

Magazine
over onderwijs

nibans

transities

2023



9 789090 355542

€ 14,95

Met toewijding van betekenis blijven



Wie kent het verhaal van ‘de Nonnen van Vught’ nou niet. Het taleninstituut Regina Coeli in Vught is een begrip voor talenonderwijs aan jongeren en volwassenen. Het begon kleinschalig, als dienstverlening vanuit een Kanunnikessen-klooster, en groeide uit tot een toonaangevend instituut waar je in korte tijd leert om gehoord, gezien en begrepen te worden in een andere interculturele context.

Regina Coeli (latijn: koningin van de hemel) werd in 1903 opgericht als meisjesinternaat door de – uit Frankrijk uitgeweken – Kanunnikessen van de Heilige Augustinus. In 1962 werd door de gemeenschap een talenpracticum ingericht, waaruit het huidige instituut is voortgekomen. Al vanaf het begin werd gewerkt met native speakers en kon, vanwege de nabijheid van het inmiddels opgeheven internaat, ook overnachtingsruimte worden geboden aan cursisten die zich in relatief korte tijd willen bekwamen in het spreken van een vreemde taal.

In veel kloosters lijkt de tijd stil te staan. In het taleninstituut in Vught echter niet. We spreken erover met algemeen directeur Huub Dekkers. “Er is veel veranderd door de jaren heen bij Regina Coeli, maar één kernwaarde is onveranderd gebleven”, zo vertelt de zichtbaar gepassioneerde directeur in de tuin. “Wat in het klooster begon als devote aandacht voor mensen om een taal te leren, heeft zich ontwikkeld tot een sterk verbindende kernwaarde: oprechte toewijding. Een onbegrensde wil om samen met cursisten doelen te bespreken en te bereiken.”



behoorlijk goed Engels. Toch valt het niet mee om vanuit een multicultureel team elkaar ook écht te begrijpen.

Toewijding is ook het vertrekpunt bij het veranderingsproces dat Regina Coeli voor ogen heeft. De veranderingen die plaatsvinden in de wereld hebben het taleninstituut geïnspireerd om na te denken over het hoger doel, kernwaarden, kernkwaliteiten en gewaagd doel. Een methode die ook wel visievierluik wordt genoemd en is doorontwikkeld door Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud. Er is voor dit model gekozen, omdat een visie ‘mooi rond’ moet zijn om echt waarde toe te voegen. Bovendien is er voor gekozen het traject volledig bottom-up vorm te geven. Een groot deel van de medewerkers is de uitdaging aangegaan om in groepen dwars door de organisatie heen aan één stip aan de

horizon te werken. En dit gaat letterlijk van taaltrainer tot back office medewerker, van Head of Department tot housekeeping.

Toewijding en vanuit de nieuwe situatie denken

Het instituut biedt waardevolle trainingen op maat. De klanttevredenheid is voor een trainings- of taalinstituut ongekend hoog. De vele cursisten die in Vught een intensieve cursus volgen geven minimaal een negen gemiddeld. Veel cursisten melden zich dan ook aan via mond tot mond reclame. Toch denkt het instituut voortdurend na over de toekomst. Taal en interculturele samenwerking zijn bepaald niet statisch. Zo wordt er steeds internationaler gewerkt, zeker in de kennisintensieve bedrijven in Nederland. Een groot deel van de beroepsbevolking spreekt

Om professionals mee te krijgen en de doelen te behalen, zijn draagvlak en eigenaarschap nodig. Een échte transitie, ontwikkeling of innovatie kan alleen slagen als je het belang van professionals uit de organisatie echt van invloed laat zijn. Wanneer het organisatiebelang wordt omgevormd tot een welbegrepen eigenbelang, ontstaat op een organische wijze het besef dat individuele belangen voor een belangrijk deel samenvallen met het algemene belang van de organisatie.

“Een professional kent per definitie heel veel succeservaringen. Zeker bij Regina Coeli, waar de klanttevredenheid zoals gezegd extreem hoog is. Al die succeservaringen leiden tot professionele overtuigingen. Als van bovenaf geroepen wordt dat het anders kan of moet, roept dat terecht mechanismen in werking om de eigen professionele overtuigingen te beschermen”, zo vervolgt Huub Dekkers.



Figuur 1 — Het visievierluik
(Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007).

“Door niet meteen met plannen te komen, maar eerst de professionele overtuigingen te verenigen in een gezamenlijk toekomstbeeld, ontstaan ambitie, motivatie en onderscheidend vermogen. Met name die laatste is belangrijk en lastig tegelijkertijd. Je zegt daarmee gezamenlijk: wat willen we wel en ook wat willen we dus niet (meer).”

“Je kunt naar het visievierluik ook op verschillende manieren kijken. Maar wat je zeker niet moet doen, is het proces om het gewaagd doel te bereiken puur beredeneren vanuit de huidige situatie. Om van A naar B te komen, moet je denken en handelen volgens de principes van de nieuwe situatie B en niet op de oude manieren vanuit A. En het mooie

van Regina Coeli is dat wat we nu doen de komende tien jaar zeker zal blijven. Veranderen is dus niet alles anders doen, maar ook het goede doelbewust behouden.”

Een goede professional zet zijn eigen standaarden. Als je dat omarmt, komen professionals in beweging.

“Wij zien natuurlijk ook dat wij wellicht niet eeuwig taalonderwijs kunnen blijven geven in de omvang waarin wij dit nu doen. Stel dat straks iedereen Engels spreekt en de vertaalprogramma's écht begrijpen wat er bedoeld wordt, dan is het onderwijs dat wij nu geven mogelijk minder relevant. Maar als we goed kijken naar wat wij doen, dan geven we nu al niet meer uitsluitend taalonderwijs. Onze native docenten zijn ook cultuurspecialisten. Onze cursisten leren behalve de taal ook de cultuur van een land. Zij leren op een mogelijk onbekende cultuur kunnen inspelen om een optimale communicatie tot stand te brengen. En daar zijn wij al vreselijk goed in. Het gewaagde doel voor Regina Coeli zou dan ook bijvoorbeeld kunnen zijn dat we in 2030 het expertisecentrum op het gebied van internationale samenwerking zijn. Voor samenwerking in multiculturele teams een absolute must. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar bedrijven als ASML, of de medewerkers van universiteiten. Daar werken zowel op locatie als virtueel tientallen nationaliteiten samen.”

Toenemende complexiteit vraagt om ander leiderschap

Wij leven in een tijd van grote veranderingen. Jan Rotmans noemt het chaos, maar je zou het ook kunnen benoemen als 'toenemende complexiteit'. Dit is van alle tijden. Vaak betekent complexiteit dat we de ontwikkelingen om ons heen (nog) niet zien en begrijpen. Ook dringt het besef meer en meer door dat het management van organisaties tekortschiet bij complexe vraagstukken. Dergelijke vraagstukken



Figuur 2 — Het Fair Process Leadership model
(Van der Heyden & Limburg, 2007).

zijn immers onzeker, onvoorspelbaar en nooit volledig beheersbaar. Deze vaak wat ongemakkelijke realiteit leren accepteren, en er vervolgens naar handelen, maakt het omgaan met complexiteit voor veel organisaties ingewikkeld. Hoe gaan jullie daar bij Regina Coeli mee om?

Huub Dekkers: “De wereld wordt inderdaad steeds complexer en ook wij begrijpen nog niet alles wat er gebeurt. Je kunt dat op vier manieren bekijken en aanpakken: niets doen, het als een crisis zien en proberen te managen, een ontwerp maken om van A naar B te komen en de juiste verandermethodologie proberen toe te passen of de bril van een veranderend ecosysteem opzetten. Dat laatste is de aanpak die Regina Coeli kiest.”

“Regina Coeli is een actor in een complex systeem en andere actoren zijn nodig om succesvol te innoveren. We willen dan ook alle belangrijke actoren in het ecosysteem (cursisten, medewerkers en bedrijven) betrekken bij noodzakelijke veranderingen van de organisatie. Dit voegt waarde toe aan het proces om te veranderen en we komen ermee tot een gedragen gewaagd doel en stip op de horizon. Wij gebruiken hiervoor het zogeheten ‘Fair Process Leadership’ model ontwikkeld door Ludo van der Heyden en Thomas Limburg.”

In tegenstelling tot beheersbare en overzichtelijke problemen waarvoor we bekende oplossingen hebben, brengen ingewikkelde problemen een gecompliceerde sociale dynamiek met zich mee. Ludo Van der Heyden en Thomas Limberg stellen dat de huidige situatie een ander soort leiderschap vereist. De onderzoekers wijzen op een aantal voorbeeldleiders tijdens de coronapandemie: de premier van Nieuw-Zeeland, Jacinda Ardern, de Duitse bondskanselier Angela Merkel, en de gouverneur van New York Andrew Cuomo. Deze inclusieve leiders begrijpen het belang van collectieve inzet en kregen snel de bevolking achter zich voor lockdowns of andere maatregelen om levens te redden.

Zij stellen voor om de vijf fases van het model Fair Process Leadership (FPL) als routekaart voor besluitvorming voor ingewikkelde problemen te gebruiken. Elke fase vereist ander gedrag, beginnend met het kaderen van het probleem, het verkennen van alternatieven en vervolgens het nemen van een beslissing. Vervolgens volgt de uitvoering en, heel belangrijk, het evalueren van de voortgang en leren van en handelen naar de resultaten.

Huub Dekkers: “Een fair process zorgt ervoor dat er vertrouwen ontstaat en is dus de basis voor effectieve samenwerking. Het is de kunst om met een juiste visiemethodiek en verandermethodiek voldoende aandacht te geven aan zowel het zetten van de juiste stip op de horizon als het op de juiste manier betrekken van de diverse stakeholders die ook zelf weer professionals zijn. Met name verwarring en sterke weerstand zijn tekenen dat fasen één tot en met drie van onvoldoende kwaliteit zijn. Dit valt feitelijk zelden de professionals te verwijten. Het is dan ook verstandig om hier echt voldoende aandacht aan te geven voordat de vierde fase start. In een goed traject kun je het nooit iedereen naar de zin maken. Steek daarom zoveel mogelijk energie in de mensen die wél willen, maar nog niet zover zijn. Goed leiderschap betekent overigens ook het moment weten te kiezen om wel naar fase vier te gaan.”

“Als we met alle stakeholders de stip op de horizon vaststellen, dan ga we er samen voor en zorgen we dat we er samen komen. De meest gemaakte fout hierbij is dat je gaat polderen met het eenmaal

genomen besluit. Dat gaan we niet doen als er een fair process aan vooraf is gegaan. Als je ergens naar toe wilt, moet je visie rond, ambitieus en onderscheidend zijn. Waarmee ik met rond bedoel dat je op alle niveaus je stakeholders moet aanspreken. Dat begint bij de essentie van de organisatie. Bijvoorbeeld de vraag: stel dat we geen talen meer doen - bijvoorbeeld omdat er apps komen die dat kunnen leren of omdat iedereen Engels spreekt - wat zouden we dan kunnen betekenen? Hiervoor moet je weten waar je erg goed in bent. Ontdekken waar je goed in bent gebeurt vaak niet, omdat het lastig is. Je moet heel goed kunnen luisteren.”



De hele kunst van het spreken is: begrepen te worden.

Confucius

“We zullen in Nederland steeds meer nationaliteiten krijgen op de werkvloer. Dat is niet langer het exclusieve domein van internationale organisaties. De voertaal in Nederland zal steeds vaker Engels worden. We zullen mensen moeten leren elkaars cultuur leren kennen. Ze moeten elkaar leren zien, horen en begrijpen. Ze verstaan elkaar wel, maar begrijpen elkaar niet altijd. Je kunt niet in een week Chinees leren, je kunt wel in een week leren hoe je zaken kunt doen met Chinezen.”

rīnconsult onderwijs

www.rijnconsultonderwijs.nl

ISBN 978-90-90-35554-2

