

Stap 1: Thought leadership - De weg uittekenen en Execution leadership – strategie omzetten in praktijk

WAT: Vier dagen na elkaar off-site met het directie- en beleidsteam. Zij worden het leiderschapsteam.

Wat is het <u>niet</u> ?	Wat is het <u>wel</u> ?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hier en daar een losse dag of namiddag debatteren off-site, of erger, op school rond de strategie en strategie-implementatie. 2. Expertise stopt waar leiderschap begint. Het spreekt vanzelf dat inhoud(elijke expertise) en kennis zeer belangrijk zijn, maar heel veel leiders, coaches en consultants verbergen zich achter (hun) kennis, al dan niet wetenschappelijke onderbouwde modellen en flashy slides. 3. Gebruik maken van een SWOT analyse of andere management formats zoals het kwadrant hieronder. 4. De behoefte-ondersteunende en behoefte-ondermijnende stijl door elkaar gebruiken. 5. Presentaties waarvan sommige kunnen leiden tot <i>'death by Powerpoint'</i>. 6. Wollige sessies waar al dan niet kennis overgedragen of vaardigheden ingeoefend worden over – als voorbeelden - samenhangigheid, respect, feedback geven, teamwerking, cultuur e.d. 7. Team building (zie ook waarom in het artikel Waarom onze huidige cultuur de Rode Duivels ervan weerhoudt ooit de wereldbeker te winnen) 8. Het vermijden van conceptueel conflict of het stimuleren van nietszeggende (= los van waar de school naartoe wil gaan en dus de (gedragsverandering)verandering die nodig) en operationele gesprekken. 9. Een tijdspanne van het strategisch plan van 1 of 2 jaar, of van 5 of 10 jaar. Omdat het hier gaat om medewerkers meenemen in een veranderverhaal is drie jaar een goede timing zo blijkt uit onderzoek. Meer dan drie jaar is de ver-van-mijn-bed show voor de meeste medewerkers en één of twee jaar is te kort en leidt tot operationele gesprekken en micromanagement. 	<ul style="list-style-type: none"> • In de eerste plaats leiderschap geven aan het debat, en niet aan de taak. • Daarbij staat centraal: het creëren van conceptueel conflict of cognitieve dissonantie als basis voor verder inhoudelijk debat. • De uitkomst van deze en de volgende stappen is cultuur- en dus gedragsverandering. <p>4 dagen na elkaar, off-site met overnachting.</p> <p>Waarom?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Omdat er in de eerste plaats vertrouwen gecreëerd moet worden. Niet het soort vertrouwen waarbij ik mijn portefeuille op tafel laat liggen en dat die bij terugkomst er nog altijd ligt, maar wel het vertrouwen dat mijn collega vanuit zijn of haar expertise de zaken van mij overneemt waar mijn expertise stopt. En dit alles volledig gealigneerd met de afspraken vanuit de strategie en het strategisch plan. 2. Op die manier het rationele met het relationele verbonden kan worden i.p.v. apart aangepakt te worden (zie ook verder). 3. Een start-stop aanpak de uitdagingen telkens weer in stukken hakt en het holistische plaatje verloren gaat (rationeel). Dit kan teamleden frustreren omdat ze altijd weer meegetrokken worden ofwel in de theorie van de strategie (dus niet praktisch genoeg) en de details van het operationele (dus niet strategisch genoeg). En dit gaat dan weer over het relationele. 10. Omdat een (h)echt team gevormd wordt door de opportuniteiten en de uitdagingen die de school of scholengroep heeft, <i>samen</i> te benoemen en aan te pakken, niet door in groep de Lesse af te varen, de Kilimanjaro te beklimmen of de jaarlijkse schoolbarbecue. Dit laatste evenement kan teams zelf ondermijnen. Eerst en vooral gaat iedereen bij de collega's staan van hetzelfde departement of die zij goed kennen (<i>'Qui se ressemble s'assemble'</i>) en praten ze graag over de collega's van de andere departementen. En <i>alle</i> afdelingen hebben het natuurlijk over de directie. Dergelijke initiatieven bevestigen de huidige cultuur, maar veranderen ze niet.