

Strategie als vaardigheid

Hoe een strategie de organisatie in slaap kan sussen of alert kan maken



Tekst: Robbin Haaijer, Femke Rood (JIBENT) en Suzanne Visser / Foto: Anastasia Petrova on Unsplash

Elk jaar zien in het onderwijs honderden strategiedocumenten het licht. Koersplannen, beleidsplannen, vierjarenplannen, strategische plannen. Als ze klaar zijn, gaat de vlag uit en wordt het in de organisatie vaak langzaam stil. Zouden die plannen in de praktijk niet veel méér verschil moeten maken? En zo ja, hoe dan? Een pleidooi voor strategiseren als vaardigheid.

Is de kwaliteit op orde, hebben we de financiën voor elkaar en worden op alle scholen de basisnormen gehaald? In het onderwijs ging het de afgelopen jaren veel over effectiviteit. Vanuit het idee van good governance ('bij goed bestuur hoort dat de basiskwaliteit op orde is') gingen veel besturen hierin mee. In de jaren daarna ging de strategie meer en meer over gemeenschappelijke activiteiten van de scholen. Besturen initieerden huisacademies, kennisgroepen en leernetwerken.¹ In veel gevallen werd ook de werving gezamenlijk aangepakt, want $1 + 1 = 3$. Niks mis mee.

Inmiddels zitten we echter in de overgang naar een volgende fase. Nu met name de grotere besturen hun zaken op orde hebben, stimuleren zij dat de mensen in hun organisaties de blik naar buiten richten, naar de samenwerking in de regio. Dat komt op een goed moment. Het past bij een maatschappelijke trend waarin publieke organisaties niet meer uitsluitend op hun eigen merites worden beoordeeld, maar ook op de maatschappelijke bijdrage die ze leveren in de regionale en lokale context.

In het onderwijs houdt dit in dat de maatschappelijke opdracht van de school weer breder wordt gezien dan het behalen van goede resultaten. (Of anders gezegd: dat een school met sublieme resultaten niet per se van waarde is in het lokale onderwijslandschap.) En een andere kijk op de maatschappelijke opdracht van scholen vraagt om een andere kijk op strategie. Daarover gaat dit verhaal.

Het probleem: de vierjaarsritmiek

Laten we eens kijken wat er aan de hand is. Het punt is niet dat er in het onderwijs te weinig tijd en energie wordt gestoken in strategische planvorming. Integendeel: binnen besturen worden uitvoerige processen opgetuigd om alle belanghebbenden in (en rond) de organisatie bij de planvorming te betrekken. Ieders inbreng is welkom, iedereen praat mee – voor je het weet is de organisatie haar hele missie en visie aan het heroverwegen.

**Aan het begin van de planperiode hebben we nog genoeg
perspectief voor vier jaar, dan nog maar voor drie, dan nog maar
voor twee, dan voor één... alsof strategie een jampot is die
langzaam leegraakt**

Het probleem is dus niet een gebrek aan aandacht, het gaat om de timing. De aandacht komt op het verkeerde moment: aan de voorkant, bij de planvorming. Daar zit een logica achter die voortvloeit uit de wettelijke verplichte vierjaarsritmiek. Scholen moeten elke vier jaar met een strategisch plan komen. Aan het begin van de planperiode hebben we nog genoeg perspectief voor vier jaar, dan nog maar voor drie, dan nog maar voor twee, dan voor één... Alsof strategie een jampot is die langzaam leegraakt.

De vierjaarsritmiek met zijn jampot-gedachte leidt tot wonderlijke werkelijkheden. Zo spreken we bij Bureau de Bedoeling geregeld bestuurders en schoolleiders die zich afvragen 'of ze nog wel aan een volgende beleidsperiode moeten beginnen als ze weten dat ze die toch niet kunnen afmaken'. Terwijl je iedere organisatie toch gunt dat zij op elk willekeurig moment een volwaardig langetermijnperspectief heeft. Evenals een kortetermijnperspectief overigens.

In feite zuigt de vierjaarsritmiek het leven uit de strategie. Eenmaal vastgesteld, valt het gesprek stil en wordt de strategie geleidelijk aan minder *top of mind*. Met wat geluk wordt zij nog vertaald in schoolplannen en jaarplannen voor de afzonderlijke locaties. Plannen die – als we eerlijk zijn – inhoudelijk vaak verrassend veel op elkaar lijken: vol mooie woorden en goede bedoelingen, geïnspireerd door de grote maatschappelijke thema's van dit moment; over elke punt en komma is uitvoerig nagedacht. Maar waarin zelden wordt ingegaan op wat er in de directe omgeving van de school nodig is. Laat staan dat die analyse weer zijn weg vindt naar boven en ertoe leidt dat verschillende besturen die actief zijn in dezelfde wijk, hun beleid op elkaar afstemmen in het belang van die wijk. En dat is

toch waar het bij strategie om gaat: dat je met je organisatie waarde creëert in je omgeving.

Ons onderzoek

Hiermee zijn we bij de vraag die ons bij Bureau de Bedoeling al een tijdje dwarszit. Hoe zet je strategie zodanig in dat je met je organisatie wél waarde creëert in je omgeving? Die vraag gaan we de komende maanden onderzoeken, liefst samen met bestuurders en leidinggevendenden uit de praktijk. We hebben de antwoorden (vanzelfsprekend) nog niet in beeld. Wel leggen we alvast een paar gedachten op tafel, om het gesprek op gang te brengen.

Gedachte 1: strategie is een werkwoord

Strategie is datgene wat over een langere periode het gesprek in de school waardevol maakt. Het is iets anders dan 'keuzes voor de komende vier jaar vastleggen'. Strategie werkt als het mensen helpt om in hun dagelijkse praktijk belangrijke keuzes te maken, keuzes waarin ze waarden tegen elkaar afwegen. Strategie is dus een werkwoord, en het staat in de tegenwoordige tijd. De Engelsen hebben er zelfs letterlijk een werkwoord van gemaakt: to strategize. Laten we het in het Nederlands voorlopig maar op 'strategiseren' houden, al verdient dat woord geen schoonheidsprijs.

Gedachte 2: strategiseren speelt op alle niveaus in de organisatie

Strategische vragen horen niet alleen op de bestuurstafel thuis. Het zijn vragen die van belang zijn voor alle mensen in de organisatie. Binnen de strategie van de organisatie heeft iedere belanghebbende zijn eigen stukje, dat betrekking heeft op de onderwerpen die in zijn of haar context spelen. De strategie ziet er dus voor iedereen anders uit, en omvat de lijnen waarlangs mensen vanuit hun eigen rol betekenis geven aan hun handelen. Het 'hoe' kan van persoon tot persoon verschillen, als mensen maar kunnen uitleggen wat hun handelen bijdraagt aan het geheel.

Strategie is een voortdurend veranderende kijk op de praktijk van vandaag met het oog op de horizon van overmorgen

Gedachte 3: met goede vragen maak je het mensen makkelijker

De grote vraag is dan: *hoe richten we een speelveld in dat ons allemaal helpt om keuzes te maken, wetende dat we in grote lijnen die en die kant op willen?* Waarschijnlijk is vragen stellen het belangrijkste wat je kunt doen. Strategie wordt een werkwoord als je er in organisaties op heel veel plekken het gesprek over voert. De teamleiders met de leraren. De bestuurders met de eindverantwoordelijk schoolleiders. De pabo-docenten met de studenten. Mensen leren 'strategiseren' als ze goede vragen gesteld krijgen: vragen waardoor ze zich afvragen wat hun keuzes van nu te maken hebben met de lange termijn.

De uitkomst van al die vragen is de strategie. Een voortdurend veranderende kijk op de praktijk van vandaag met het oog op de horizon van overmorgen.

Gedachte 4: strategiseren vraagt om een andere logica en context

Als dit allemaal klopt, kun je als bestuurder de tijd die je steekt in het perfectioneren van de strategie beter investeren in het levend houden van de strategie. Dat vraagt om een nieuwe logica. Het begin van een wettelijke planperiode is een logisch moment om *te beginnen* met strategievorming, maar de strategie zelf zal gaandeweg ontstaan.

Tegenover de logica van het vierjaarsritme staat dan de logica van het blijven nadenken, van de voortdurende herijking. De vraag is welke context je daarvoor moet inrichten. Hoe kunnen we met zijn allen in kortcyclische processen langdurig vooruitkijken? Welk gesprek moeten we blijven voeren, wanneer en hoe?

**Tegenover de logica van het vierjaarsritme staat de logica van
het blijven nadenken, de voortdurende herijking**

Gedachte 5: strategiseren vraagt om voorbeeldgedrag en vertrouwen

Als bestuurder heb je in deze logica een andere rol te vervullen. Met een combinatie van voorbeeldgedrag en vertrouwen kun je richting geven aan het gesprek aan tafels binnen en buiten de school. Je vraagt jezelf af: waar heb ik wijsheid toe te voegen? En hoe zorg ik dat de ander eigenaar wordt van zijn of haar deel van de strategie? Het is een kwestie van balanceren, want je wilt niet doorschieten: dat je in een streven naar eigenaarschap mensen dwalend achterlaat, met het gevoel van 'nou weet ik het helemaal niet meer'.

Gedachte 6: strategiseren maakt het er niet simpeler op

Strategiseren is per definitie omgaan met complexe werkelijkheden. Het is niet 'versimpelen aan de voorkant', je kunt het niet makkelijker maken. Er zijn spanningsvelden en die zullen er altijd blijven. Strategiseren is het vermogen om adaptief te zijn, om spanningsvelden te erkennen en complexiteit en ongemak te verduren. Niets is zo zinloos als 'draagvlak organiseren voor je strategie'. Niets slaat het gesprek zo effectief dood als het oordeel 'dat past niet in onze strategie'. Veel interessanter is de vraag: wanneer zou het wel passen? Onder welke voorwaarden? Strategiseren gaat niet over de eenheid van het gedachtegoed maar over de verschillen. De prijs van een strategie op papier is dat je de ideeënstrijd mist. Verschillen verrijken. Neem de tijd om nieuwsgierig te zijn, om – in de woorden van André Wierdsma – te komen tot een tijdelijk werkbaar overeenstemming. Organiseer het gesprek, dan word je wijzer met elkaar.

Niets is zo zinloos als draagvlak organiseren voor je strategie

Gedachte 7: strategiseren vraagt om ander toezicht

Werken met een andere logica vraagt wel om een andere vorm van toezicht. Statisch toezicht werkt alleen bij een statische strategie. Hoe leg je verantwoording af binnen de

logica van de beweging? De vraag is niet of je hebt waargemaakt wat je vier jaar geleden hebt afgesproken. Dat is de verkeerde vraag. De vraag is of je nu levert wat nu nodig is met het oog op de veranderingen die eraan zitten te komen.

Tot slot

Dit is een pleidooi voor circulair strategiseren. Strategiseren als dagelijkse praktijk, niet als periodiek proces. Strategisch vermogen als de kunst om het dan en daar naar het hier en nu te halen in een doorlopende ontwikkeling.

De essentie van strategie is dat mensen voortdurend met elkaar in gesprek zijn over onderwerpen die van belang zijn. Wat zou het opleveren als een bestuur geen beleidsdocumenten met voornemens meer zou publiceren, maar samen met medewerkers de vragen die ertoe doen, zou onderzoeken? De vragen zelf zullen van school tot school niet eens zo ver uiteenlopen. Scholen lijken veel meer op elkaar dan dat ze van elkaar verschillen. Maar de antwoorden kunnen wel verschillen. En in de manier waarop je tot je antwoord komt, daarin zit de strategische afweging.

Terug naar de actualiteit van het onderwijs. In de zoektocht naar de maatschappelijke opdracht van scholen – wat is goed onderwijs? – zijn we ooit begonnen vanuit de kwaliteitswet, toen zijn we ons gaan focussen op resultaten, toen gingen we kijken naar wat we binnen besturen samen konden bereiken, en nu is het tijd voor die volgende vraag: welke waarde voegen wij toe in onze context? De wereld is de afgelopen jaren veel complexer geworden. Dat vraagt om een strategie waarin flexibiliteit op de korte termijn en adaptiviteit op de lange termijn een rol speelt.

Dus organiseer ontmoetingen. Praat over onderwijs en de bedoeling daarvan in de maatschappelijke contexten. Durf het met elkaar oneens te zijn. Luister goed, maar vooral stel de juiste vragen. En wees niet bang je eigen wijsheid toe te voegen. Of op de wijsheid van de ander te vertrouwen. Daarmee maak je strategie werkbaar. Een werkwoord. Strategiseren, dus.

Onze (voorlopige) gedachten

- 1: Strategie is een werkwoord.
- 2: Strategiseren speelt op alle niveaus in de organisatie.
- 3: Met goede vragen maak je het mensen makkelijker.
- 4: Strategiseren vraagt om een andere logica en context.
- 5: Strategiseren vraagt om voorbeeldgedrag en vertrouwen.
- 6: Strategiseren maakt het er niet simpeler op.
- 7: Strategiseren vraagt om ander toezicht.



Oproep

Dit essay is niet meer dan een eerste aanzet naar een nieuwe kijk op strategie. Wij zoeken bestuurders en leidinggevenden die hierover de komende maanden in groepsgesprekken met ons van gedachten willen wisselen. Heb je interesse? Stuur dan een mail naar anouk@bureaudebedoeling.nl onder vermelding van 'onderzoek strategie'.

ⁱ Samenvatting literatuuronderzoek Schaal in het onderwijs, PO-Raad, september 2020