



**Thijs Homan** is hoogleraar veranderkunde bij de Open Universiteit Nederland, universitair hoofddocent op Nyenrode en zelfstandig organisatieadviseur. In ISISQ5 Magazine van juni 2006 gaf hij zijn visie op veranderprocessen. Homan is ook vader van twee schoolgaande dochters. De oudste koos voor een traditionele school; de jongste dochter Maaïke zit in het tweede jaar van het Amadeus Lyceum in Utrecht.



Rector **Jeanine Vlastuin** gaf de afgelopen twee jaar leiding aan twee Utrechtse scholen: aan het Amadeus Lyceum, een school met vernieuwend leren in Leidsche Rijn, en aan het traditionele Dr. F.H. De Bruijne Lyceum in Utrecht-West, een school die per 1 augustus vervroegd werd gesloten vanwege teruglopende leerlingaantallen.

TEKST NOUD CORNELISSEN BEELD WIM KLUVERS

De nieuwe schoolleider:

# 'Pokon' in het bos

Hoe zet je een nieuwe school op met een heel nieuwe onderwijsfilosofie? Volgens de klassieke managementboeken moet je dan eerst een plan hebben met een strategie, een visie, een missie, SMART-doelen en deadlines. En natuurlijk een goed uitgewerkte structuur, duidelijke uitspraken over de gewenste cultuur en systemen. Klassiek managen is zorgen dat de plannen precies zo worden 'uitgerold' als ze zijn bedacht. Elke verstoring dient 'gemanaged' te worden, zodat we recht-toe-recht-aan van A naar B gaan en daar op het geplande tijdstip aankomen. Hoe anders is de realiteit van het Amadeus Lyceum in Utrecht, dat nu zijn derde levensjaar ingaat. Een gesprek tussen rector Jeanine Vlastuin en wetenschapper Thijs Homan, tevens vader van tweedejaars leerling Maaïke, over open plekken in het bos en bloemen die bloeien.



**Thijs Homan (TH)** > “Was het Amadeus Lyceum jouw idee?”

**Jeanine Vlastuin (JV)** > “Nee, ik werd in augustus 2004 rector van het Amadeus en De Bruijne Lyceum. Het bestuur had al eerder groen licht gekregen. Een werkgroep van ongeveer dertig mensen (docenten, ouders, leerlingen, schoolleiding van het De Bruijne en mensen uit het basisonderwijs) ontwikkelde met KPC-groep het eerste, inspirerende concept, dat vernieuwend moest zijn. Uit deze groep vormde zich een kleine ontwikkelgroep die het voortouw nam in de verdere vormgeving van dit concept.”

**TH** > “Vertel eens meer over deze ontwikkelgroep.”

**JV** > “Deze groep kreeg veel ruimte, had veel initiatief en trok intensief met elkaar op. Maar er was onvoldoende regie op de uitwisseling met de andere docenten van het De Bruijne. Zo ontstonden twee werelden, terwijl het de bedoeling was dat zoveel mogelijk docenten van De Bruijne geleidelijk zouden overgaan naar het Amadeus. De meeste docenten werkten op twee locaties van het De Bruijne Lyceum, ze renden van de ene naar de andere school. De docenten die als eersten naar het Amadeus vertrokken, hadden hun handen meer dan vol met onderwijs ontwikkelen en geven. De Bruijne was een afbouw-

school en dat proces is vorig jaar versneld omdat de financiële situatie te ongezond werd. Per 1 augustus 2006 is het De Bruijne gesloten. We hebben bijna alle collega's kunnen herplaatsen, waarvan een aantal op Amadeus.”

**TH** > “Wat deed jij om de collega's van het De Bruijne hierop voor te bereiden?”

## ‘Dingen moeten soms eerst mislukken om ze goed te laten gaan’

**JV** > “In deze fase heb ik sterk richting gegeven. Ik was duidelijk in wat ik wilde. Ik wilde vooral dat diepere concept overbrengen; de mensen laten ervaren wat het was. Er zijn altijd mensen die dat lastig vinden. Ik deed ook veel zelf, misschien wel te veel. Nu we met elkaar als Amadeus-team verder gaan, wordt het gemakkelijker dingen los te laten. We gaan nu met het Amadeus het derde jaar in; we willen dat de teams zelfsturend worden. Op het Amadeus stellen de docenten hun leerstof zelf samen, maar voor de mensen die

tot nu toe alleen op het De Bruijne hebben gewerkt, is dat wel wennen. We begeleiden en ondersteunen waar mogelijk.”

### Hulp of fraude

**TH** > “Wat ik hier hoor, doet me denken aan Wim van Dinten, hoogleraar bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Hij maakt een onderscheid tussen de bedachte en geconstrueerde werkelijkheid. Je kunt organisatiestrategieën maken en organisatiestructuren ontwerpen, maar dingen moeten groeien. Iemand leren fietsen doe je niet door hem een plan te geven. Fietsen leer je alleen door het te doen. Dat betekent dat je de mensen de ruimte moet geven om te oefenen. En dat het af en toe helemaal mis kan gaan.”

**JV** > “We willen leerlingen meer verantwoordelijkheid geven en het mogelijk maken dat ze zelf meer initiatieven nemen. Dat geldt ook voor de medewerkers. Voor mij is daar geen verschil tussen. Binnen de bestaande kaders is alles mogelijk, ik bewaak de grenzen van het concept. Iedere medewerker en iedere leerling is hier de expert van zijn eigen leven. We geven voorbeelden, maar ieder leert op zijn eigen manier. Dat is geen individueel proces. Wie je bent en wat je kunt, leer je alleen in samenwerking met anderen.”

**TH** > “Het is mooi om te zien hoe dat werkt. In het groepje van Maaïke zit een dyslectisch meisje. Ze helpen haar door voor te lezen wat op het scherm van haar laptop staat. Dat meisje is erg goed in wiskunde en biedt op haar beurt weer hulp aan anderen. In de traditionele gedachtegang heet dit ‘spieken’ en ‘fraude’.”

**JV** > “Dat leerproces is heel belangrijk. We willen dat leerlingen zelf een manier zoeken. Ik ben allergisch voor de aanpak waarbij dertig leerlingen allemaal hetzelfde leren op hetzelfde moment. Er is niet één weg, er zijn veel wegen. Maar dit is geen vrijblijvend freewheelen. We bereiden de leerlingen voor op het eindexamen. Alleen de manier waarop, daarin kun je creatief zijn.”

### Echt kwaad

**TH** > “Ik zie nog die docent voor me op de voorlichtingsavond in Harmelen, waar ik woon, samen met een enthousiaste eerste-



jaars leerling. Docenten zijn hier begeistert. Heb je daarop geselecteerd?"

**JV** > "Alleen het eerste jaar. Voor het tweede en ook het huidige schooljaar was de personele formatie van beide scholen bepalend voor het samenstellen van het team. Een voorwaarde was wel dat de docenten die naar het Amadeus Lyceum kwamen, enthousiast waren. Voor ongeveer veertig mensen van het De Bruijne hebben we een andere plek moeten vinden. In feite heb ik hier dus niemand die ik niet wil. Wel enkele docenten die het moeilijk hebben of die eigenzinnig zijn. Dat is geen probleem. Ik denk dat die mensen juist een meerwaarde hebben door kritisch te kijken naar wat we hier doen. Dat debat is boeiend."

**TH** > "Zo creëer je optimale startvoorwaarden met mensen die positief staan tegenover het concept van de school. Dat gaat dus veel verder dan de vraag of zij hun eigen vak verstaan."

**JV** > "Er blijven wel mensen nodig die richting geven. Ik zet zwaar in op de filosofie en ik investeer vooral in de teams. Als die teams goed klikken en een goed werkklimaat hebben, dan komt die inhoudelijke creativiteit en vernieuwing vanzelf wel. Voor structuren, taakbeschrijvingen en functioneringsgesprekken is het nog te vroeg. Eerst moeten de docenten hechten en creatieve teams vormen."

**TH** > "Jij bent een sterke persoonlijkheid. Mensen kunnen met jou niet alle kanten op. Jij deelt complimenten uit en als je het niet eens bent met iemands gedrag, laat je dat merken. Zo stuur je voortdurend of, zoals je dat zelf zegt, geef je richting aan het proces."

beter managen. Ik blijf het belangrijk vinden om te laten zien wat ik voel, wanneer het goed gaat en wanneer het minder goed gaat."

### Balanceren

**TH** > "Organisatiecultuur ontstaat pas als je concreet aan de slag gaat, niet door er

dicht is, dat er geen licht meer beneden op de bosvloer komt. De cultuur is dichtgegroeid, verstikkend. Vernieuwing is niet meer mogelijk. Maar als je in zo'n bos een gat kapt, ontstaat een open plek waar bloemen gaan groeien. Vervolgens kun je natuurlijk bepaalde bloemen steunen door ze extra water en Pokon te geven. En sommige bloemen sterven af. Hoe jammer ook. Maar dat hoort wel bij 'groeien'."

**JV** > "Dit groeien gaat vooral over balanceren. Je wilt dat de mensen meer en meer gaan werken vanuit het Amadeus-concept, maar tegelijkertijd loop je daarmee het risico dat zo'n concept verstart; dichtgroeit. Dus probeer ik ook continu vernieuwing en verandering te stimuleren. Ik ga regelmatig naar congressen. Ook huren we adviseurs in. Om steeds maar weer nieuwe impulsen op te snuiven. Niemand heeft hier een vaste taak. Er zijn maar een paar functies vastgelegd. Die van mij en van de

uitgebreide plannen over te schrijven. Wat bekrachtigd wordt, houd je vast; je bouwt voort op succes en gaat geloven in wat werkt. Dat kun je vooraf niet bedenken, maar alleen tot stand brengen door te beginnen. In mijn boek 'Organisatiedynamica' spreek ik over een dichtbegroeid bos waar het bladerdek zo

## 'Iemand leren fietsen doe je niet door hem een plan te geven'

**JV** > "Soms ben ik wel heel direct. Ik kan behoorlijk emotioneel reageren."

**TH** > "Een manager die alles construeert en plant, heeft geen emoties, die heeft een plan dat uitgevoerd moet worden. Jij wordt echt kwaad en je bent echt blij."

**JV** > "Dat werkt voor en tegen mij. Ik heb geleerd er mee om te gaan. Nu kan ik het



teamleiders. Elk jaar opnieuw is het onze rol te bepalen wie wat gaat doen; wie met wie in een team gaat zitten. Door mensen steeds nieuwe rollen te geven, blijven ze alert en gestimuleerd om zichzelf steeds weer verder te ontwikkelen.”

**TH** > “Wordt er nog gesproken over de ontwikkelgroep?”

## ‘Mensen die eigzinnig zijn, hebben hier een meerwaarde’

**JV** > “De ontwikkelgroep is belangrijk geweest als vliegwiel voor de start van een nieuw concept in een bestaande organisatie. Maar die groep als zodanig bestaat niet meer. De filosofie moest immers worden overgenomen door de anderen. Zo zijn er ook andere mensen afgehaakt, of heb ik zelf mensen verzocht elders te gaan wer-

ken. Het is zeker geen rechte, geplaveide weg geweest.”

**TH** > “In Amerika was iemand die het oude prairielandschap in ere wilde herstellen. Hij zocht uit welke planten en struiken daarvoor nodig waren en plantte deze op een groot stuk grond in het juiste gebied. Maar de planten gingen allemaal dood.

Teleurgesteld stopte de man met zijn project. Na een paar jaar ging hij nog eens kijken en zag hij tot zijn stomme verbazing dat het door hem gedroomde landschap alsnog uit zichzelf was ontstaan. Dingen moeten soms eerst mislukken om ze goed te laten gaan. In zijn boek ‘Out of control’ noemt Kevin Kelly dat ‘the system pops’,

het systeem brengt zelf dingen tot stand. Dat kun je niet sturen, het gebeurt gewoon.”

### Groei

**JV** > “Dat brengt me wel op iets dat ik moeilijk vind. Want wat gebeurt er als ik weg ben? Ik ben weliswaar het gezicht van de school, maar de mensen die hier werken, moeten zelf staan voor wat ze doen. Op termijn wil ik dat het DNA van Amadeus als het ware in de mensen zelf zit. En dat ik dus minder belangrijk wordt om het concept verder te brengen.”

**TH** > “In het begin heb je een dominante rol nog nodig, je moet de koers bepalen en de richting aangeven. Jij bent een deel van de organisatie en als je daar uit gaat, verandert de organisatie. Wat je maakt, kan ook weer veranderen. Jij hebt hier een frisse start kunnen maken. Het bloeit op de open plek, maar er zijn ook een paar plantjes overleden, om het beeld van de open plek in het bos maar even vast te houden. Jij bent de Pokon. Er groeit iets zonder dat je het construeert, plant en reguleert. Door voortdurend te vernieuwen gaat de groei door. De klassieke manager programmeert liever, stuurt mensen aan met papieren en procedures en maakt plannen voor de eeuwigheid. Sommige managementtheorieën proberen systemen los te koppelen van personen. Jij neemt de professionaliteit van mensen als uitgangspunt. Door ze een spiegel voor te houden, versterk je dingen.”

**JV** > “Ik programmeer natuurlijk ook, bijvoorbeeld de afgelopen jaren door middel van scholing. Natuurlijk heb ik eigen ideeën over hoe het zou moeten, Maar in feite zegt dat niets. Pas in de interactie met de teams komt zo’n idee tot leven. En dan niet precies op de manier zoals ik het bedacht heb. Maar het wordt wel iets van ons allemaal en dan gaan mensen er mee aan der slag.”

**TH** > “Jouw ideeën zijn in feite een input voor het gesprek.”

**JV** > “Daar geniet ik ook van. Wat heb ik er aan als de mensen stoppen met denken en mijn plannen slaafs uitvoeren? Maar ja, je moet als schoolleider af en toe wel dingen kunnen loslaten en er op vertrouwen dat er iets goeds gebeurt.” <<