VÉRONIQUE DAMOISEAUX

KRITISCH KIJKEN NAAR JE ROL ALS BEGELEIDER VAN VERANDERINGEN

DE KRACHT VAN DE NOVO-OPLEIDING VOLGENS SANDER VAN ZOMEREN

Hij is docent bij de Leiderschapsopleiding Basisbekwaam van Hogeschool KPZ en koos er in 2023 voor om de NOVO te gaan doen, de Nederlandse opleiding voor Veranderkunde en Organisatieontwikkeling. Thema's als leidinggeven, persoonlijk leiderschap en inzicht in organisaties waren Sander van Zomeren dus niet vreemd, maar hij zocht meer verdieping. Het werd een heel leerzaam jaar, vertelt Sander in een interview. In dit artikel licht hij toe wat een jaar NOVO hem heeft gebracht.

De NOVO is een opleiding bedoeld voor professionals binnen en buiten het onderwijs die een begeleidende rol spelen in een complex verandertraject. Denk in het onderwijs aan curriculumontwikkeling, het opzetten van een samenwerkingsverband tussen kinderopvang en scholen of het herontwerpen van een stagetraject. Je leert fases in zo'n traject te herkennen, leert systemisch te denken, verdiept je in teamwork en je rol als procesbegeleider, krijgt inzicht in je organisatiecultuur en verander-aspecten als bovenstroom en onderstroom en ontwikkelt opvattingen over leiderschap. De opleiding duurt een jaar en wordt gegeven door Hogeschool KPZ in samenwerking met LinQueConsult.

EIGEN CASUS ALS LEIDRAAD

'Bij de start van de NOVO word je meteen bij de intake al aan het denken gezet over je eigen praktijk: je neemt je eigen casus mee en onderzoekt grondig de redenen en mogelijke problemen die ten grondslag liggen aan je verandertraject.'

Sander licht zijn werksituatie toe: 'Ik werk voor het samenwerkingsverband Zeeluwe (een samenvoeging van Zeewolde en de Veluwe) en ben verbonden aan twee projecten: Wel en Ontwikkeling en Inrichting Oude Jeugdsteunpunt. Daar zijn heel veel partijen bij betrokken, waaronder de jeugdzorg, leerplicht, de kinderopvang, het onderwijs, maatschappelijk werk en een wethouder en die werken allemaal samen. Met NPO-gelden konden we in september 2023 van start gaan om samen een samenwerkingsvisie, -structuur en -agenda op te zetten. Daarnaast werk ik bij de gemeente Putten als procesbegeleider Interprofessionele Samenwerking. Het hielp wel dat ik de master Leren en Innoveren (MLI) al had gedaan. Ik was gewend om me goed in theorie te verdiepen en onderzoeksmatig te werk te gaan. Maar bij de NOVO leer ik om vooral ook goed naar het hele systeem te kijken en de verschillende perspectieven in dat proces te verkennen.'

PRAKTIJKPROBLEEM ALS AANLEIDING

Sander had als leraar al de ambitie om verandertrajecten in de school aan te pakken. Met name ICT had zijn aandacht, in een tijd dat digitale geletterdheid nog lang niet overal op de agenda stond. Hij volgde eerst intern de opleiding Start-bekwaam om als adjunct aangesteld te kunnen worden en vanuit die functieveranderingen in de school te leiden. Vanuit een behoefte aan inhoudelijke verdieping, volgde hij vervolgens de master Leren en Innoveren, waar hij leerde hoe je door middel van onderzoek en met een goede theoretische onderbouwing veranderingen in de school kunt doorvoeren. De situatie op de school waar hij werkte, de Gabriëlschool in Putten, veranderde intussen snel en de behoefte om vernieuwingen door te voeren, groeide. Na afronding van zijn opleiding werd hij op deze schooldirecteur en om die functie goed te kunnen uitoefenen, volgde hij de opleiding Verkort Vakbekwaam. Intussen had hij een aardig netwerk in het opleidingscircuit; in 2021 werd hem gevraagd als docent te komen werken in de leiderschapsopleidingen van Hogeschool KPZ. Daarnaast werkt hij als ZZP'er: na een functie als schoolleider (meerscholendirecteur) waarin hij aan onderwijskundige innovaties nauwelijks nog toe kwam, koos hij ervoor zijn eigen weg in te slaan en weer het voortouw te nemen in inhoudelijke veranderingsklussen. Hij heeft nu tot taak een goede samenwerking op te zetten rondom kind en jeugd in de gemeente Putten. Die opdracht vormde de aanleiding om zich op te geven voor de NOVO-opleiding.

INTENSIEVE SUPERVISIE

Bij de start van het schooljaar komen de deelnemers bij elkaar in een driedaags seminar. Daarna vindt er drie keer een tweedaagse plaats en het jaar wordt afgerond met opnieuw een driedaags seminar. Tussen de seminars ontmoeten de deelnemers elkaar tijdens intervisie. Daar brengen ze eigen vraagstukken in. Daarnaast wordt er intensief gereflecteerd tijdens supervisie met een andere deelnemer en één van de docenten. Sander: 'Tijdens supervisie bespraken we onze eigen casus. Je brengt in wat je opdracht is en onderzoekt wat maakt dat het goed loopt of juist niet, waarom je bijvoorbeeld mensen niet meekrijgt in het proces. Ik werd steeds kritisch bevraagd op het proces en op mijn aandeel daarin. Je onderzoekt dilemma's waar je voor staat, waar je professionele identiteit schuurt met je persoonlijke identiteit. De situatie goed analyseren was vanaf de start heel zinvol: welke rollen vervul je in zo'n proces, welke positie en welke ruimte neem je in op welk moment? Ik vond het ook leerzaam dat supervisie met een andere deelnemer samen was, met een heel ander traject

in een andere organisatie: ik heb veel geleerd van die casus én van de begeleiding van de supervisor. Het stellen van de juiste vragen; daarover gaat het immers ook in je eigen verandertraject.'

ONDERDOMPELING TIJDENS SEMINARS

De inhoud van de opleiding is afgestemd op fases in het veranderproces dat de deelnemers doormaken gedurende het jaar. Die seminars in hotels heeft Sander als heel positief ervaren: 'Tijdens de NOVO dompel je je een aantal keren per jaar helemaal onder in je casus, weg van de alledaagse beslommeringen. Je leert de deelnemers ook goed kennen; doordat je elkaar langer ziet, kom je tot diepere gesprekken. Wat je in de ochtend leert, pas je later op de dag toe in een werkvorm of bespreek je nog eens bij het diner, als je tot een inzicht bent gekomen. Zelf kom ik van oorsprong uit het basisonderwijs, maar de andere deelnemers komen uit kinderopvang, hbo, het ministerie, het praktijkonderwijs: heel verschillend dus, en dat maakte het interessant en leerzaam.'

PRAKTISCH ÉN THEORETISCH LEREN

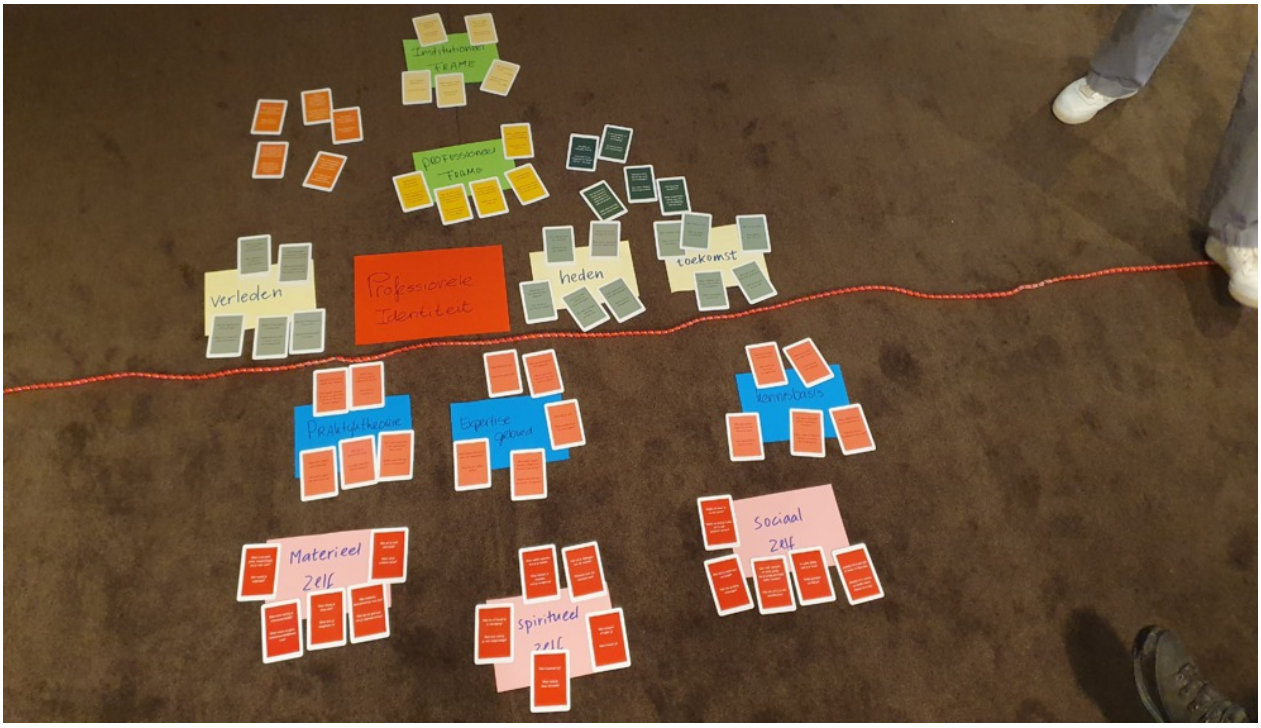
De opleiding is met flink wat theorie doortimmerd, maar is toch heel praktijkgericht. Sander: 'Er wordt veel praktisch gewerkt. We hebben bijvoorbeeld een krachtenveldanalyse gemaakt; wie zit er allemaal in je netwerk, hoe zien de onderlinge relaties eruit, wat is ieders positie en hoe verhoud je je als proces-begeleider tot die verschillende mensen en partijen. Ik heb vastgesteld dat het soms goed is meer te investeren in mensen; niet iedereen is even zichtbaar, maar die persoon kan wel heel belangrijk zijn in je krachtenveld.'

'Ook het wereldcafé, waarin je steeds in verschillende samenstellingen met elkaar in gesprek bent over een vraag ten aanzien van je leiderschap en ten slotte inzichten deelt, vond ik leerzaam. Backwards mapping kende ik al wel, maar door aan de hand van een echte casus te ervaren wat het doet als je zo'n planningsactiviteit samen je team gaat doen, dat werkt heel goed. Je past het dan ook meteen toe in je eigen praktijk. En de systemische oefeningen, waarbij je je collega's letterlijk in de ruimte plaatst en laat bewegen, gaf mij veel inzicht; ik kwam tot de conclusie dat het best zo zou kunnen zijn dat de kinderopvang anders tegen de samenwerking aan zou kunnen kijken dan ik zelf ervoer.

Ik heb die oefening na het seminar in een ietwat andere vorm gedaan met mijn eigen partners en toen constateerden we hetzelfde. We hebben een mooi gesprek gevoerd over de positie van de kinderopvang in het project.'

VERANDEREN IS MENSENWERK

Tijdens het interview houdt Sander af en toe een boek omhoog. Terwijl hij wijst op Veranderen als samenspel van Boonstra, zegt hij: 'Tijdens deze opleiding heb ik veel gelezen over wat Boonstra 'het speelveld' noemt: ik heb meer inzicht gekregen in wat er allemaal bij zo'n verandertraject komt kijken, kan nu bewuster stappen nemen; mijn strategisch bewustzijn heeft zich ontwikkeld. Ik heb ook meer taal tot mijn beschikking om erover te praten. In het kader van de NOVO heb ik samen met andere deelnemers het boek *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart gelezen. De werkvormen die we hebben bedacht, hebben iedereen aan het denken gezet over de eigen casus. Zo'n leesopdracht tijdens de opleiding is leerzaam: in de groep leidt het tot gesprekken over de inhoud. Ik lees zelf heel veel in *Leren samenwerken* van Kaats en Opheij. Dat boek zou eigenlijk op de lijst moeten van de NOVO. Je krijgt goed zicht op de complexiteit van samenwerkingsrelaties.



Veranderen is mensenwerk. Ik heb ook geleerd om meer op mijn intuïtie en gevoel te varen, vertrouwen te hebben. En je moet soms ook gewoon lef hebben.'

WIE ADVISEER JE DE OPLEIDING TE VOLGEN?

Inmiddels zit het laatste seminar erop. Bijzonder daarin is de paardencoaching, waarbij eenieder werkt aan zijn eigen persoonlijke vraagstuk. Voor een enkeling best spannend, maar er is vooral ook veel plezier. De opleiding wordt na de zomer afgerond: dan vindt het eindgesprek plaats op basis van een portfolio en komt de groep nog één keer samen voor een ludieke afronding.

Na de zomer start, bij voldoende deelname, een nieuwe groep met de NOVO. Op de vraag of en aan wie hij de opleiding zou adviseren, antwoordt Sander: 'Ik denk dat er zeker behoefte is aan een opleiding als de NOVO. Denk aan stafmedewerkers, adviseurs en projectmedewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit en onderwijs of kinderopvang, intern begeleiders, directeuren of teamleiders met een innovatieve taak, of onderwijskundigen in het mbo, hbo en vo. Maar ook adviseurs of projectleiders buiten het onderwijs, bijvoorbeeld bij de gemeente of het ministerie. De opleiding kan hen heel goed helpen meer inzicht te krijgen in processen en hun eigen rol daarin.'

'Zelf kan ik ook nog wel veel leren, met name op het gebied van systemisch denken: hoe alles op elkaar inwerkt, causaal denken. Open en nieuwsgierig zijn, jezelf denktijd gunnen, de ander beter willen begrijpen: je leert bij de NOVO ook veel van de docenten. Die weten net die vraag te stellen die meer verdieping geeft of je vanuit een ander perspectief laat kijken.'

Meer weten over de Nederlandse Opleiding voor Veranderkunde en Organisatieontwikkeling? Kijk op www.kpz.nl/studeren/novo-opleiding/ Bij voldoende deelname gaat de opleiding op 2 oktober weer van start.

OVER DE AUTEUR

Véronique Damoiseaux is werkzaam bij KPZnext op Hogeschool KPZ en is docent bij de NOVO samen met Erica ter Wee en Ella Kwakkenstein van LinQue Consult.