we wél willen, maar zeker ook wat we niet willen. En zelfs wie bij de organisatie past en wie niet. Als een visie daarin onvoldoende ambitieus en echt is, werkt het niet. Een interessant boek hierover is 'Kus de visie wakker' (Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2007).

Een goede stip geeft de bestaansgrond van een organisatie weer en sluit aan bij diepgewortelde overtuigingen van de professionals in de organisatie. Het gaat over wat ze van wezenlijk belang vinden. Een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen bereikt kan worden en waar een organisatie extreem goed in wil zijn. Wat er in de omgeving gebeurt en staat te gebeuren daar wordt rekening mee gehouden. Het is tegenwoordig niet eenvoudig om van A naar B te gaan, aangezien de onderwijsorganisatie inmiddels onderdeel is van een complex ecosysteem. De onderwijsinstelling is een actor in een complex systeem en andere actoren zijn nodig om succesvol te innoveren. Het betrekken van de belangrijkste actoren in het ecosysteem voegt veel waarde toe aan het proces om te komen tot de juiste stip.

Een veelgemaakte fout hierbij is dat het proces om de stip te bereiken niet is gebaseerd op waar we straks willen zijn, de nieuwe situatie, maar dat redeneringen zich richten op waar we nu staan. Om van A naar B te komen, moeten we denken en handelen volgens de principes van de

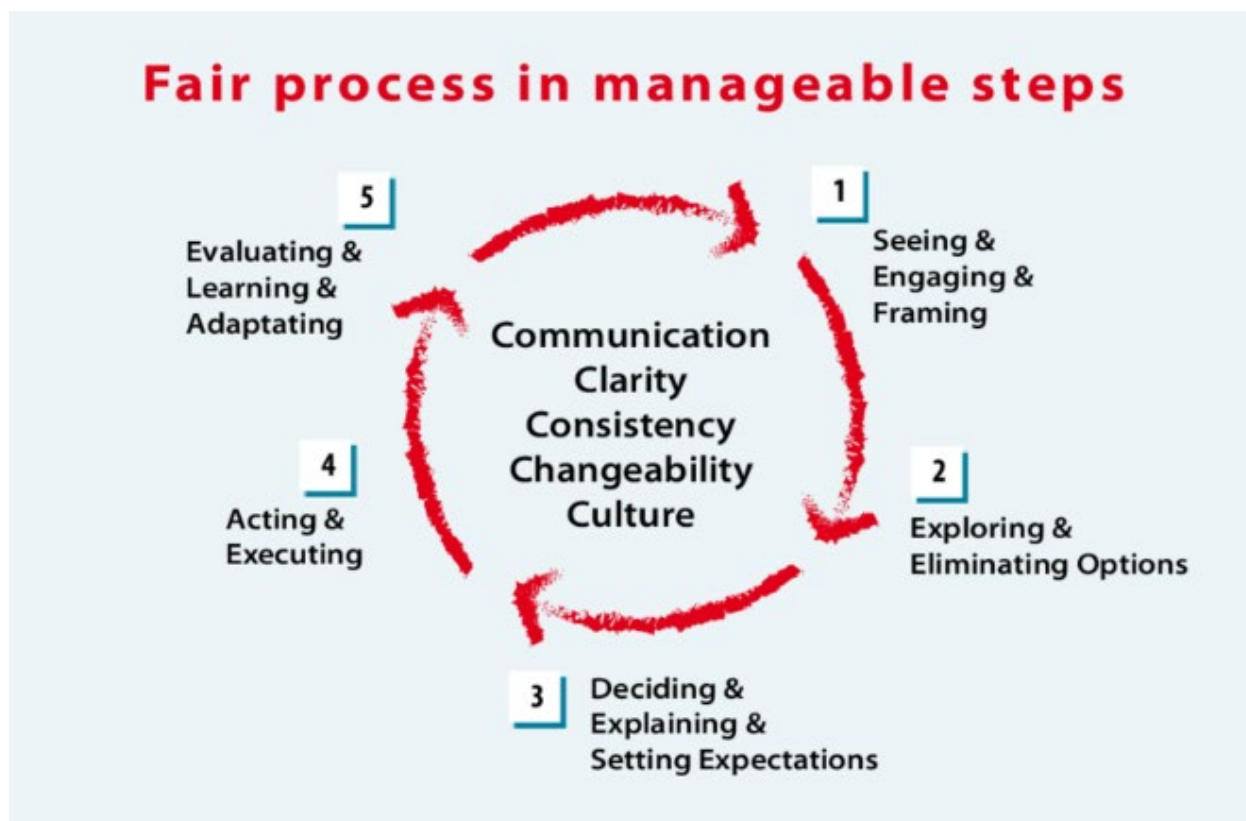
nieuwe situatie B en niet op de oude manieren vanuit A. We zien bijvoorbeeld vaak dat onderwijsinstellingen de ambitie hebben om flexibeler onderwijs te bieden; meer flexibel dan op dit moment het geval is. Maar wanneer ben je dan tevreden? Het werkt beter om het doel te formuleren volgens de principes van het flexibele onderwijs dat je voor ogen hebt.

IEDEREEN MEENEMEN IN HET PROCES VIA EEN OPEN, EERLIJKE DIALOOG

Bijvoorbeeld: we willen dat studenten 20% vrije keuze ruimte hebben in het curriculum in jaar 3 en 4 van de opleiding, omdat... (geeft de principes van B weer). In het laatste geval wordt meteen duidelijk dat aan de inrichting van de organisatie gewerkt moet worden. Het is geformuleerd als een concreet en meetbaar doel en vraagt daarmee direct om de kaders op orde te brengen om veranderingen succesvol te kunnen implementeren. Vanuit de kaders is het dan nodig om passende inrichtingsprincipes te formuleren voor de toekomst van de organisatie. In het eerste voorbeeld (wij gaan voor flexibeler onderwijs) zal je gedurende het proces voortdurend tegen inrichtingsproblemen aanlopen, die complex en organisatie breed zijn, zodat ze de lokaal ingezette veranderingen belemmeren. De ambitie zal snel vastlopen en leiden tot frustratie en (toekomstige) weerstand.

VERANDEREN MET PROFESSIONALS: HOE DOE JE DAT?

In de praktijk blijkt het gekozen proces maar al te vaak weerstand op te roepen. Om professionals goed mee »



Figuur 1: Stappen in een 'Fair Process' (Van der Heyden, & Limberg, 2007)

te krijgen en de doelen te behalen, is draagvlak en eigenaarschap nodig. Professionals nemen niet klakkeloos over wat er 'bovenin' de organisatie verzonnen wordt. Door eigen over-

PROFESSIONALS MEEKRIJGEN EN DOELEN BEHALEN VEREISEN DRAAGVLAK EN EIGENAARSCHAP

tuigingen, ambities, streefdoelen en daarbij eigen kwaliteits- en ontwikkelwensen is het niet vanzelfsprekend dat de ambities van de organisatie aansluiten bij die van de professional. Een échte transitie, ontwikkeling of innovatie kan dan ook alleen als in de nieuw te vormen stip aan de horizon zoveel als mogelijk het belang van professionals uit de organisatie

wordt meegenomen, zodat het wordt omgevormd tot een welbegrepen eigenbelang; het besef dat individuele belangen voor een belangrijk gedeelte samenvallen met het algemene belang van de organisatie. De lading achter de woorden en beelden van de visie moet in lijn worden gebracht met de gevoelde lading van de professional zelf. Zo ontstaat een breed gedragen beeld en interpretatie van de visie en creëer je ook gelijk draagvlak en eigenaarschap voor de nieuwe koers. Hoe doe je dat?

Effectieve en duurzame manieren van leiderschap kun je bereiken door medewerkers te motiveren mee te praten en besluiten te nemen in een open, eerlijke dialoog met elkaar. Iedereen moet mee worden genomen in het proces van het bedenken en formuleren van de stip, de visie, de strategische doelen. Hierbij is het mogelijk om alle ideeën serieus mee te wegen, net als de lading die achter de ideeën zit. Dit proces verdient effectief en efficiënt

te verlopen én er moet voldoende tijd voor worden genomen, zodat de professionals de bouwstenen die voor hen belangrijk zijn zorgvuldig kunnen aandragen (Ardon, 2020). Met deze bouwstenen bouw je als het ware naar de stip toe. In een transparant proces zullen professionals bij de terugkoppeling van de stip begrijpen waarom bouwstenen gekozen zijn, en óók waarom sommige bouwstenen niet gekozen zijn. Dit vergt veel van het leiderschap en ook duidelijkheid over wat de beslissing voor individuen betekent.

Eerst dus een zorgvuldige open dialoog en dan een gewogen besluit. De moeilijkheid is hierbij om de input van alle professionals goed mee te nemen. Zodra een besluit genomen is, stopt echter de dialoog en is het aan de leider om de gekozen visie goed terug te koppelen. Daarna start de gezamenlijke focus op het implementeren van het besluit. Hierbij verschuift de rol van de leider van

procesbegeleider naar verandermanager die zorgt dat het ook daadwerkelijk tot implementatie komt. Tot slot vindt een evaluatie plaats. Dit kan effectief worden uitgevoerd in een 'fair process'. In opleidingen van INSEAD komt dit model vaak naar voren (zie Figuur 1).

EEN 'FAIR PROCESS' ZORGT ERVOOR DAT ER VERTROUWEN ONTSTAAT

Een fair process zorgt ervoor dat er vertrouwen ontstaat en is dus de basis voor effectieve samenwerking. Het is de kunst om met een juiste visiemethodiek en verandermethodiek voldoende aandacht te geven aan zowel het bouwen van de juiste stip als het op de juiste manier betrekken van de professionals. Met name verwarring en sterke weerstand zijn tekenen dat fasen één tot en met drie van onvoldoende kwaliteit zijn. Het is verstandig om hier voldoende aandacht aan te geven voordat de vierde fase start. In een goed traject kun je het nooit iedereen naar de zin maken. Steek daarom zoveel mogelijk energie in de mensen die wél willen, maar nog niet zover zijn. Goed leiderschap betekent ook het moment weten te kiezen om wel naar fase vier te gaan.

WAT BETEKENT DIT IN DE PRAKTIJK VAN HET BEROEPSONDERWIJS?

Zoals in het begin van deze bijdrage aangegeven, zijn er regelmatig grote nieuwe ambities in het mbo en hbo om te blijven innoveren in het onderwijs. De komende tijd gaan de ambities vooral over de student

centraal stellen, het integreren van kennis en vaardigheden, flexibilisering en co-creatie. Leren vindt steeds meer plaats in de beroepspraktijk en duidelijk is ook dat activerend en blended onderwijs meer aandacht krijgen na de coronatijd.

Dit betekent dat er veranderingen gaan plaatsvinden voor iedereen in onderwijsinstellingen, voor directies, (opleidings)coördinatoren, docenten, studenten en ook voor het onderwijsondersteunend personeel. Een fair process is hierbij van belang, met vertrouwen en kansen voor alle medewerkers om de dialoog aan te gaan. Samen leren staat centraal. Eerst stel je de harde kaders vast om van daaruit samen te kijken naar de ruimte om bepaalde doelen te behalen.

Authentiek leiderschap gaat erom dat leiders zelfbewust zijn en weten wie ze zijn, welke drijfveren ze hebben, wat anderen beweegt en inzien dat voorbeeldgedrag belangrijk is gezien de invloed die ze hebben op het gedrag van anderen in de organisatie. Leiders die onderwijsinnovaties stimuleren en daarmee cultuurveranderingen

LEIDERSCHAP VRAAGT OM HET KIEZEN VAN EEN HELPEND PROCES

beogen, gebruiken kernwaarden om onder andere mensen te verbinden, prioriteiten te stellen, te communiceren en professionals richting te geven (Boonstra, 2010).

Om samen te vernieuwen, geven leiders betekenis aan de situatie, vertrouwen, vragen ze anderen om

Literatuurverwijzingen

- > Ardon, A. *Traag versnellen. Reflectief en krachtig veranderen in het NU*, Boom. Boonstra, J. (2010). Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren, Van Gorcum.
- > Van der Heyden, L., & Limberg, T. (2007). Why fairness matters. *International Commerce Review: ECR Journal*, 7(2), 93.
- > Van der Loo, H., Geelhoed, J., & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker Organisaties energiek en effectief maken*, Boom.

Overige literatuur

- > Kets de Vries, M. F. R. (2021). *De CEO-fluisteraar. Reflecties op leiderschap, leven en verandering*, B.V. Uitgeverij SWP.
- > Weggeman, M. (2021). *Goeie mensen, mooi werk! Verhalen over vakmanschap, schoonheid en leiderschap*, Scriptum.

mee te denken en maken ze voortgang en relevantie continu zichtbaar. Het delen van successen en niet werkende elementen met elkaar vanuit experimenten in de praktijk kan richting en ruimte geven om bewegingen in gang te zetten.

Leiderschap vraagt dus om het kiezen van een helpend proces. Als leider neem je de rol van procesbegeleider die de visie ophaalt en daarna uitdraagt. ■

DEZE BIJDRAGE IS GESCHREVEN OP BASIS VAN BIJGAANDE LITERATUUR EN PRAKTIJK-ERVARINGEN VAN HUUB DEKKERS: BESTUURDER BIJ LANGUAGE INSTITUTE REGINA COELI EN DR. MARIOLA GREMMEN, SENIOR ONDERZOEKER BIJ HET LECTORAAT DIGITALE DIDACTIEK EN ONDERWIJSKUNDIG ADVISEUR BIJ AVANS HOGESCHOOL.