

Een belangrijk onderdeel bij innoveren is wie welke rol speelt in het proces. Vernieuwingsadviseur Suzanne Leijendekkers van Freedom Finder zet specifiek in op de rol van de directeur(-bestuurder). ‘Deze persoon hoeft echt niet alles zelf te verzinnen. Hij of zij moet wel het team kunnen aanzetten of de energie versterken.’

Rol directeur(-bestuurder) bij innovatie

Tekst
Steffie Bom



www.freedomfinder.nl

Als school pionier je niet sec omdat het leuk is. Je doet het om klaar te zijn voor de toekomst. Het gaat er kortgezegd om een beeld te schetsen van de toekomstige maatschappij, uit te zoeken wat deze maatschappij van jouw school wil en scherp te hebben waar jij als school voor staat. Op basis hiervan kun je toetsen of je klaar en fit genoeg bent voor de toekomst. Zo niet, dan is het zaak om vast te stellen wat je binnen het bestaande kunt verbeteren, of je het een en ander wezenlijk moet veranderen of rigoureus gaat innoveren. ‘Als directeur(-bestuurder) pak je dit niet alleen op. Je doet het samen met je team’, vertelt Leijendekkers.

Uit het dagelijkse

Voordat je met je team een gesprek over de toekomst kunt voeren, moet je eerst uit het dagelijkse komen. ‘De grootste verantwoordelijkheid van iedereen die op een school werkt, is het iedere dag opnieuw leveren van goed onderwijs. Niet vreemd dus dat het gros vooral bezig is met het hier en nu en minder met waar de wereld over vijf a tien jaar staat en wat er dan van de school wordt verlangd. Het is een spanningsveld waarin

een school continu opereert. Voor de directeur(-bestuurder) is het de kunst om zichzelf en zijn team hier regelmatig uit te halen, én het hier en nu goed te blijven regelen.’

Als tip verwijst ze hierbij naar organisatieadviseur Jacques Pijl. ‘Hij raadt organisaties aan een A- en B-agenda te hanteren, waarbij de A-agenda staat voor het overleg waarin het dagelijkse management wordt besproken. Daar staat efficiency voorop: knopen doorhakken, besluiten nemen en door. Bij de B-agenda wordt vooral een onderzoekende houding van eenieder verlangd. Tijdens deze vergadering hoeft er in beginsel niets besloten te worden. Ingebrachte ideeën of inzichten mogen mee naar huis om verder te rijpen, om het tijdens de volgende vergadering weer verder uit te denken.’ De A-agenda brengt een andere fysieke modus en dynamiek met zich mee dan de B-agenda. ‘Een gesprek over de lange termijn verlangt veel meer een met-de-benen-op-tafel gevoel. Het gaat langzamer en wollig taalgebruik is tot op zekere hoogte toegestaan.’

Let op standaard zinnen

lets anders om als directeur(-be-

stuurder) tijdens het pionieren en innoveren op te letten, zijn veelgehoorde standaard zinnen en vragen uit je team. Deze vragen lijken in kern prima, maar als je goed luistert omvat het een verkapte vorm van weerstand. ‘Ik sprak eens een schooldirecteur die regelmatig de vraag kreeg voorgelegd, nadat een nieuw idee was besproken, wat zijn visie erop was. Door hier een antwoord op te geven, voer je niet het juiste gesprek. Sterker nog, na het beantwoorden van de vraag komt de weerstand waarschijnlijk in een andere vorm terug. Bijvoorbeeld via het voorstel een besluit uit te stellen tot de volgende vergadering (waar dan hetzelfde gesprek opnieuw wordt gevoerd) of het voorstel om een taskforce op te richten (wat nooit gebeurt).’

Volgens Leijendekkers geldt: hoe beter je je team en de cultuur op je school kent, hoe eerder je verkapte weerstand in de vorm van standaard zinnen of vragen herkent. ‘Is hier sprake van, leg het voorstel dan nog eens uit of vraag door. Het kan zijn dat de betreffende persoon nog niet klaar is voor de verandering of bang is dat de organisatie een gewaardeer-



de kwaliteit kwijtraakt als het wordt doorgevoerd. Wuif dit niet weg. Zoals ik weerstand zie, is het niets anders dan een oproep aan het systeem dan wel de groep om iets in stand te houden wat waardevol is voor de organisatie en/of de persoon. Het is spannend om over de kern van de weerstand te praten en echt naar elkaar te blijven luisteren, want je wil door. Maar als het je lukt je te laten beïnvloeden door de wijsheid van de hele groep, dus ook de weerstandvoelers, dan wordt je besluit completer. Het helpt om te spreken in termen van 'wat heb je nodig om mee te gaan' en 'we besluiten X, waarbij we in de uitwerking rekening houden met Y'.

Leijendekkers wijst er ook nog op dat ieder zijn eigen (standaard) manier heeft om vernieuwing door te voeren. 'Hiermee bedoel ik dat iemand uit je team wellicht niet zozeer tegen de vernieuwing zelf is, maar wel tegen de wijze waarop deze wordt doorgevoerd. Het gesprek zou in dat geval moeten gaan over

welke wijze passend is om de vernieuwing door te voeren. Dit vergt misschien voor een doorgewinterde pionierende directeur(-bestuurder) ook enige aanpassing.'

Kijk in de spiegel

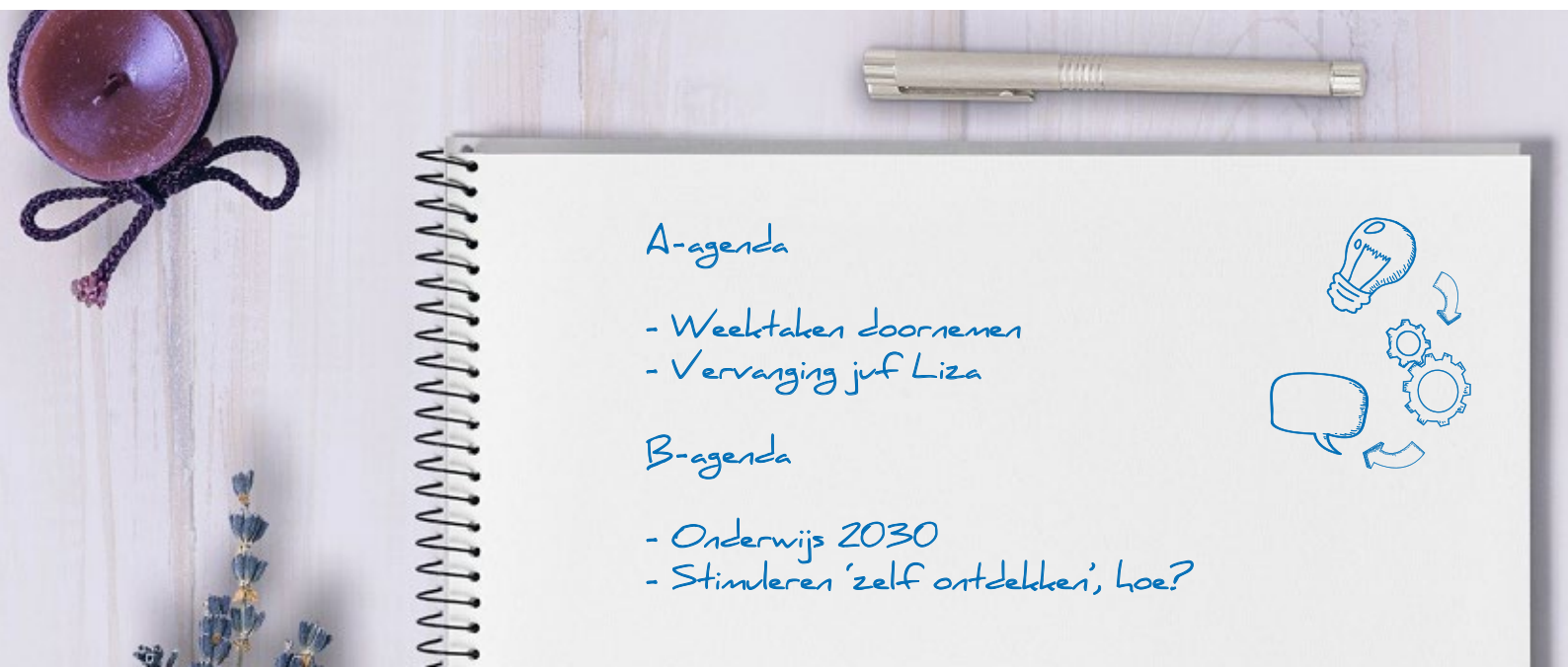
Sommige directeur(-bestuurders) hebben de lange termijn continu in het oog en zijn heel erg bezig met vernieuwing. Anderen hebben dit minder. Leijendekkers benadrukt dat dit niet zozeer goed of fout is. 'Het gaat erom dat je je als directeur(-bestuurder) hier bewust van bent. Mocht het zo zijn dat jouw focus minder op de lange termijn ligt, zoek dan iemand in je team die hier wel alert op is en geef deze een positie binnen het innovatieproces. Zo weet je zeker dat het op de agenda blijft en het gesprek gevoerd wordt.'

Voor directeur(-bestuurders) die niets liever doen dan vernieuwen, heeft ze ook een tip. 'Met alleen het opperen van ideeën en pilots

‘Als het je lukt je te laten beïnvloeden door de wijsheid van de hele groep, dus ook de weerstandvoelers, dan wordt je besluit completer’

draaien, ben je er nog niet. Je schudt dan vooral de school op. Dat is prima, maar uiteindelijk moet de vernieuwing wel verankerd worden in het dagelijkse. Dit heeft tijd nodig en er zullen kinderziektes zijn. Wees je hiervan bewust en waardeer en faciliteer de mensen die dit proces vormgeven ook, naast de toekomst waar je je graag mee bezig houdt.' 🍀

Lees op pagina 18 ook het interview met directeur-bestuurder Anette de Ruiter over waarom veranderen nodig is bij Stichting Nutsscholen Breda en hoe zij het aanpakt.



A-agenda

- Weektaken doornemen
- Vervanging juf Liza

B-agenda

- Onderwijs 2030
- Stimuleren 'zelf ontdekken', hoe?

