

“OPEENS WORDT IETS ANDERS GEVRAAGD”

Van plannen naar improviseren

dr. Loek Schoenmakers

marnix academie

Lectoraat Leren en Innoveren

"OPEENS WORDT IETS ANDERS GEVRAAGD"

Van plannen naar improviseren

dr. Loek Schoenmakers

Onderwijs, verandering, innovatie en duurzaamheid. Leerkrachten weten er alles van. In het onderwijsleven van leerkrachten en schoolleiders wordt heel wat 'afgeïnnoveerd'. Een veel gehoorde kreet is: "Maar daar hebben we toch jaren geleden ook aan gewerkt? Waar is de innovatie gebleven?" Na jaren van ervaring slaat de innovatiemoedigheid toe. De duurzaamheid lijkt ver te zoeken. Hoe anders wordt het begrip duurzaamheid wanneer we het een dynamisch karakter geven en weggaan van het geijkte denken dat innovatie nog steeds ziet als 'iets vasthouden voor langere tijd'. Veelal gebeurt dit echter door gedetailleerd uitgewerkte plannen die te weinig ruimte bieden voor improvisatie.

Vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief vindt voortdurend betekenisgeving plaats door de sociale interacties tussen mensen. Innovatie wordt vanuit deze zienswijze duurzaam wanneer we voortdurend in dialoog blijven over de verandering of innovatie en deze in de tijd laten meebewegen. Net als een zwerm spreuwen die telkens van samenstelling verandert, de mooiste formaties co-creëert, steeds opnieuw, maar altijd vanuit verbinding met elkaar – samen. In dit essay wordt het belang van improvisatie binnen deze dynamische kijk op duurzaamheid besproken. Meer ruimte geven aan professionals voor improvisatie, betekent meer kans op nieuwe inzichten en aanpakken, die de duurzaamheid van de verandering vergroot. Simpelweg door mee te bewegen in de ontwikkelingen die veelal onvoorspelbaar zijn. Het komt dicht bij de speelwijze van de improviserende jazzmuzikant die met minimale kaders de ruimte krijgt om te spelen, eigenheid toe te voegen, uit te proberen en nieuwe ontdekkingen te doen. Maar altijd vanuit de verbinding met de andere muzikanten.

"Nadat we het bericht kregen, merkte ik dat het team meteen de knop omzette en dat gedacht werd, althans zo was het in mijn team: Maar wat kan wel? De eerste dagen was dat echt zoeken, maar we hadden meteen de volgende dag een teambriefing, 's ochtends op anderhalve

meter: Waar zijn we beland? En hoe gaan we verder? We zijn in groepen uit elkaar gegaan met de vraag: Wat betekent dat voor nu? zonder dat we wisten hoelang dit gaat duren. Veel was nog onduidelijk, maar vanuit onze verantwoordelijkheid naar de kinderen zijn we meteen aan de slag gegaan. Opeens wordt iets anders gevraagd."

Bart M., schoolleider

"Wij hebben heel bewust vanaf het begin gekozen voor geen plan. We vonden het gesprek met elkaar erg belangrijk. We zijn bewust meteen met elkaar in gesprek gegaan. Wat doet dit met iedereen? Wat vinden wij belangrijk? Wat willen wij samen? Welke richtingen willen we op? Voor ons was vooral niet het gesprek over leren op dat moment het belangrijkste, maar hoe blijven we met onze kinderen in verbinding en hoe doen wij dat met elkaar? We zijn met elkaar gaan bouwen."

Nikki D.J., Schoolleider

Vreemde, verwarrende onzekere tijden. Covid-19 heeft haar intrede gedaan en besmet met haar virus de innovatie van scholen. Plotseling worden scholen voor het feit gesteld dat ze op korte termijn oplossingen moeten bedenken voor de vele uitdagingen waar ze voor staan. De schijnbaar stabiele wereld van onderwijs blijkt plots onzeker en onvoorspelbaar. Tijdens het schrijven van dit essay kwam ik in contact met Rik Spann, schrijver en onderzoeker rond veranderprocessen én jazzmuzikant.

Rik Spann zegt in een interview:

"De wereld is van nature onvoorspelbaar en onzeker. In essentie weet je nooit wat er een volgend moment gaat gebeuren. We zijn in een wereld terechtgekomen waarin mensen aan den lijve ervaren dat alles continu verstoord wordt. De vanzelfsprekendheid waarin we leefden, waarbinnen organisaties werkten vanuit het idee van voorspelbaarheid, zekerheid en strak gereguleerde planning, is niet zo vanzelfsprekend meer. Corona maakt dit heel duidelijk."

Rik Spann, jazzmuzikant, schrijver, onderzoeker

In het interview haalt Rik het werk van David Ducheyne (2016) aan. Ducheyne noemt deze onzekere wereld de VUCA-wereld. De tegenwoordige wereld is volatiel (Volatility), onzeker (Uncertainty), complex (Complexity) en ambigu (Ambiguity). Volatiel staat voor vluchtig en beweeglijk. Een

volatiele wereld houdt in dat problemen onverwacht en onstabiel zijn. Onzekerheid heeft te maken met het weinig kennis hebben over de situatie. Het gebrek aan kennis maakt het lastig om te voorspellen wat de impact van onze acties zullen zijn. In een complexe situatie lijkt het aan de ene kant dat je veel kennis hebt van een situatie, maar door de enorme hoeveelheid en de onderlinge verbanden van de informatie is het lastig om in te zien wat je nog *niet* weet. Je kunt bijvoorbeeld de uitkomsten van je acties bepalen, maar toch kunnen er tegelijkertijd onverwachte consequenties ontstaan door diezelfde acties. Een ambigue situatie tot slot is een situatie waarin de minste informatie bekend is, zowel over de situatie als over de uitkomst van je acties. Er kan zelfs twijfel ontstaan over de oorzaak-en-gevolgrelaties in deze situatie.

"Omgaan met die onzekerheid was voor veel leerkrachten een grote uitdaging. Sommige leerkrachten hebben een bepaalde stijl en hebben heel erg die interactie met kinderen nodig en willen zicht hebben op of ze het snappen. Dat zijn ze nu kwijt; het is totaal anders. Normaal heb je ruimte in de klas om even langs te lopen. Dit maakt mensen onzeker. Je stuurt een mail of je chat en dat geeft een ander gevoel dan normaal. De controlefunctie die sommige leerkrachten sterk hebben, valt weg en dat is lastig."

Koen K., schoolleider

"Tijdens deze coronaperiode zie ik dat leerkrachten voortdurend met elkaar onderzoeken. Als een natuurlijk gebeuren. Er ligt een wens en noodzaak om iets goed te doen, maar wat precies goed is of hoe iets kan, moeten we onderzoeken. Het team wil graag zekerheden. Wat leren we de kinderen? Wat toets je? Het is een aantal keren aan orde geweest. De een toetst om voor het rapport punten te verzamelen, omdat we dat altijd zo doen, de ander wil weten waar de leerling zit en een derde vraagt zich af waarom we überhaupt toetsen."

Martijn S., schoolleider

De twist: planning versus improvisatie

Waar voorheen met vele (veelal vereiste), goed doordachte plannen aan verbetering en innovatie van onderwijs werd gewerkt, wordt er nu opeens iets anders gevraagd. Plannen werken nu (even) niet. Het uitvoeren van wat bedacht hebben, wordt stopgezet. Er worden directe oplossingen gevraagd en de tijd achterhaalt voortdurend dát wat als oplossing bedacht wordt. De

vraag is überhaupt of plannen écht werken zoals ze van tevoren bedacht zijn. Deze VUCA-tijd vraagt om snel afwisselende improvisaties. De routeplanner werkt niet meer en verandert in een avontuurlijke ontdekkingsreis vol onzekerheden. Niemand kent de afloop. Improviseren gebeurt, volop, zo vertellen schoolleiders in de interviews. Gewoon eraan beginnen. Onvolledig kennis hebben. Fouten maken. Dat mag. Vallen en opstaan. Leren door vooral samen te doen. Jong helpt oud. De interviews met schoolleiders laten een patroon zien dat de kracht van het team en individuele teamleden plots heel zichtbaar wordt. Er worden flinke stappen gemaakt in het versneld invoeren van technologie op tal van manieren.

"Mensen gaan ontdekken en andere groepen gaan meer volgen; die patronen, die er normaal ook wel zijn, worden zichtbaarder. Je ziet opeens mensen de kar trekken die dat daarvoor niet deden; ook mooi is dat die mensen meer in hun kracht komen. Je ziet allerlei andere samenwerkingsvormen en patronen ontstaan; het web wordt opgeschud. We moeten dingen gaan vasthouden en leren van deze tijd."

Bart M., Schoolleider

Maar... duurzaam innoveren doe je toch het bést met goed doordachte plannen? Aan innoveren begin je toch pas als je zeker weet dat iets werkt? Of als je zeker weet welke stappen vanaf begin tot eind genomen moeten worden, als de routeplanner klaar is. Inclusief het aangeven van de te verwachte uitkomsten geformuleerd in SMART-doelen. Innoveren doe je toch pas als je toestemming krijgt van 'je meerdere'? Of.....?

In dit essay onderzoeken we de twist tussen planning en improvisatie in relatie tot duurzame onderwijsontwikkeling.

Lineair, maakbaar, voorspelbaar, controleerbaar..

Ondertussen zijn we in het onderwijs vertrouwd geraakt met het idee dat we de verbetering of innovatie van ons onderwijs goed, doordacht moeten voorbereiden. Onderwijsverandering wordt vaak gedefinieerd als het bewust of beredeneerd plannen van acties. Het wordt gezien als een manier om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren in relatie tot de gestelde doelen op een geplande manier (Lagerweij & Lagerweij-Voost, 2004).

Plannen worden gemaakt, ideeën bedacht, we stellen meetbare doelen vast en maken voor de verandering als het ware al een film van hoe de verandering zou moeten gaan lopen. De school, het onderwijs, de onderwijs-

mensen worden ook vanuit schoolbesturen, inspectie of overheidswege gestimuleerd om deze gedegen, goed doordachte plannen te maken. Veranderthematieken worden regelmatig al door anderen (dan de leraren) bedacht. Soms voor de korte termijn, maar zeker ook voor de langere termijn. Om een misverstand meteen te voorkomen. Het maken van plannen – liefst samen –, het stellen van doelen en het streven naar kwaliteit, is helemaal niet verkeerd. Maar het lijkt wel of deze kijk op verandering dominant is. Deze kijk kenmerkt zich door aspecten als controleerbaarheid, maakbaarheid, voorspelbaarheid (Schoenmakers, 2014) die terug te voeren zijn op het 19de-eeuws denken van scientific management uit de organisatie-wereld. We blijven spreken over organisaties alsof ze machines zijn (Morgan, 1992) die van tevoren opgestelde doelen realiseren, die efficiënt en liefst soepel moeten werken. Het gevolg is dat we organisaties en processen op een instrumentele, mechanische manier vormgeven, waarbij we menselijke factor op de achtergrond plaatsen (Morgan, 1992, p.13). Veel onderzoekers stellen dat deze aannames en overtuigingen zo diep in het onderwijssysteem en zijn mensen zijn verankerd, dat we ons er te weinig van bewust zijn, wat maakt dat we moeilijk alternatieven kunnen zien (Day, 2000; Fullan, 1991, 2005, 2008; Hargreaves, 2009; Lagerweij (2004); Mitchell & Sackney, 2000, 2009; Morgan, 1992; Schollaert, 2007; Scharmer, 2010). Ghosal & Barlett (in Morgan, 1992, p. 252) beargumenteren dat creativiteit en individueel initiatief nog steeds ondergeschikt zijn in de moderne organisaties vanwege de vermeende noodzaak van controle en overzicht. De voorgeschreven bureaucratie, regels, routines en specialisaties leiden tot voorspelbaarheid en efficiëntie.

Soms verstikken we letterlijk in de enorme hoeveelheid van plannenmakerij en bureaucratie, wat leidt tot energieverlies. Professionals worden 'verander-moe', zoals De Caluwé (2011) dat stelt, en zetten hun pocket veto in bij de zoveelste verandering of vernieuwing die vaak als herhaling van zetten wordt gezien. Er is een beroemd Chinees gezegde: de ingrediënten veranderen, maar de soep blijft dezelfde. Het lijkt alsof we veranderprocessen steeds maar weer als voorspelbare, maakbare, managebare en controleerbare entiteiten benaderen. Met een begin en eind, vaker geïnitieerd door anderen dan de leraar en/of de studenten (Schoenmakers, 2014). Het gevaar is dat we blijven doen wat we altijd al gedaan hebben. Leidt dat tot innovatie? Hargreaves (2009) zegt het in zijn werk heel sterk: *"We need bold new solutions, not stale old slogans"*, wanneer we duurzame vooruitgang in onderwijs willen boeken. Fullan (2007) stelt het nog scherper: *"We zitten als het ware gevangen in een*

ijzeren kooi” en verwijst daarmee naar het werk van Max Weber, een Duitse socioloog. Wat Weber aanvoelde was dat een rationele, efficiënte, optimaal georganiseerde wereld niemand bezielt. De ijzeren kooi van de bureaucratie heeft betrekking op moderne industriële maatschappijen die door allerlei bureaucratische en economische vervlechtingen tot een hecht en onneembaar ‘bolwerk’ zijn geworden, waarin mensen dreigen te worden opgesloten waardoor zij hun vrijheid van handelen verliezen.

Verandering in onzekere tijden

En dan komt corona en raakt de hele boel verstoord. Rik Spann zegt hierover:

“Verstoring binnen een geplande verandering wordt vaak als negatief of ongewenst ervaren. Het gooit als het ware roet in je eten. We willen daar dan niks mee te maken hebben, anders ‘gaat het mis.’ De automatische respons binnen het traditionele organiseren is dat we verstoring ontkennen of elimineren. Een belangrijke move bij improvisatie is dat je JA zegt tegen verstoring, variatie, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Je zegt JA tegen twijfel en JA tegen ‘Ik zet een bewuste, krachtige stap naar voren, ook al heb ik geen enkel zicht op hoe een en ander zich zal onvouwen.’ Deze moedige houding kan in veel gevallen zinvol zijn en het verschil maken. Natuurlijk zeg je niet zomaar JA tegen alles. Daarom is improviseren (ook in organisaties) niet alleen een kunde maar ook een kunst.”

Rik Spann, jazzmuzikant, schrijver en onderzoeker

Covid-19 besmet ons onderwijs en het lijkt in eerste instantie negatief. Alles wat we bedacht hadden, kan niet doorgaan. Althans, niet op de manier zoals we die bedacht hadden. Maar vanuit een positieve houding lijkt corona ook een kans te bieden. Verandering in onzekere tijden vraagt om improvisatie. Het is zoals Rik als jazzmuzikant omschrijft: samen gaan jammen, nieuwe muziek maken, waarbij ieder uitgenodigd wordt om vanuit engagement bij te dragen aan het grotere geheel. Een schoolleider verwoordt dat als:

“Het team werkte al vanuit het concept van het gespreide leiderschap en dat maakte al meteen bij het eerste gesprek dat mensen met eigen ideeën kwamen in plaats van af te wachten wat de directie zou voorstellen wat ze zouden moeten doen. Ze gaan meteen nadenken: wat vind ik belangrijk? En dat zijn ze gaan finetunen met elkaar; er was vanaf de start veel gezamenlijke verantwoordelijkheid.”

Nikki D.J., schoolleider

Samen finetunen – jammen – in onzekere tijden vraagt om improvisatie. Improvisatie is dan meer dan zomaar wat doen of aanklooien en we zien wel.

“Er zit jaren van ervaring en training onder improvisatie. Je brengt mensen bij elkaar om een rijk en divers arsenaal aan bronnen en vaardigheden beschikbaar te hebben, maar als je het podium op stapt, laat je dit alles los en sta je er open voor om op dat moment samen met je bandgenoten en het publiek iets nieuws te creëren. Het is niet de bedoeling om voortdurend patroontjes te herhalen; dat is ‘not done’. Je hebt minimale structuren nodig, een gemeenschappelijk overkoepelelnd doel en ‘precies genoeg consensus’ om samen iets vernieuwends te creëren. Vanuit een song of melodie met een minimale structuur werk je samen aan een goed gevoel en een gemeenschappelijke ‘groove’. Je schept een veiligheidsnet vanwaaruit iedereen risico’s durft te nemen. Iedereen wordt uitgenodigd en krijgt een beurt om haar of zijn verhaal te vertellen. En dan gebeurt er iets wonderlijks. Niet alleen de muziek verandert. Maar ook de muzikant zelf, de band en het contact dat ze onderling hebben. Ook het publiek gaat vaak naar huis met het gevoel dat er door de inbreng van iedereen iets nieuws, unieks en onvergetelijks tevoorschijn is gekomen, is geëmergeerd.”

Rik Spann, jazzmuzikant, schrijver, onderzoeker

De interviews met schoolleiders laten eenzelfde beeld zien. De schoolleiders geven aan dat ze minimale kaders aanreikten, zoals verplichting tot samenwerking, gezamenlijke afstemming en het trekken van één lijn, het loslaten van methodes en lessen en het uitgaan van (SLO-)doelen als richtlijn. De schoolleiders straalden vertrouwen uit naar hun teams en wisten dat hun professionals op basis van jaren training en ervaring tot goede oplossingen zouden komen. Zeker in de eerste weken vond er intensief overleg plaats, zagen schoolleiders dat leerkrachten elkaar opzochten en viel het op dat er nieuwe ontmoetingen ontstonden met collega’s in en buiten de school, met leerlingen en ouders. “De werkelijke kracht voor verandering in scholen”, zo stelt Branson, “ligt in haar vermogen om positief werkende relaties te genereren” (Branson, 2010, p 113). De kwestie is niet controle, maar dynamische verbondenheid (Weatley, 2006, p. 25). In de woorden van Rik Spann kwam een veelheid aan rijk materiaal in de school, waarmee samen nieuwe muziek gemaakt werd. Het vertrouwen in elkaar vormde een veilig net waarbinnen fouten maken als natuurlijk werd ervaren en waar door nieuwe improvisaties voortdurend oplossingen werden bedacht.

“Mensen wilden doorgaan, maar de manier waaróp was een zoektocht. Ze wilden vooruit. En dat is heel knap. Normaal ga je in een nieuwe fase altijd eerst goed overdenken: wat gaan we doen? Nu kwam er zoveel op ze af. Het mooie is dat je normaal eerst gaat bespreken; nieuwe zaken duren altijd best lang. Maar nu ging dat snel en ik heb het idee dat we drie, vier stappen vooruit gemaakt hebben. Het heeft veel positiviteit opgeleverd. We willen onderwijs bieden, we moeten niet bij de pakken neerzitten, maar kijken naar wat mogelijk is. Ze waren er continu mee bezig, zelfs als ze vrij hadden. Leerkrachten hadden veel uitwisseling, collega’s gingen onderling overleggen, zochten naar één lijn in hun aanpak, ze kregen grove richtlijnen vanuit de leiding en vertrouwen. Ik werd bevestigd in het idee dat mensen veel power hebben om van alles uit te zoeken samen met andere collega’s.”

Doddy V., schoolleider

De rol van improvisatie in veranderprocessen

Als we teruggaan naar de dagelijkse schoolpraktijk met de nog steeds dominerende kijk op maakbaarheid, voorspelbaarheid en beheersbaarheid, dan zien we dat improvisatie nog weinig ruimte krijgt binnen onderwijs en verandering. De ervaringen tijdens de coronatijd laten juist zien dat er door middel van improvisatie voortdurend ingespeeld werd op wat er op dát moment gevraagd werd, en dat vandaaruit telkens stap voor stap samen nieuwe keuzes gemaakt werden. Het veranderproces ontvouwt zich als het ware als een zich steeds verder vertellend verhaal. (Schoenmakers, 2014; Swart, 2013). Vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief bouwen we de werkelijkheid of de toekomst samen stap voor stap (Gergen, 2009; McNamee, 2008; Hosking, 2002, 2006). Het zijn tenslotte mensen die samen verandering maken en daar voortdurend betekenis aan geven.

Het intensieve overleg waar nu eindelijk meer tijd voor gemaakt wordt, draagt bij aan een betere afstemming en betekenisgeving. Alle schoolleiders geven aan dat er nog meer dan voorheen over de essentie van leren gesproken wordt en dat verschillen tussen de onderwijsprofessionals door deze interacties nog duidelijker op tafel komen. Improviseren, zo zegt een van de schoolleiders, betekent anders schakelen.

“Ik heb het afgelopen jaar nóg meer gesprekken tussen leerkrachten gezien dan voorheen. De onderlinge verbondenheid wordt zichtbaarder, ook door vergaderingen twee keer per week via Teams. En elke dag

sluiten meer mensen aan dan alleen zij die op die dag moeten werken. Daarvoor was het meer gescheiden. Er is meer betrokkenheid en commitment. Iedereen zegt: Het moet lukken, doorbijten. Maandag zijn we er. Voor elkaar klaar staan. Er heerst eensgezindheid. Iedereen is meer in beweging dan daarvoor. Collega’s die twee dagen per week werken, zie ik nu haast elke dag. Dat was niet per se nodig. “Ik wil meekijken, anders zit ik toch maar thuis.”

Martijn S., schoolleider

Improvisatie betekent ruimte krijgen en ruimte geven. En het blijkt uit de interviews dat dat gebeurt. Pas dan kan er iets nieuws gebeuren of ontstaan. Opeens vielen alle kaders en verplichtingen weg. Waarbij de ene professional het als een bedreiging ervoer, en de andere als kans. Rik Spann haalt het werk van Winnicott aan, een ontwikkelingspsycholoog, die spreekt over een zogenaamde *holding environment*. Voor kinderen is dat een omgeving creëren waarin ze zich optimaal kunnen ontwikkelen en kunnen leren, gesteund door hun opvoeder(s). Een optimale basis voor het steeds meer omarmen van de onvermijdelijkheid van verandering die het leven brengt. Kegan (2017) noemt het een omgeving of context waarbinnen en vanwaaruit een mens zich optimaal ontwikkelt door ondersteuning en uitdagingen. Hij legt dit op de gehele tijdsperiode van de ontwikkeling van de mens en focust zich op het leren van volwassenen. Kegan noemt drie aspecten die passen bij improvisatie in veranderprocessen, die hij ziet als een evolutionaire brug naar de volgende fase van ontwikkeling.

- 1) Confirmation (gaat over *holding on*): het welkom heten, je mag er zijn met alles wat je kunt bieden. Wat hebben we in huis? Een nieuwsgierigheid naar wat al is en het honoreren van hoe mensen zelf betekenis geven aan hun ervaringen.
- 2) Contradiction (gaat over *letting go*): het uitdagen om een stap verder te gaan. Het loslaten wat niet meer past en zo overgaan naar de volgende fase van ontwikkeling. De vraag die voortdurend gesteld wordt is: Helpt dit of zijn er ook andere manieren?
- 3) Continuity (gaat over *staying put*): dit staat voor integratie van het geleerde. Het leidt tot een nieuwe stabiliteit en continuïteit.

Binnen een *holding environment* voelen mensen zich bekrachtigd (confirmed/*holding on*), bemoedigd (contradiction/*letting go*) en ondersteund (continuity/*staying put*). Het realiseren van een *holding*

environment lijkt essentieel binnen het improvisatieproces.

Ruimte creëren wordt door de schoolleiders genoemd als een belangrijk inzicht dat ze graag zouden willen vasthouden na de coronatijd. Ze realiseren zich dat ruimte de kans vergroot op vernieuwing. Vasthouden aan wat is, werken vanuit vanzelfsprekendheden in de waan van de dag en de alledaagse hectiek, te weinig ruimte ervaren, verstikt als het ware. Zuurstof lekt weg. En laat dat nou net de brandstof voor innovatie en verduurzaming zijn. Interessant is de enorme energie die vrijkomt als mensen – onderwijsprofessionals – ruimte krijgen en vanuit de gevoelde essentie van hun werk zelf invloed hebben en betekenis mogen geven aan dat wat er werkelijk toe doet. Dat is exact wat we zien gebeuren in scholen op dit moment.

Alle schoolleiders gaven in de interviews aan dat ze hun teamleden uitnodigden om mee te denken over oplossingen. Daarmee creëerden ze al dan niet bewust een omgeving waarin ruimte ontstaat voor het delen van ideeën en het aanboren van de collectieve intelligentie. Zo werden bijeenkomsten zinvol en betekenisvol. Het uitnodigen van de ander lijkt zo voor de hand liggend, maar blijkt cruciaal binnen improvisatie. Ook Rick Spann spreekt hierover wanneer hij uitlegt hoe een jazzband samen musicceert. De rol van de schoolleiders veranderde van facilitator naar host, die mensen uitnodigt om een zinvolle, betekenisvolle en collegiale manier met elkaar in gesprek te gaan. McKergow, M. (2020, p. 7) spreekt over generatieve gesprekken die gaan over nieuwe ideeën, nieuwe mogelijkheden en nieuwe verbindingen. Exploratie wordt aangemoedigd. Hij sluit daarmee aan bij het werk van Busche & Marshak (2015) die spreken over dialogische organisatieontwikkeling waarbinnen de dynamiek en onvoorspelbaarheid uitgangspunten zijn om samen bruikbare veranderingen te genereren door een iteratief proces van dialoog en experiment. Hosting betekent dat je onzekerheid omhelst (McKergow, 2020).

Gaat het dan alleen maar om nieuwe dingen laten ontstaan?

Binnen de improvisatie neem je bestaande kennis, inzichten en vaardigheden mee. Minimale structuren, kaders en afspraken worden gemaakt. Op basis daarvan onderzoeken we, stemmen we af en overwegen we de stappen die we gaan nemen. Vanwege de continuïteit blijven we niet doen wat we altijd al deden, maar gaan we ook niet alleen maar nieuwe dingen doen. Het gaat om een en-en gebeuren. De uitdaging binnen onderwijsverandering is te

erkennen dat onderwijs mensenwerk is (Schoenmakers, 2014), alsook om te werken met de dynamiek die dit teweegbrengt. Om te bouwen hebben we nieuwe benaderingen nodig, die het beste uit het verleden meenemen, zonder de herhaling of het opnieuw uitvinden van worst events (Hargreaves, 2009). Hoe goed je planning en het vooruitkijken ook is, er liggen altijd onzekerheden, voorvallen, incidenten, mislukkingen én kansen op de loer. Dat wil niet zeggen dat je daar volop in mee moet gaan; als host moeten we behalve goede planners en voorbereiders, ook hoogst responsief zijn in veranderende omstandigheden.

"Je probeert dingen uit, verkent allerlei onbegane paden en gaat dat later, na de jamsessie of uitvoering, aan de bar of thuis bespreken. Er ontstaat een fusie met een nieuwe kwaliteit en hoedanigheid van samenspel. Een vernieuwde identiteit. Het is steeds samen zoeken, verkennen, experimenteren. In deze 'jazzmindset' ga je ervan uit dat leiderschap te maken heeft met het creëren van situaties waarin je mag of zelfs moet experimenteren. Niet per se dat je verplicht op zoek bent naar iets nieuws, maar dat je steeds intuïtief op zoek bent naar opgefriste inzichten en vaardigheden, die je eventueel vastgeroeste patronen en routines uitdagen en zo nodig vernieuwen. Zoals Miles Davis zei: 'Do you know why I don't play ballads no more? Because I love playing ballads so much.'"

Rik Spann, jazzmuzikant, onderzoeker, schrijver

Improvisatie en duurzaamheid

Improvisatie is dus meer dan 'zomaar iets doen of aanklooiën, en we zien wel.' Kaders of minimale structuren, alsook een gezamenlijke focus, spelen een belangrijke rol. Vanuit het creëren van meer ruimte kan nieuwe energie losgemaakt worden, waardoor nieuwe dingen kunnen ontstaan en het oude deels een belangrijke functie heeft in het behouden van enige stabiliteit. Duurzaamheid van veranderprocessen kan enerzijds gezien worden vanuit een statisch gegeven, namelijk dat je probeert te verankeren wat is veranderd: de innovatie. Anderson (2009) noemt dat een *standing picture*. Deze statische kijk gaat ervan uit dat duurzaamheid een entiteit, een haast afgebakend iets is. Vaak gaat het gesprek in veranderprocessen over de vraag: hoe houden we dat vast? Hoe verankeren we de verandering de komende jaren? Deze kijk baseert zich veelal op het idee dat verandering een lineair proces is, met een begin- en eindpunt, waarbij je in de laatste fase zoekt naar manieren van consolidatie of verankering van de vernieuwing in het bestaande systeem.

Het projectmanagement dat processen in haast afgebakende fasen verdeeld, is ook het onderwijs binnengedrongen. Ook het onderwijs vraagt zich regelmatig af hoe de verandering, waarin vaak veel tijd en energie is gestopt, vastgehouden kan worden. Na verloop van tijd komt echter ook de vraag op: waar is de verandering gebleven? Hoe kan het dat we nu weer hetzelfde doen als jaren geleden?

Het wordt interessant, ook in het kader van improvisatie en de VUCA-wereld, wanneer we duurzaamheid als een dynamisch gegeven beschouwen. Duurzaamheid veranderen we van het zelfstandig naamwoord in een werkwoord, namelijk verduurzamen. Vanuit het idee dat alles veranderlijk is en niets blijft zoals het is, betekent verduurzamen dat we niet proberen vast te houden van wat ooit was, maar dat we voortdurend de verandering meenemen in de (nieuwe) ontwikkelingen die zich voordoen. Verandering kan gezien worden als *een film* waarvan het script nog niet helemaal geschreven is en het plot onbekend is. De innovatie verandert van een entiteit, een statisch gegeven, in een min of meer fluide vorm die altijd aanwezig is in het veranderproces. Verduurzamen vindt dan al vanaf de start plaats en wordt niet gezien als absolute eindfase van een veranderproces. Daarbij gebruiken we het oude zolang het past en worden er regelmatig nieuwe elementen of accenten toegevoegd die passend zijn bij wat op dat moment gevraagd wordt.

Een belangrijk aspect vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief (Gergen, 2009; McNamee, 2008; Hosking, 2002, 2006; Schoenmakers, 2014) is dat mensen binnen sociale systemen via hun interacties betekenis geven aan hun werkelijkheid, dus ook aan de veranderingen die plaatsvinden in dat sociale systeem, de school. Mensen veranderen, ontwikkelen zich en natuurlijk heeft dat ook impact op de onderwijsverandering met het oog op de verduurzaming. Hoe complexer de organisatie of het proces is en hoe minder voorspelbaar, des te minder de traditionele controlemechanismen effectief blijken te zijn en des te belangrijker het dialogische proces in organisaties is (Wijsbek, 2009). Veranderprocessen kunnen gezien worden als een synthetiserend gebeuren, een permanente activiteit om een werkbare cohesie op te bouwen die leidt tot onderlinge verbondenheid (Weick, 1979). Het is schooleigen dat schoolteams regelmatig wisselen van samenstelling door nieuwe collega's, schoolleiders, populatie ouders en leerlingen. Daarmee verandert ook de inhoud van de interacties. Mits we er oog voor hebben!

"Een belangrijke vaardigheid in jazzimprovisaties (en ook in vernieuwingsgerichte organisaties) is genereus luisteren. Genereus luisteren betekent: ik luister naar jou, bouw voort op jou, ik corrigeer je niet, ik ondersteun je solo, jij bent de leider van het gesprek. Genereus luisteren is een onderschatte en vaak ongeziene vaardigheid. Je kunt spelers erop wijzen dat sommigen dat goed doen. De kunst van het 'nobel volgen'. Kijk bij een jazzconcert maar eens naar de begeleiders in plaats van naar de solist. De solist kan alleen maar 'shinen' als de begeleiders de kunst van het genereus luisteren verstaan, het professioneel begeleiden, ook wel 'comping' genoemd. Alleen al het landen van dit bewustzijn in de groep en het oefenen ermee, kan een enorme kwaliteitsverbetering opleveren.

Ook ga je in jazz uit van 'flexibele kaders', niet van gedetailleerd uitgeschreven plannen, hoe goed bedoeld ook. In de 'uitvoering' ervan heb je dan meer oog en oor voor ontelbare mogelijkheden die je anders niet waarneemt ('The change is not in the score, the change is in the gig.') Meer aandacht voor de emoties die spelen, de rijkdom in de verhalen en de kans om talloze perspectieven te kunnen integreren (in plaats van die 'ene waarheid' of de 'one best way' in meer traditionele manieren van denken en organiseren) zorgt voor subtiliteit, gevoel en aandacht voor dat wat er tevoorschijn komt in de jamsessie, met veel meer kans op werkelijk inspirerende energie en meer opties voor verandering."

Rik Spann, jazzmuzikant, schrijver, onderzoeker.

Rachel Remen (in Horrigan, 2003) benoemt genereus luisteren als een intentionele manier van luisteren om de menselijkheid in de woorden van de ander te zien. Het is luisteren met voortdurend de vraag: Wat is op dit moment van belang? Simpel luisteren naar wat voor deze persoon de waarheid is. Van hieruit ontstaat verbinding met de ander en zo ontstaat er een gedeelde betekenis van de werkelijkheid. Tijdens de coronatijd, zo geven de schoolleiders aan, vinden al dan niet bewuste vormen van dit luisteren plaats. Er wordt tijd voor elkaar gemaakt. Nieuwe ontmoetingen ontstaan. Opnieuw wordt samen nagedacht over de essentie van onderwijs. Energie komt los.

Vanuit een dynamische benadering, die meer passend is bij een wereld vol onzekerheden en onvoorspelbaarheid, past het idee van improvisatie. Door ruimte te bieden voor improvisatie kunnen nieuwe dingen ontstaan die

de groep als collectief van een zodanige betekenis vinden, dat dit omarmd wordt. Het idee, hoe klein of groot ook, draagt bij aan het grotere geheel en houdt daarmee de verandering in beweging. Improvisatie wordt daarmee een levensbehoefte voor scholen om mee te bewegen, om samen díé muziek te maken die leidt naar een betere toekomst. Het is de zuurstof voor groei en ontwikkeling.

Dan maar helemaal geen plannen meer? Nee! Het gaat hier om een en-en gebeuren. Plannen zijn nodig om helderheid te hebben over een gezamenlijk afgesproken koers die gevaren wordt. Maar een te grote nadruk op plannen leidt tot zuurstofgebrek, verandert de innovatie in een entiteit, die in feite nauwelijks te verankeren valt. Alleen maar improviseren leidt tot willekeur, een gebrek aan focus of richting. De coronaperiode laat nog eens duidelijk zien dat het om beide gaat. Een nieuwe kans doet zich voor door het terugbrengen van de overplanning en bureaucratie en zo meer ruimte te creëren voor improvisatie, experiment en afstemming. In *Happily Different* (Schoenmakers, 2014) wordt een groot veranderproces gereconstrueerd en wordt beschreven dat meer ruimte bieden voor experiment en improvisatie op basis van een minimale structuur en richting, juist rijkheid aan ideeën genereerde – rijk materiaal verzamelen, zoals Rik Spann dat eerder noemde. Ik beschrijf het vaak als magische momenten. Het onvoorziene gebruiken, en ervaren dat deze manier van werken niet alleen de innovatie zelf stevig beïnvloedt, maar opnieuw ook de betrokkenen meeveranderen en onderlinge verbindingen versterkt worden. “Wederzijdse transformatie is een kritisch element als reactie op onze snel veranderende tijden.” (Anderson, 2009, p 212)

Door in het proces telkens mee te bewegen met de planning, in dienst van en niet als uitgangspunt voor de verandering, vond gelijktijdig in het proces al de verduurzaming plaats. Vanuit de gehouden interviews ontstaat het inzicht dat we improvisatie nodig hebben om uit de vanzelfsprekendheid te geraken. We moeten niet proberen om antwoorden te vinden in onze kant-en-klare handboeken vol richtlijnen, “*maar door worsteling en ploeteren, en voortdurend wijzigen en aanpassen van interventies en processen die wezenlijk complex, ongreepbaar en voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Rationele planning zal niet werken.*” (Fullan, 1991, p.128). Zo ontstaat vernieuwing.

“Systemen zijn er om de juiste stappen te doorlopen. En nu merk je dat het ook goed is om dingen gewoon te gaan doen. Je kunt heel snel

stappen maken als je niet bepaalde wegen hoeft te bewandelen die je normaal gesproken wel bewandelt. Mijn leerkrachten hebben enorm geleerd om te handelen naar wat wij op dat moment denken dat goed is. Hoe zorgen we dat we niet terugvallen in ons oude patroon? Daar moeten we alert op zijn en dat moeten we inplannen. Door corona hebben mensen gemerkt dat het ook anders kan. Dat wisten we al, maar dat heeft deze situatie nu bevestigd. Mensen hebben het ervaren. Dat biedt duurzaamheid.”

Bart M., schoolleider

“Ik denk wel dat je de innovatie behoudt wanneer je leerkrachten zover kunt krijgen om kritisch te kijken naar de reden waarom ze de dingen doen. Want dan blijf je je iedere keer weer aanpassen, ook als straks opnieuw iets onverwachts gebeurt. Als je dat kunt bereiken, dan kun je zeggen dat je duurzaam bent voor de toekomst.”

Nikki D.J., schoolleider

Wat leren we?

Tot slot, welke wijze lessen halen we uit de gesprekken met schoolleiders en de jazzmuzikant?

Improvisatie

- Vraagt een houding
 - van openheid en omarmen van verschillen.
 - van omarmen van verstoringen en onzekerheden.
 - van responsiviteit.
- Nodigt iedereen uit om mee te doen en vraagt om engagement, als professionele eis.
 - Improvisatie is niet vrijblijvend. Het laat gespreid leiderschap ontstaan.
- Betekent (professionele) ruimte creëren:
 - voor afstemming.
 - voor meer samendoen.
 - zodat ieder vanuit potentieel kan bijdragen om het goede te doen.
 - voor experiment.
 - en het samen zoeken naar de essentie van wat we doen.
- Is noodzakelijk voor innovatie en vernieuwing. Het vergroot de kans op het genereren van ideeën en nieuwe impulsen.
- Vraagt om bewust keuzes maken *in* het moment.

- Gebruikt dat wat is op zoek naar wat nog niet is.
- Vraagt ander leiderschap die voortdurend meebeweegt vanuit verbinding met de ander.
- Maakt energie los, geeft nieuwe inspiratie, maakt vindingrijk en creatief.

“En dan loopt het toch goed. We willen alles heel duidelijk van tevoren weten. Jaarplannen, handelingsplannen, popgesprekken, groepsplannen, toetsen... die dingen zijn allemaal weggefallen. En toch loopt alles door en zeggen leerkrachten dat kinderen vooruit zijn gegaan. Als alles wegvalt, ontstaat er ruimte; ruimte om te experimenteren. Als we mogen experimenteren met meer mensen, je fouten mag maken en ik je mag aanspreken, wordt de durf groter. En als we het ook echt gaan doen, beïnvloedt dat de kwaliteit van de verandering, omdat we niet blijven bij wat zelfsprekend was maar ons de kans geven om er meer uit te halen. Het nieuwe gaat niet gebeuren als we ons laten beperken door hetzelfde te blijven doen.”

Doddy V., schoolleider

“Het zou jammer zijn als we het laten liggen. Deze tijd levert ook een kans op. Enkele collega's hunkeren naar de oude tijd, omdat ze het moeilijk vinden om uit de denkmodus te komen die ze altijd hebben gehad. Er mag door energie en dialoog iets ontstaan wat we nog niet kennen. Als je vertrouwen hebt in mensen, groeit het gevoel dat het veilig genoeg is. Zodra dát gevoel er is, staat de deur open. Ga het gesprek aan, zoek niet de angst op maar ga in contact. Dan kom je er samen goed uit. Vanuit ontmoeting kun je samen aan de toekomst bouwen, vanuit verbinding waarbij je onzeker en bang mag zijn. Wanneer iemand zich collectief gedragen voelt, gebeuren er bijzondere dingen. Bijvoorbeeld dat die persoon toch een klein stapje uit de comfortzone komt, het gevoel krijgt dat de melodie te veranderen is en dat er dan iets anders gebeurt. Dat zijn de dingen die ertoe doen.”

Koen K., schoolleider

“Als we ons er bewust van worden, dan improviseren we elke seconde van ons leven. Waarom dan niet van 'groove masters' in jazz en kunst leren om er nóg wat beter in te worden?”

Rik Spann, jazzmuzikant, schrijver, onderzoeker

Onderzoek

Binnen onderwijs vinden volop veranderingen, verbeteringen en innovaties plaats. Het onderzoek wil meer zicht krijgen op hoe het schoolteams lukt om innovaties langdurig vast te houden. In deze laatste woorden schuilt meteen een tegenstrijdigheid. Verduurzaming wordt nog vaak gezien als het vasthouden van de ingezette verandering. De vragen die vaak worden gesteld zijn: Waar is de verandering gebleven waar we (toen) zo hard aan gewerkt hebben? En: Hoe verankeren we de verandering? De verandering of verduurzaming wordt dan veelal als iets statisch, als entiteit gezien. Binnen het onderzoek gaan we vanuit een nieuw of ander perspectief onderzoeken wat verduurzaming is of wordt wanneer we het vanuit een dynamische invalshoek benaderen. Daarmee wordt *verduurzaming* eerder een werkwoord en een dynamisch begrip.

De relationele dimensie

Het gedachtegoed van het sociaal-constructionisme benadrukt de *relationele dimensie* in (verander)processen en het rehumaniseren ervan. De mens – samen met anderen – staat centraal. Meer *vrijheid van handelen* zorgt voor bezieling en maakt ons los van wat de Duitse socioloog Max Weber de ijzeren kooi van rationalisering en overbureaucratie noemt. *Improvisatie* lijkt ruimte te creëren daar waar bezieling, passie en zingeving van 'de mens' in het systeem zorgt voor constructief kritisch denken, durven experimenteren, leren van en met elkaar. Dit genereert opnieuw energie in het systeem en zo lang die blijft stromen, leidt dit tot verduurzaming. Structuren en systemen zijn dan niet het uitgangspunt, maar staan eerder in dienst van de mensen die hoopvolle veranderprocessen waarin ze geloven tot werkelijkheid willen maken. Minimale functionele structuren en maximale ruimte voor vrijheid van handelen vanuit het geloof in de professional. Het rehumaniseren van innovatieprocessen vraagt om het centraalstellen van de relationele dimensie.

Vanuit een sociaal-constructionistische kijk verandert de aanpak van het onderzoek in wat ik noem *relational research*. De mensen in de school – schoolleiders, teamleden, leerlingen/studenten – worden co-onderzoekers – learning partners – die samen met stem en invloed het onderzoeksproces zullen beïnvloeden. Onderzoek krijgt daarmee een bijzonder karakter. Het wordt *kwalitatief* omdat we de praktijkwerkelijkheid willen *begrijpen* vanuit de verschillende perspectieven en ervaringen van velen. Het wordt *collaboratief*, omdat er steeds gewerkt wordt vanuit partnerschap. Het wordt *generatief*, omdat vanuit het partnerschap tussen onderzoeker en

praktijkprofessionals al tijdens het onderzoeksproces nieuwe inzichten en ideeën kunnen ontstaan, die meteen in werking worden gezet en die daarmee het onderzoeksproces voortdurend beïnvloeden. Het wordt *transformatief*, omdat door de ontmoeting met de ander tijdens het onderzoeksproces wederzijds begrip ontstaat die de onderlinge relaties versterken.

Gestart wordt met verschillende scholen die allemaal hun eigen unieke kenmerken hebben. Binnen deze scholen wordt een dialogisch, relationeel proces opgestart waarin onderzoeker en schoolteams samen betekenis geven aan verduurzaming van hun onderwijs. Deze collectieve betekenisgeving leidt tot een nieuwe kijk op de eigen innovatieprocessen binnen de school. Daarbij wordt geleerd van zowel succesfactoren als faalfactoren. Vanuit de verschillende inzichten van de diverse onderzoeksplekken wordt als het ware een nieuw tapijt geweven waarbij de rol van de relationele dimensie het stramien van het tapijt zal vormen.

Literatuur

- Anderson, H. (2009). *Collaborative practices: responding to our changing times*. Retrieved from <http://www.harleneanderson.org> on June 5, 2020.
- Branson, C. M. (2010). *Leading educational change wisely*. Rotterdam: Sense.
- Busche, G. R., & Marshak, R. J. (eds). (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2011). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Day, C., Harris A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Maidenhead – Philadelphia: Open University Press.
- Ducheyne, D. (2016). *Duurzaam leiderschap: Hoe leiden in een VUCA-wereld*. Brugge: Die Keure Publishing Group.
- Fullan, M. (1991, 2007). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being, beyond self and community*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2009). *The fourth way*. California: Corwin.
- Horrigan, B. J. (2003). Ch. 13. Kitchen Table Wisdom: A Conversation that Heals. *Voices of Integrative Medicine* (Remen, R.), pp 132-141. Amsterdam Elsevier Science.
- Hosking, D. M. (2006). Ch 3. Organizations, organizing, and related concepts of change. In Hosking, D., & McNamee, S. *The Social Construction of Organisation*. Liber-Copenhagen Business School Press.
- Hosking, D. M. (2002). *Constructing changes: A social constructionist approach to change work (and beetles and witches)*. Retrieved from: https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/19349/hosking_02_constructing_oratie12.pdf?sequence=1.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2017) *Een cultuur voor iedereen: Hoe creëer je een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie*. Utrecht - Het Eerste Huis.
- Lagerweij, N., & Lagerweij-Voogt, J. (2004). *Anders kijken: De dynamiek van een eeuw onderwijsverandering*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- McKergow, M. (2020). *Hosting generative change: Creating containers for creativity and commitment*. BMI series in Dialogical organizational Development. Vancouver.
- McNamee, S. (2008). *Transforming organizational culture*. Keynote address. Winter Session Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA.

- Mitchell, C., & Sackney L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Scharmer, O. (2010). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Schoenmakers, L. (2014). *Happily Different*. Taos Worldshare book. www.Taos Insitute.net.
- Schollaert, R., & Leenheer, P. (2007). *The spirals of Change*. Leuven: Lannoo Campus.
- Swart, R. (2013). *Re-Authoring the World*. Bryanston: Knowledge Resources Publishing.
- Weatley, M. (2006). Leadership in the real world. In: *Leader to Leader*. Vol 41, pp. 16-20. DOI: 10.1002/ltl.185.
- Weick, K. (1979). Educational organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Wijsbek, J. (2009). *De dialogische organisatie*. Assen: Van Gorcum.

Loek Schoenmakers

Als één kenmerk Loek Schoenmakers typeert, dan is het verbinder. Als een rode draad in leven en werk – in binnen- en buitenland – ontdekt Loek telkens weer dat een duurzame wereld en duurzame verandering vraagt om het rehumaniseren van veranderprocessen. Waar nu nog steeds het paradigma overheerst van een maakbare en controleerbare, voorspelbare (onderwijs)wereld, waarin de mens wordt gezien en ingezet als instrument binnen de verandering, is een verschuiving naar een nieuw paradigma steeds zichtbaarder. Van een individualistische oriëntatie naar een relationeel georiënteerde oriëntatie, waar de mens samen met anderen de werkelijkheid, wereld of verandering vanuit verbinding en dialoog construeert. Ruimte bieden aan improvisatie, aan reflectieve en reflexieve praktijken. Het gedachtengoed van het sociaal constructionisme is het fundament waarop Loek zijn werk baseert. De mens centraal stellen binnen veranderprocessen. Gezien, gehoord en gewaardeerd worden door stem en invloed op die processen, maakt dat mensen in beweging komen en in beweging blijven. Interacties tussen mensen scheppen als het ware de werkelijkheid. Samen zin geven aan, zin hebben in én zin houden in veranderprocessen, vergroot de kans op verduurzaming. Het gaat om appreciatie, bruggen bouwen, *collaborative relating* en dialoog. Verduurzaming wordt verduurzamen; het wordt gezien als een dynamisch concept.

Colofon

Tekst: Loek Schoenmakers

Uit: Staveren A. van, en H. Susam (2021) *Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen? verkenningen naar duurzaam veranderen in het onderwijs en daarbuiten*. Marnix Academie

Correcties: Joliete van Eijden

Vormgeving: Het Firmament, communicatie vormgeving, Amsterdam

Uitgave: Lectoraat Leren Innoveren, Marnix Innovatiecentrum

© 2021, Marnix Academie

“Opeens wordt iets anders gevraagd”

Van plannen naar improviseren

Loek Schoenmakers

Dit essay maakt deel uit van de essaybundel:

Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen?

De essays uit deze bundel gaan allen over de vraag wat er nodig is om ervoor te zorgen dat innovaties beklijven en onderdeel gaan worden van de dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt daarbij is dat termen als borgen, verankeren, bestendigen en al die woorden die gebruikt worden om een antwoord te zoeken op de vraag: *Hoe maken we een innovatie duurzaam* al vroeg deel uit maken van het proces van duurzaam innoveren. Het zijn geen losse activiteiten die achter de innovatie aan komen. Zij maken intrinsiek deel uit van het werken aan vernieuwing, ze zijn verbonden met leerprocessen en met de organisatie. Wat en wie daarbij nodig en helpend zijn, en wat duurzaam innoveren vraagt van organisaties.

De essaybundel is gemaakt door leden van de onderzoeksgroep van het lectoraat Leren Innoveren (Marnixacademie/ Radiant) dat zich bezighoudt met innoveren in het onderwijs.

marnix academie

HOGESCHOOL
!pabo



DE KEMPEL
hogeschool voor leraren

Hogeschool

KPZ