



In de reeks interviews met (inter)nationale (onderwijs)goeroes deze keer de in Californië woonachtige Vlaming Jan Bommerez, specialist op het gebied van cultuurtransformatie. Volgens Bommerez staan we aan de vooravond van een nieuwe wereld waarin technologie het onmogelijke mogelijk maakt, internet de grenzen vervaagt en het draait om ideeën in plaats van informatie. Deze transformatie vergt een nieuw soort leiderschap. TEKST DANIËLLA VAN 'T ERVE

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

‘Je kunt de wereld alleen nog snappen vanuit de toekomst’

Kun je een rups leren vliegen? (Bommerez is auteur van de gelijknamige bestseller, red.)

“Ha, ha, daarmee raak je meteen de kern van mijn betoog. De hele gedachte is dat je dat niet kunt. Net zo goed dat je niet tegen een boom kunt zeggen: ‘Ik wil morgen fruit’. Het gebeurt wanneer het gebeurt. Je kunt wel de omstandigheden om het te laten gebeuren zo gunstig mogelijk maken. In een ecosysteem is alles met elkaar verbonden, diversiteit is regel en je kunt niets afdwingen. Door sociale media raakt ook alles met elkaar verbonden, waardoor steeds meer organisaties zich als ecosystemen gaan gedragen, scholen ook. Dat vergt dus een nieuw soort leiderschap.”

Hoe ziet een school als ecosysteem eruit?

“In plaats dat kinderen allemaal in dezelfde tijd en op dezelfde manier dezelfde materie leren, zou het leren een organisch proces moeten zijn. Het oude verhaal van Socrates: we moeten de kennis niet in kinderen stoppen, maar het eruit halen. Door de nieuwe technologie zijn er voor leerlingen bovendien veel meer bronnen toegankelijk dan alleen de leerkracht. Contact maken en omgaan met emoties wordt belangrijker. In een wereld die zo

ontzettend hard gaat, heb je meer aan het vermogen om dingen los te laten dan om in je op te nemen.”

Hoe zit het met de einddoelen die scholen moeten halen?

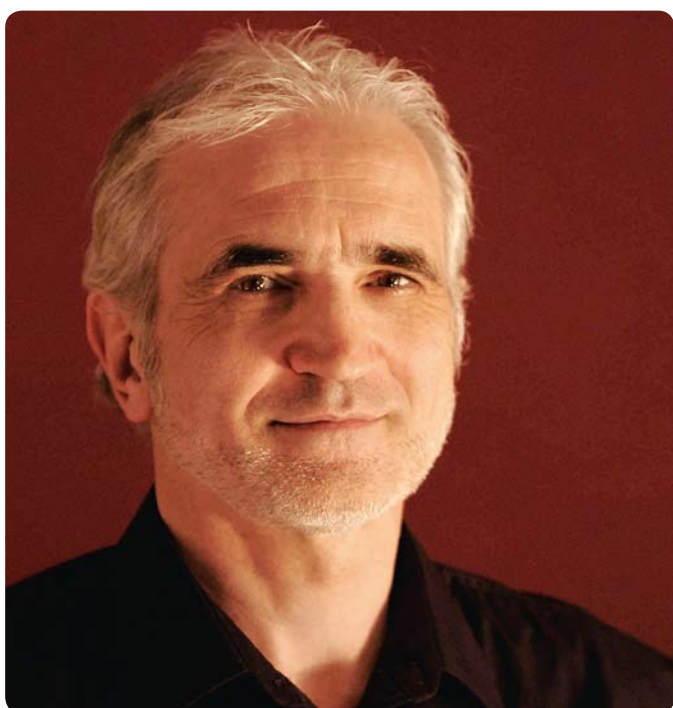
“Er is niets mis met het stellen van doelen. Het gaat om de vrijheid op de weg ernaartoe.”

Wat vraagt dit van een schoolleider?

“Leiderschap draait straks om ecologie. Een levend systeem managen met machineprincipes en standaardregels zal nooit werken. De transformatie naar het nieuwe tijdperk vraagt van schoolleiders de moed om het oude model los te laten voordat het nieuwe zich heeft gemanifesteerd. Transformatie is wezenlijk iets anders dan verandering. Verandering is iets wat je doet, terwijl transformatie spontaan gebeurt na een of meerdere doorbraken. Voor die doorbraken is inzicht nodig. Daar waar je bij verandering focust op de omgeving, kijk je bij transformatie eerst naar jezelf. De zeven eigenschappen van Stephen Covey zijn hiervoor een goed draaiboek. De eerste stap is zelfkennis en zelfacceptatie en dat begint bij zelfobservatie. Pas als je weet wat jouw mogelijkheden zijn, als je bereid bent je overtuigingen los te laten, kan er een doorbraak plaatsvinden.”

Hoe kom je met je zelfinzicht tot een bloeiende schoolorganisatie?

“Het draait allemaal om de cultuur, dat is de grond waarop je iets kunt planten. Is de grond vergiftigd, gaat de plant dood. In de meeste organisaties wordt de cultuur bepaald door ontwijkingswaarden: wat moet ik doen om niet in de problemen te komen? Om dit open te trekken is vertrouwen nodig. Vertrouwen kun je alleen maar krijgen door het te geven, door het gesprek aan te gaan. Er is zoveel onuitgesproken leed in organisaties, maar zolang dat niet op tafel mag komen verandert er niks. Alleen in dialoog kun je ontwikkelen. En een dialoog is wat anders dan een discussie, het is samen onbevooroordeeld kijken naar wat er is en mogelijk is.”



Jan Bommerez (België, 1951) woont in Californië en is een veelgevraagd trainer en coach van managementteams en ondernemers. Cultuurtransformatie is zijn specialisme. Hij is auteur van de bestsellers 'FLOW en de kunst van het zakendoen' en 'Kun je een rups leren vliegen?'

Kunt u een concreet voorbeeld noemen?

“Als je cynische mensen laat luisteren naar wat ze zeggen en vraagt waar dat cynisme vandaan komt, gebeurt er iets met ze. Eigenlijk zijn ze niet zo. Vaak gaat het om mensen die begonnen zijn met een bepaald ideaal dat vervolgens nooit bereikt werd. Door zelfobservatie ontstaat dialoog. Zodra je raakt aan wat mensen ter harte gaat, zie je de ziel terugkomen. Het is niet de goede wil die ontbreekt, het gaat om het systeem dat de ziel geen kans geeft. Zo is het ook fantastisch als mensen boos worden. Boosheid is passie die weer tot leven komt. Maar vaak wordt de boosheid weer heftig de kop ingedrukt en vervallen mensen in apathie. Als leider moet je emotioneel intelligent zijn om je medewerkers te inspireren om anders te kijken. Dat lukt alleen als mensen zich emotioneel veilig voelen.”

Eigenlijk zegt u: ontdek waar de kwaliteiten van medewerkers liggen en motiveer ze om dat te doen waar ze goed in zijn?

“Dat eerste klopt, maar motiveren is een oud paradigma: het model van ‘als ik maar weet wat ik met jou moet doen dan ga jij doen wat ik wil’. Dat werkt niet. Je moet een omgeving opzetten waarin mensen kunnen bloeien. Dat bloeien kun je bevorderen of in de weg zitten, maar je kunt het niet zelf doen. *Spirit* is het kloppende hart van het ecosysteem. Vogels bedenken ‘s ochtends niet ‘vandaag ga ik zingen’, dat doen ze gewoon.”

En als medewerkers niet willen?

“Dan ga je dat eerst accepteren als feedback, in plaats van dat als een aanval te zien. Misschien ga je te snel en trappen mensen daarom op de rem. Het is dus altijd zaak eerst weer naar jezelf te kijken. Soms is het een oplossing om afscheid van iemand te nemen, maar het getuigt van onmacht om daar te snel naar te grijpen.”

‘FINLAND HEEFT GEEN
ONDERWIJSINSPECTIE MEER.
DAT IS HET ULTIEME
VERTROUWEN’

Hoe bereik je flow: de ideale situatie waarin alles vanzelf lijkt te gaan?

“Het is de vraag hoe je teamspirit voor elkaar krijgt met de geldende efficiencyregels. De hele gedachte dat je op afstand een systeem kunt sturen, maatregelen kunt uitvoeren en inspecteurs laten controleren, is gewoon middeleeuws. Het kan ook anders. Finland heeft geen onderwijsinspectie meer. Dat is het ultieme vertrouwen.”

Een kwestie van loslaten dus?

“Ja, maar natuurlijk binnen afspraken, bijvoorbeeld dat je geen geld uitgeeft dat je niet hebt en dat je bepaalde tijdskaders niet overschrijdt. Als je op een gewenste uitkomst gaat managen en mensen de ruimte geeft om daar te komen, zullen ze dat op een creatieve manier invullen. We hebben echter geleerd te managen op basis van analyses en historische kennis. Vroeger was dat zinvol, maar nu kun je de wereld alleen nog snappen vanuit de toekomst. Waar we naartoe gaan, is van waarde voor ons handelen.”

Maar niemand weet toch hoe de toekomst eruit ziet?

“In grote lijnen wel, we gaan van een kennis- naar ideeën-economie. Een van de meest markante ervaringen van deze tijd is de vernietiging van het begrip afstand. Als vroeger iemand een idee had en er was niemand in de buurt, dan hield het op. Nu kun je je idee met duizenden andere mensen delen. Wat we met elkaar kunnen in co-creatie, daar is geen grens aan.”

Wat betekent dit voor schoolleiders?

“Leerkrachten zouden de tijd en ruimte moeten krijgen voor ontmoetingen. Als we leren zo organiseren dat leerlingen het overal kunnen halen, zijn er uiteindelijk wellicht minder leerkrachten nodig.”

Klinkt als toekomstmuziek...

“We hebben leiders nodig met lef. Scholen bereiden leerlingen voor om te functioneren in de nieuwe maatschappij. Welke eisen gelden dan voor de school, wat betekent dat voor leerkrachten? Zeer interessante vragen die je met elkaar moet bespreken. En als dat niet kan met de overheid, dan maar zonder. Een idee waar de tijd voor gekomen is, laat zich niet tegenhouden. De omslag is al gaande, dat merk je aan alles: de passie komt terug.” |

JAN BOMMEREZ OP HET AVS-CONGRES 2012...



Jan Bommerez verzorgt tijdens het AVS-congres op 16 maart een plenaire sessie over transformationeel leiderschap. Centrale thema hierin is teamwerk en de rol van leiderschap daarin, om het menselijk potentieel maximaal te activeren.

Transformationeel leiderschap zoekt nieuwe wegen en niet blijft teruggrijpen op oude patronen.

Bommerez geeft ook een *masterclass* op 15 maart, waarin hij dieper op deze materie ingaat.

Profiteer van de vroegboekkorting. Schrijf u in vóór 9 februari. Meer informatie en inschrijven: www.avs.nl/congres

**EXTRA:
MASTERCLASS
OP 15 MAART**

advertentie

U zoekt, wij vinden...



U zoekt een directeur, bestuurder, toezichthouder, controller of...!?

Wij begeleiden u graag met een zorgvuldige en professionele werving & selectie.

Meer informatie: Marja de Kruif en Hans van Willegen

van Beekveld & Terpstra
werving & selectie

Verantwoord veranderen met hart voor onderwijs en zorg

Nieuwe Steen 18 1625 HV Hoorn
T 0229-24 90 00 E wervingselectie@vbent.org
www.vanbeekveldenterpstra.nl



Aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus