



‘Het proces draait om gaandeweg dingen bijstellen op basis van nieuwe inzichten’

De training ‘Samen veranderen’ is gericht op programmamanagers en projectleiders van STO-regio’s. Onderwerpen als verandermanagement, werken in een netwerk en het bewaken van het gehele proces komen aan bod.

Het zou een training worden van twee dagen, ergens in het midden van het land. Twee dagen waarin modules werden besproken, gesprekken werden gevoerd, inzichten werden uitgewisseld en tips werden gegeven. Maar na de eerste dag van de eerste training, gooide het coronavirus roet in het eten. In rap tempo werd de training omgezet naar online, om de deelnemers toch van de benodigde tools en informatie te kunnen voorzien.

De training is opgezet om deelnemers praktische handvatten te kunnen aanreiken bij het uitvoeren van de plannen en het bereiken van de ambities van de STO-regio’s, vertelt trainer Adri den Braber. “Een belangrijk doel was daarnaast om met elkaar te kunnen delen en leren, om samen een gemeenschappelijke taal en gedachtengoed uit te wisselen. Dat is belangrijk om spraakverwarring te voorkomen.”

De training is daarnaast heel geschikt om erachter te komen waar dingen misgaan, aldus Esther Klaster van Common Eye, het bedrijf dat, samen met Annemarie Mars van For a Change, de training creëerde. “Soms is het lastig om daar de vinger op te leggen. Dat kan vanwege een gebrek aan urgentie, verschillende

prioriteiten en belangen. Dan helpt het om diezelfde tools in te zetten om met elkaar te evalueren en te interveniëren.”

Vaak zijn er veel gesprekken in een eerder stadium van het proces gevoerd, maar moet je soms durven om ergens opnieuw naar te kijken, aldus Klaster. “Het proces van de juiste taal vinden en elkaar leren kennen, gaat ook na de planvormingsfase door. Veranderende situaties vragen erom om het gesprek te blijven voeren over wat we met elkaar willen bereiken en waarom. Dus dat moet je blijven doen.”

Programma met blijvend effect

Het huidige STO-traject duurt vier jaar, maar daarna moet het plan vooral ook geïmplementeerd zijn in de organisaties en voortduren. “Het is een blijvend programma met effect. Het betekent een forse verandering voor scholen, de samenwerking tussen het po, vmbo en mbo en met het bedrijfsleven. Dat is complex en er zijn veel verschillende partners betrokken. Het is dan te verwachten dat iedereen verschillende beelden heeft van de situatie en andere ideeën heeft over hoe deze er over vier jaar uit moet zien”, aldus Den Braber.



Wat zijn de ambities en hoe aantrekkelijk zijn deze voor iedereen? Wie werkt met verschillende partijen, krijgt te maken met allerlei belangen en verwachtingen. "Er zijn dikke boeken over dit onderwerp geschreven, dus we proberen tijdens deze training vooral wat belangrijke dingen aan te stippen", aldus Den Braber. "En verder willen we vooral dat de deelnemers elkaar gaan voeden met kennis." De programmanagers en projectleiders hebben daarnaast een ondersteuner die hen helpt als zij vastlopen of vragen hebben.

Vasthouden aan de blauwdruk

Den Braber hoorde tijdens de trainingsdag die wel doorging, veel interessante dingen. "Zo kwam naar voren dat veel regio's hun plan als een blauwdruk ervaren, waarin in detail is omschreven wat de doelen en resultaten zijn en welke activiteiten er georganiseerd zullen worden. Dan heb je de neiging om je volop te focussen op het plan en wat beschreven staat. Maar als je vervolgens met elkaar aan de slag gaat, en het blijkt dat het plan niet voor iedereen leeft omdat sommigen er niet zo intensief bij betrokken zijn geweest, dan ontstaan er verschillende beelden."

De vraag die onder meer hierover gesteld werd, was dus: hou ik vast aan de blauwdruk of niet? Een interessante vraag, vindt Den Braber. "Hoe kom je tot een groep intrinsiek gemotiveerde leden, die betrokken zijn en gemotiveerd worden door de ambitie die er is? Pas als je met z'n allen aan de slag kan, ben je in staat om problemen op te lossen. En dan ontstaan er ook nieuwe ideeën." Het loslaten van de blauwdruk en het durven benoemen van andere mijlpalen, zorgt uiteindelijk voor een perspectief dat je brengt waar je uiteindelijk wil belanden.

"Het draait dus om gaandeweg dingen bijstellen op basis van de inzichten van dat moment. Het mag een stukje creatiever." Nu bijna alle regio's volop bezig zijn met het plan in actie brengen, wordt alles een stuk concreter. Daar hoort bij dat er vragen komen over hoe iets aan te pakken. "Daardoor wijk je mogelijk wat af van je plan, maar dat hoeft geen probleem te zijn als je het uiteindelijke doel dient", aldus Den Braber.

Een ander belangrijk punt is het bewust worden van de belangen van alle partijen. Den Braber hoort vaak dat er discussies worden gevoerd in stuurgroepen en werkgroepen, er wordt ontzettend veel gepraat. "Maar het gaat over standpunten, en verder dan dat komen ze niet. Achter die standpunten zitten belangen, normen en waarden, dus het gaat over bewustwording. We bespreken daarom in de training hoe je kan doorvragen, om te achterhalen wat het waarom is achter een standpunt. Als men dat van elkaar ontdekt ontstaat er meer begrip en ruimte voor een andere aanpak."

Omzetten naar online

Met de komst van het coronavirus is de tweedaagse training omgezet in een online versie. En dus moest Klaster met medetrainer Annemarie Mars terug naar de tekentafel om een online versie van de training uit te denken. "Ik ben in mijn werk altijd erg gefocust op fysieke bijeenkomsten, of het nu trainingen sessies of vergaderingen zijn. Het was dus interessant om met een nieuwe blik naar de training te kijken." De 'tweedaagse training werd opgeknipt in losse modules en er werd gezocht naar momenten van interactie. "Je moet dan nadenken over online interactieve werkvormen en de verdeling tussen plenaire theorie en het toepassen in subgroepen. Uiteindelijk moeten deelnemers vooral interactief bezig zijn, en niet het gevoel hebben dat zij een urenlange vergadering of webinar bijwonen."

Er worden vier modules behandeld, van elk een dagdeel waarin de deelnemers drie uur online zijn. De modules gaan over samenwerking, oog hebben voor belangen, planning en organisatie en relatie en proces. "We willen de deelnemers inzichten geven in alle processen, inzoomen op de problemen, en delen ook formats", aldus Den Braber.

Plenair en subgroepen

In de online training is er een plenair deel en verdeelt de groep zich in subgroepen. Zo wordt er ingezet op zoveel mogelijk interactie. Er is gepeild hoe mensen de online training ervaren, vertelt Den Braber. "Over de inhoud is men vol lof. Sommigen hikken wel wat tegen de online middelen aan. Het kost de ene meer energie om te focussen, terwijl anderen zeggen minder afgeleid te zijn. Het scheelt veel mensen ook flink wat reistijd. Dus dat is winst." Den Braber mist het fysieke contact, het zien van iemands mimiek en de non-verbale communicatie. "Via een scherm voelt het anders."

Klaster ziet de grootste verandering in de manier van communiceren. "Waar je tijdens een training in persoon veel ruimte neemt voor het plenair zenden en vragen beantwoorden, is er daardoor minder tijd voor subgroepen. Dat is nu anders. Deelnemers lezen vooraf al een artikel, luisteren een podcast. Ze komen voorbereid binnen, waardoor de theorie korter kan en er meer tijd is voor het toepassen van tips."

enwerken ingewikkeld?

Wijten in samenwerkingsrelaties

Spraakverwarring
Het tijd om elkaar te begrijpen en
elkaar taal te spreken...

Induidelijk machtscentrum
Wie is de baas? Allebei een beetje...

Iederzijdse afhankelijkheid
En niet zonder, maar ook niet met
elkaar...

Diversiteit
"Dingskracht van de ander zit in zijn
n", maar dat is ook precies waarom
je ander niet echt begrijpen...



Intussen zijn er vier groepen programmaleiders getraind. Met een nieuwe groep in juni en een geplande training in september, wordt het online trainen voortgezet, al wordt er nog gesproken over opties. Eén van de opties is een mix van online en fysieke bijeenkomsten. "Dan zouden we een deel online kunnen doen, maar voor bepaalde zaken elkaar toch kunnen ontmoeten op een locatie. Bijvoorbeeld bij de kennismaking", aldus Den Braber.

Ook Klaster ziet volop mogelijkheden. "De online training geeft minder ruimte voor de informele ontmoeten bij de koffie en lunch. Maar door allerlei creatieve

tools in te zetten kunnen de deelnemers veel met elkaar aan de slag. Het past dus wel om deze opzet, in ieder geval deels, aan te houden. En als een deel van de groep ver moet reizen, waarom zouden we dan niet voor hen een deel online doen om tijd te besparen?" De mogelijkheden worden nog volop verkend. Den Braber is hoe dan ook blij dat de online training een goede waardering heeft gekregen. "Dat geeft vertrouwen."

De training 'Samen Veranderen' is ontwikkeld door Esther Klaster (Common Eye), Annemarie Mars (For a Change), Adri den Braber en Wilma Bredewold (STO).