



19

VO ACADEMIE

VERMOGEN OM TE VERANDEREN

De rol van schoolleiders en bestuurders
bij veranderingen in de school

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders* - Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs* - Juni 2014
- (3) *Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers* - Herzien, juli 2019
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs* - Herzien, juni 2021
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders* - September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument* - Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap* - December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling* - Maart 2017
- (9) *Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders* - Maart 2017
- (10) *Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek* - November 2017
- (11) *Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement* - Maart 2018
- (12) *Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap* - Mei 2018
- (13) *Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs* - November 2018
- (14) *Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs* - November 2019
- (15) *Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs* - Maart 2020
- (16) *Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief* - Maart 2021
- (17) *Samen werken – Inclusief werkgeverschap in het onderwijs* - september 2021
- (18) *Democratie, participatie en identiteit – Over burgerschap in het vo en de rol van schoolleiders en bestuurders* - Januari 2022

VO-academie, maart 2022

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad





VERMOGEN OM TE VERANDEREN

De rol van schoolleiders en bestuurders
bij veranderingen in de school

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Voorwoord	4
Over dit katern	6
Hoofdstuk 1 Verandervermogen: wat is het en wat is de meerwaarde?	11
1.1 Wat is verandering?	11
1.2 Waarom is het belangrijk om te veranderen?	12
1.3 Actuele ontwikkelingen in het onderwijs	13
1.4 Verandervermogen en de rol van de schoolleider en bestuurder	14
1.5 Waar gaat het katern niet over?	15
Interview met Roy Sijbom	16
Hoofdstuk 2 Verschillende perspectieven op verandervermogen	23
2.1 Het is maar hoe je ernaar kijkt	23
2.2 Vijf modellen	25
2.3 Het organiseren van verandering	35
Interview met Kristin Vanlommel	36
Hoofdstuk 3 De rol en de persoon van de schoolleider en bestuurder	43
3.1 Beroepsstandaard voor schoolleiders	44
3.2 Professionaliseringsthema's voor bestuurders	46
3.3 Verschillende perspectieven op leiderschap	48
3.4 Reflectie	50
Interview met Wim Hoetmer	52

Hoofdstuk 4 Voor de verandering	59
4.1 Analyse van de verandering	59
4.3 Kennisgedreven werken	61
4.4 Ambitie formuleren en medewerkers motiveren	62
4.5 Wat doe je als je móet veranderen?	63
Interview met Pauline Voortman	64
Hoofdstuk 5 Tijdens de verandering	69
5.1 Energie behouden	69
5.2 Communicatie	70
5.3 Het proces bewaken	71
5.4 Sturen op eigenaarschap en ontwikkeling van medewerkers	71
5.5 Omgaan met weerstand	72
Interview met Willem de Vos en Marian Timmermans	74
Hoofdstuk 6 Na de verandering	79
6.1 Monitoring tijdens en achteraf	80
6.2 Verander-proof	81
6.3 Basis voor verantwoording	81
Interview met Iedje Heere	82
Hoofdstuk 7 Aan de slag	91
Interview met Elizabeth de Velde	97
Referenties	102

VOORWOORD

In 2016 maakte ik de overstap van de publieke omroep (NPO) naar Hogeschool Windesheim. Vrij snel heb ik toen duidelijk laten weten dat ik een bindend studieadvies voor studenten niet zag zitten. In de mediawereld was dat gebruikelijk, iets roepen en dan kijken wat er gebeurt. Maar echt handig was het niet. Als ik dat nu opnieuw zou moeten doen, dan was ik eerst het gesprek aangegaan met de mensen in de organisatie. Al doende leert men.

Deze persoonlijke ervaring bevat veel van wat er in dit katern wordt beschreven over het leidinggeven aan veranderingen: ga eerst in gesprek met je mensen voordat je komt tot een mening; kijk naar de geschiedenis van een organisatie; reflecteer op jezelf en probeer jezelf te ontwikkelen.

Als bestuurders en schoolleiders ervaren we het elke dag: leidinggeven is een mooi, divers en lastig vak. Zeker in tijden van onzekerheid en verandering is onze rol erg belangrijk: vertrouwen en ruimte geven, de kaders bewaken, de passie in mensen laten ontvlammen.

Dit katern geeft geen blauwdruk hoe je succesvol leiding kunt geven aan een verandering. Zoiets bestaat ook niet. In zijn artikel zegt Roy Sijbom, universitair docent Work and Organizational Psychology, dat treffend: “Elk veranderproces is uniek. Het gaat om de context en de randvoorwaarden. [...] Je loopt tegen beperkingen, onverwachte situaties en krachten van buiten aan, waardoor je het proces moet bijstellen, soms zelfs je eigen aannames.”

Dat betekent dat je als leidinggevende de capaciteiten en de kennis moet hebben om daarmee om te gaan. Met dit katern geven we aanknopingspunten en inzichten die je helpen bij veranderingen op jouw school. De belangrijkste is wat mij betreft: je hoeft het niet alleen te doen. Daarom vind ik deze woorden van bovenschools directeur Elizabeth de Velde ook zo mooi: “Als het gaat om veranderingen vind ik samen creëren erg belangrijk. Sterker nog, ik kan het niet alleen en dat wil ik ook niet.”

Maak dus gebruik van alle professionaliteit om je heen. En de VO-raad en de VO-academie staan klaar om te ondersteunen.

*Henk Hagoort, voorzitter VO-raad
Maart 2022*

OVER DIT KATERN

'We should learn to accept that change is truly the only thing that's going on always, and learn to ride with it and enjoy it.'

Dit citaat van de Amerikaanse schrijfster Alice Walker benoemt twee van de belangrijkste aspecten van verandering: het is er altijd, en je moet ermee leren omgaan.

Onze maatschappij verandert voortdurend en vraagt steeds nieuwe dingen van scholen. Het onderwijs is daardoor ook continu in beweging. Verandering is dus een belangrijk onderdeel van het werk van elke leidinggevende in het onderwijs; het hoort erbij en het is er altijd. Veranderen is daarmee iets wat je als schoolleider of bestuurder moet kunnen, willen en durven. En wat soms gewoon moet.

Dit katern is bedoeld ter inspiratie van schoolleiders en bestuurders die een verandering in gang willen zetten en die deze verandering faciliteren. We geven vanuit de praktijk en vanuit bewezen aanpakken handvatten en tips, en vertellen wat een leidinggevende zelf nodig heeft om een veranderproces te begeleiden. We zijn geenszins uitputtend: veranderprocessen zijn dusdanig complex dat een enkel katern nooit dik genoeg kan zijn. Wel hopen we dat je in dit katern aanknopingspunten vindt die je helpen bij veranderingen op jouw school, met de mensen die daar werken en in jouw (regionale) context.

Leeswijzer

In de zeven hoofdstukken van dit katern schetsen we een beeld van wat verandervermogen is en van de rol die bestuurders en schoolleiders daarbij kunnen spelen. De hoofdstukken van dit katern zijn:

1. Verandervermogen: wat is het en wat is de meerwaarde?
2. Verschillende perspectieven op verandervermogen
3. De rol en de persoon van de schoolleider en bestuurder
4. Voor de verandering
5. Tijdens de verandering
6. Na de verandering
7. Aan de slag

Daarnaast vertellen in dit katern bestuurders en schoolleiders in interviews hoe zij veranderprocessen in de school begeleiden en komen experts aan het woord over diverse aspecten van verandering.

Drie opmerkingen vooraf:

- Bestuurders en schoolleiders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Velen geven leiding aan een enkele school ('eenpitters'), anderen aan een bestuur waaronder tientallen scholen en duizenden leerlingen vallen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze bestuurders en schoolleiders aan te spreken.
- In dit katern richten we ons op bestuurders en schoolleiders (van teamleiders tot eindverantwoordelijk rectoren). Maar behalve voor hen kan dit katern ook interessant zijn voor hun collega's in de school, zoals docenten, hr-medewerkers, OOP'ers of andere betrokkenen bij veranderprocessen.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de bestuurder/schoolleider in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard met evenveel recht 'zij' worden gelezen.

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit katern hebben we met diverse schoolleiders en experts gesproken. We bedanken hen hartelijk voor hun tijd en moeite.

Voor de interviews in dit katern spraken we met:

- Iedje Heere, rector van het Merletcollege in Cuijk, Grave en Mill
- Wim Hoetmer, voorzitter college van bestuur van de Veluwe Onderwijsgroep
- Roy Sijbom, universitair hoofddocent Work and Organizational Psychology aan de Universiteit van Amsterdam
- Kristin Vanlommel, lector Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht
- Elizabeth de Velde, bovenschools directeur van VariO Onderwijsgroep (SSVO)
- Pauline Voortman, hr-professional
- Willem de Vos, rector/bestuurder van het Christelijk Lyceum Veenendaal en Marian Timmermans, executive coach en gecertificeerd trainer

Ter voorbereiding spraken we ook met:

- Hans van Heeswijk, directeur van het Koningin Wilhelmina College in Culemborg
- Bart Schipmolder, directeur van NSO-NSA
- André Wierdsma, emeritus hoogleraar Organiseren en Co-creëren aan Nyenrode Business Universiteit

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt – als onderdeel van de VO-raad – schoolleiders en bestuurders bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelt de academie steeds nieuwe activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen. Zo biedt de VO-academie professionaliseringsactiviteiten voor elke loopbaanstap: docenten met leidinggevende ambities, schoolleiders en bestuurders. We delen onze expertise – op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk – via diverse trajecten, masterclasses en publicaties. Benieuwd naar ons aanbod? Kijk dan op www.vo-academie.nl.



VERMOGEN OM TE VERANDEREN



Hoofdstuk 1

Verandervermogen: wat is het en wat is de meerwaarde?

Onze samenleving verandert continu en het onderwijs verandert mee. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen op dit moment en welke rol kunnen schoolleiders en bestuurders spelen?

1.1 Wat is verandering?

Verandering betekent 'wijzigen' of 'anders maken/worden'. Synoniemen die kunnen worden gebruikt voor verandering, zijn onder meer: aanpassing, beweging, metamorfose, hervorming, mutatie, transformatie, overgang, wending, wissel of sprong. Het zijn allemaal woorden die aangeven dat er iets gebeurt: iets of iemand zet een proces in gang waardoor de uitgangssituatie straks gewijzigd zal zijn en wellicht niet meer zal bestaan.

Een verandering wordt vaak in gang gezet door een gebeurtenis of ontwikkeling waar je weinig of geen invloed op hebt. In sommige gevallen zal de verandering vervolgens urgent zijn en moet je snel handelen, terwijl je in andere gevallen meer tijd hebt je reactie te overdenken en een plan van aanpak te maken. Maar of je nu in hoog tempo moet

werken of niet, het pad dat je bewandelt zal grofweg hetzelfde zijn: je reageert eerst op een gebeurtenis of ontwikkeling, waarna je zelf ageert en het veranderproces richting geeft en bewuste keuzes maakt.

1.2 Waarom is het belangrijk om te veranderen?

‘Stilstand is achteruitgang’ is een bekend Nederlands gezegde. Het is een diepgeworteld idee in onze samenleving dat je je moet blijven ontwikkelen. En dat is niet voor niets. De wereld om ons heen verandert continu, en organisaties en mensen veranderen mee. Doe je dat niet, dan zal je op een gegeven moment niet meer de benodigde middelen hebben om je leven te leiden, je werk te doen en/of je taak goed uit te voeren. En waarschijnlijk zal je ook door anderen worden ingehaald of vervangen.

Verandering is dus belangrijk, maar dat betekent niet dat veranderen ook gemakkelijk is. Zowel voor mensen als voor organisaties kan verandering een heel lastig proces zijn. Het is ook lang niet altijd succesvol: ‘Verandering leidt dikwijls niet tot verbetering en vaak tot het ontstaan van nieuwe problemen in plaats van tot het oplossen van oude problemen. Het oorspronkelijke doel van de verandering, het oplossen van een probleem of het introduceren van een verbetering, wordt dikwijls niet gerealiseerd’ (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001).

Verandering en onderwijs

Het onderwijs is onlosmakelijk verbonden met de rest van onze samenleving en heeft de taak om leerlingen goed voor te bereiden op leven en werken in onze maatschappij. In de Code Goed Onderwijsbestuur VO staat daarover: “Besturen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid pakken zij regionale vraagstukken gezamenlijk op.”

Om het belang van verandervermogen van de vo-sector en van de verschillende besturen en scholen te benadrukken, heeft de VO-raad ‘Wij zijn ontwikkelingsgericht’ als een van de kernwaarden van de vereniging benoemd. De toelichting daarbij is: “De samenleving

verandert en het onderwijs verandert mee. Dit is een voortdurend proces. We werken continu aan verbetering en nemen initiatieven daartoe. We denken in kansen” (Strategisch Kader 2020-2025, 2019).

1.3 Actuele ontwikkelingen in het onderwijs

Het onderwijs kent op dit moment veel uitdagingen. Het Strategisch Kader 2020-2025 van de VO-raad geeft enkele belangrijke weer:

- Veel scholen hebben te maken met de effecten van leerlingendaling: tot 2028 daalt het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs met 12%. Deze leerlingendaling kan ertoe leiden dat scholen moeten sluiten of fuseren, of dat afdelingen moeten worden gesloten. Het aanbod van thuisnabij onderwijs staat onder druk.
- Er zijn te weinig leraren en schoolleiders. Voor een deel kan dit tekort worden ‘weggestreept’ tegen de leerlingendaling, maar dat kan niet overal en ook niet volledig. Bij ongewijzigd beleid zal het lerarentekort in 2026 2500 fte zijn (inclusief het huidige aantal onbevoegd gegeven lessen).
- Kansengelijkheid: leerlingen krijgen in ons onderwijs niet allemaal dezelfde kansen.
- Passend onderwijs en brede vorming.
- Verdere globalisering en internationalisering en een veranderende samenstelling van de bevolking leiden tot meer diversiteit in de school.

Dit betekent dat het onderwijs als geheel, en alle besturen en scholen afzonderlijk, zich continu zal moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden en nieuwe maatschappelijke opgaven. Dat gebeurt in toenemende mate regionaal en decentraal.

Daar komt bij dat het onderwijs zelf natuurlijk ook in ontwikkeling is. De invoering van een nieuw curriculum zal veel voor scholen gaan betekenen. Digitalisering maakt andere vormen van onderwijs mogelijk: meer maatwerk (waaronder het leren op verschillende niveaus en het maatwerkdiploma voor leerlingen) en efficiënter werken van medewerkers. Ook de discussie over onderwijskwaliteit zal grote invloed hebben: naast de traditionele nadruk op kwalificatie zullen persoonsvorming en socialisatie steeds belangrijker worden op scholen (Strategisch Kader 2020-2025, 2019).

1.4 Verandervermogen en de rol van de schoolleider en bestuurder

Verandervermogen is zoveel als ‘kunnen veranderen’ en ‘veranderingen faciliteren’. Of een organisatie kan veranderen, hangt af van de kenmerken van die organisatie én van de aanpak van het veranderingsproces: “De stand van zaken in een organisatie kan bijdragen aan haar veranderingsvermogen of dit veranderingsvermogen juist hinderen. Ook de invulling van en het management van de veranderingen kunnen een belangrijke predictor vormen van haar veranderingsvermogen” (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001). Zowel het verandervermogen van de organisatie als dat van de leidinggevendenden is dus belangrijk.

Welke opdracht een leidinggevende in het onderwijs ook heeft, er is vrijwel altijd een verandering mee gemoeid. Leidinggevendenden moeten dus kennis hebben van hoe verandering en veranderprocessen werken, welke aanpak in welke situatie werkt en hoe je daaraan effectief leiding kunt geven.

Daar komt kennis bij kijken op zeer diverse vlakken, zoals kennis van projectmatig werken en communicatie. Het is daarnaast ook belangrijk dat leidinggevendenden weten welke effecten veranderingen op mensen hebben. Het gaat dan om bijvoorbeeld om zaken als het aansturen van teams en het omgaan met onzekerheid en weerstand. En ook de persoon van de bestuurder of schoolleider is van invloed: elke leidinggevende neemt immers zijn eigen persoon en eigen ervaringen mee. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op de invloed van de bestuurder of schoolleider op het verandervermogen van een organisatie.

1.5 Waar gaat het katern niet over?

In dit katern bespreken we verandering en verandervermogen en we kijken wat bestuurders en schoolleiders nodig hebben om te kunnen leidinggeven aan verandering. Dit katern is geen blauwdruk van hoe je een verandering aanpakt. We hebben geen stappenplan gemaakt, omdat dit geen garantie is voor succes. Veel belangrijker is de rol van de leidinggevende en de kaders die deze biedt waarbinnen de verandering plaatsvindt. Daarnaast is het psychologische aspect belangrijk: Heb je als leider in de gaten hoe het met mensen gaat? Weet je wat het veranderingsproces met hen doet en hoe je medewerkers 'meeneemt'?

Dit betekent ook dat we geen overzicht geven van de vele theoretische modellen die je kunt gebruiken bij veranderprocessen. Wel bespreken we enkele modellen kort, onder meer om een indruk te geven wat voor soort modellen er zijn en hoe die bij verandering kunnen ondersteunen. We gebruiken deze echter niet als leidraad.

Wil je meer weten over schoolontwikkeling en de ontwikkelstappen die daarbij horen, kijk dan eens bij Voortgezet Leren (www.voortgezetleren.nl/schoolontwikkeling). En indien verandering noodzakelijk is vanwege een negatieve beoordeling van de inspectie, dan geeft het project *Leren verbeteren* (www.projectlerenverbeteren.nl) ondersteuning op maat. Daarnaast zijn er diverse andere organisaties die ondersteuning kunnen bieden bij onderwijsverandering, -verbetering of -ontwikkeling, waaronder de Stichting leerKRACHT (stichting-leerkracht.nl) en diverse onderwijsadviesbureaus.

Interview met Roy Sijbom



.....

‘Mensen vatten graag complexe zaken in eenvoudige modellen, maar dat is een versimpeling van de werkelijkheid’

.....

Welke verandermodellen werken écht?

Welke (onbewuste) dynamieken spelen bij veranderingen? Welke aspecten van het karakter van een leidinggevende zijn belangrijk? Roy Sijbom is universitair docent Work and Organizational Psychology bij de Universiteit van Amsterdam. Zijn onderzoeksgebied richt zich op creativiteit en innovatie binnen organisaties en op de rol van motivatie(doelen) in dit proces.

“Verandering is een ingewikkeld proces. Dat kan iedereen beamen die het heeft meegemaakt. Je moet aan zoveel aspecten, belangen en emoties denken. Mensen vatten graag complexe zaken in eenvoudige modellen, maar dat is een versimpeling van de werkelijkheid. Er zijn vele prescriptieve verandermodellen in omloop, die bovendien door veranderconsultants met een eigen sausje zijn overgoten. Dat geeft je startpunten, maar ze zijn zeker niet zaligmakend.

Het kan ervoor zorgen dat leidinggevend en adviseurs mogelijkheden onbenut laten en zelfs fouten maken. Dat komt door de *availability bias*; dikwijls stellen ze ‘eenvoudige’ en intuïtief aantrekkelijke managementconcepten boven minder toegankelijke en relevante wetenschappelijke kennis. Onderzoek laat zien dat managers en adviseurs er soms opvattingen op na houden die op gespannen voet staan met de beschikbare *evidence*.”



Interview met Roy Sijbom

Wetenschap

“Ik ben ervan overtuigd dat veranderprocessen beter verlopen door betere kennis en toepassing van wetenschappelijk bewijs. Daarom ben ik als onderzoeker geïnteresseerd in de evidentie achter de modellen. Neem bijvoorbeeld John Paul Kotter, een Amerikaanse hoogleraar in organisatiekunde en verandermanagement. Hij ontwikkelde op basis van zijn observaties een achtstappenproces dat de succesfactoren verenigt voor het effectief managen van verandering in organisaties. Zijn model wordt vaak gebruikt, maar is er een bewezen basis voor die acht stappen? Sommige ervan kunnen wetenschappelijk onderbouwd worden, maar een aantal aspecten wordt tegengesproken door bestaand onderzoek.”

Onderbouwde urgentie

“Een van die aspecten is het creëren van een *sense of urgency*. Kotter ziet dat als kritieke voorwaarde voor succesvolle veranderingsprocessen. Het grappige is dat er in de wetenschap geen bewijs is voor deze aanname. Sterker nog: door te hameren op de urgentie creëer je juist stress en starheid. Mensen raken overdonderd, in paniek. Het is veel beter om een goede diagnose te maken van de situatie en die vervolgens op een goede wijze te communiceren naar je mensen: wat wil je veranderen, waarom is dat nodig en hoe gaan we dat gezamenlijk doen? Urgentie gaat hand in hand met een goede diagnose en een doortimmerd plan.

De uitvoering van het plan werkt het beste als je dat in kleine stapjes doet. Dan is de schok bij medewerkers minder groot, en ze hebben het gevoel dat ze kunnen inspelen op de aanpassingen. Idealiter ben je als organisatie altijd bezig met kijken wat er beter en anders kan. Dan hoeft je dat niet in een keer te doen.”

.....

‘De uitvoering van het plan werkt het beste als je dat in kleine stapjes doet. Dan is de schok bij medewerkers minder groot’

.....

Verleden, heden en toekomst

“Een ander aspect dat Kotter benoemt, is het ontwikkelen van een visie. Daarmee kun je mensen meenemen en geef je richting aan de veranderprocessen. Het is wetenschappelijk aangetoond dat visie positief bijdraagt aan verandering. Over hoe je over de visie communiceert, is echter nog veel onduidelijk. Ieder geval heb je een duidelijk begrippenkader nodig, zodat iedereen weet wat die inhouden. Spreek dus dezelfde taal.

Een visie heeft een aantal elementen in zich. Ten eerste is dat het punt waar je naar toe wilt, wat je wilt bereiken. Dat is niet altijd gevat in concrete uitkomsten, maar wel in processen. Vervolgens – en dat is erg belangrijk – bevat een visie hoe de nieuwe situatie anders is dan de huidige. En waarom het beter is om te veranderen. Dat jij als bestuurder of schoolleider wil veranderen, wil niets zeggen over hoe je medewerkers erin staan. Je zult moeten onderbouwen dat de huidige situatie tekortschiet.”

Verandergeschiedenis

“Verandermanagement is vrijwel altijd toekomstgericht. Leidinggevenden zeggen vaak: laten we het verleden achter ons laten en naar voren kijken. Maar zo werkt het niet. Je moet niet alleen weten waar je organisatie nu staat, maar ook wat de verandergeschiedenis is. Stel dat je in de afgelopen tien jaar drie veranderingen hebt doorgevoerd die niet goed zijn gegaan. Je mensen hebben in dat geval negatieve ervaringen, en dat vraagt van een leider hele andere acties en skills dan wanneer iedereen blij is. Mensen zijn door die ervaringen cynisch en sceptisch. Dat kun je negeren, maar dan zal het proces gefrustreerd raken. Mensen zeggen in dat geval dat ze iets gaan doen, maar ze doen het niet. Of ze vinden de verandering een bijzaak ten opzichte van hun andere werk.



Interview met Roy Sijbom

Dat is alleen maar logisch en menselijk. Als je zelf een slechte ervaring hebt bij een arts of een kapper, ga je dan terug? Wat zijn dan jouw gevoelens? Er is veel onderzoek gedaan naar de houding en emoties van mensen na slechte ervaringen. Organisatieveranderingen zijn geen uitzondering daarop. Daar komt nog bij dat mensen in het onderwijs vaak lang bij dezelfde school blijven werken, waardoor de gemeenschappelijke geschiedenis vaak lang is. Informeer eerst bij je voorgangers hoe eerdere veranderingen zijn gegaan als je die verandergeschiedenis wilt reconstrueren. Kijk naar evaluaties en andere documenten en praat met de mensen die de verandering hebben ondergaan. Hoe kijken zij terug? Verdiep je in hun gevoelens. Wat je bijvoorbeeld veel hoort, is dat het management beloftes doet bij een verandering die niet worden nagekomen. Die frustratie uiten medewerkers vaak niet, maar ze nemen ze wel mee in hun houding en handelen. Je moet die frustraties erkennen en rechtzetten en delen met de organisatie. Wees eerlijk, ook over gebroken beloftes. Er moet vertrouwen komen dat jij als leider oog hebt voor problemen.”

Transformationeel leiderschap

“Wat voor leiderschap hoort hierbij? Veel verandermodellen zijn gericht op concrete acties en gedragingen van leidinggevendenden. Dat noemen we *Change leadership*-gedragingen. Leidinggevendenden gaan zich – op basis van de suggesties van zo’n model – dan anders gedragen. Dat geeft mensen in je organisatie weinig houvast; ze zien je jarenlang op een bepaalde manier en ineens ga je het anders doen. Bij veranderingen komen altijd angst en onrust kijken. Mensen moeten kunnen vertrouwen op hun leidinggevende, dat hij hun belangen behartigt en dat hij hen ziet.

Transformationeel leiderschap helpt daarbij, dat is meer relatie-georiënteerd. Het gaat uit van het creëren van vertrouwen en van commitment. En het is voor de lange termijn, je bent er dagelijks mee bezig. Een transformationeel

.....

‘Wees eerlijk, ook over gebroken beloftes.
Er moet vertrouwen komen dat jij als leider
oog hebt voor problemen’

.....

leider is inspirerend, heeft aandacht voor het individu en staat open voor nieuwe dingen. Niet alleen voor dingen die hij zelf heeft bedacht, maar ook die uit de organisatie komen. En hij is communicatief vaardig. Nogmaals, veranderingen gaan gepaard met onzekerheid. Het is aan jou als leidinggevende om die zoveel mogelijk weg te nemen.

Je moet duidelijk zijn over geschiedenis en toekomst van een organisatie. En over het heden. Veel leiders gaan pas communiceren als ze een volledig plaatje hebben. Dat is een misvatting, want je creëert daardoor veel onzekerheid. Je mag best aangeven wat je nog niet weet.”

Iteratief en dynamisch

“Net als de modellen is transformationeel leiderschap geen recept voor gegarandeerd succes. Elk veranderproces is uniek. Het gaat om de context en de randvoorwaarden. En het proces is iteratief, in tegenstelling tot modellen die verandering toch vaak sequentieel benaderen. Je loopt tegen beperkingen, onverwachte situaties en krachten van buiten aan, waardoor je het proces moet bijstellen, soms zelfs je eigen aannames.

Waarschijnlijk denken veel leidinggevendens nu: dit kan ik niet of ben ik niet. De een heeft er meer aanleg voor dan een ander, maar het is zeker wel te leren. Leidinggeven is een vak, je wordt er niet mee geboren. Aan de andere kant geldt ook dat je ook niet automatisch een betere leider wordt als je het langer doet. Bij het vak horen vaardigheden en competenties en die kun je trainen. Je moet open staan voor je eigen zwakke plekken, die durven benoemen en ermee aan de slag gaan. Neem een coach. Vraag feedback van de mensen om je heen. Hoe kan ik mezelf verbeteren?”

VERMOGEN OM TE VERANDEREN



Hoofdstuk 2

Verschillende perspectieven op verandervermogen

Er zijn veel modellen die een veranderproces beschrijven. Hoewel ze geen handleiding zijn voor succes, kunnen ze wel houvast geven. In dit hoofdstuk geven we enkele voorbeelden van veelgebruikte modellen en bespreken we het organiseren van verandering.

2.1 Het is maar hoe je ernaar kijkt

Een verandering tot stand brengen lijkt misschien simpel: je stelt een doel (B), vergelijkt dat met de huidige situatie (A), stelt vast wat er moet veranderen en maakt een stappenplan om van A naar B te komen. En vooruit: je maakt ook nog een lijstje van de mensen en de instrumenten die je daarbij nodig hebt. In zo'n geval is de leider van de verandering niets meer of minder dan de manager die het geheel regisseert.

Dit is – niet verbazingwekkend – een sterk versimpelde voorstelling van zaken als het gaat om een veranderproces. Toch is ons idee van hoe je een verandering tot stand kunt brengen sterk beïnvloed door deze nogal instrumentele manier van kijken. In de kern is het dan ook hoe veel mensen denken over verandering en verandervermogen. Diverse wetenschappelijke disciplines belichten veranderingen en verandervermogen echter op een heel andere manier en geven daarmee nuttige inzichten. We geven twee voorbeelden:

Psychologie en sociologie: groepsdruk en moraal

De psychologie en sociologie leren dat groepsdruk een belangrijke factor is bij veranderingen (transitiemanagement.wordpress.com). Groepsdruk kan worden gebruikt om een verandering te forceren, maar kan veranderingen ook tegenhouden. Ten eerste is er in groepen altijd in meer of mindere mate sprake van sociale dwang, die ervoor zorgt dat alles zo lang mogelijk bij het oude blijft. Daarnaast is in organisaties een *officiële moraal* (bestaande en geaccepteerde waarden en normen) en een *officieuze moraal* (waarden en normen we persoonlijk nastreven en die we niet (altijd) van elkaar kennen). De officieuze moraal kan ervoor zorgen dat een verandering schijnbaar is geaccepteerd, maar dat medewerkers toch terugvallen in hun oude gedrag, waardoor de verandering niet succesvol zal zijn.

Antropologie: chiefs en tribes

Ook de antropologie geeft veel nieuwe inzichten in het verandervermogen van organisaties. Daniëlle Braun, corporate antropoloog, betoogt dat een school of onderwijsorganisatie niets anders is dan een *tribe*. Samen met collega Jitske Kramer verzamelt ze verhalen van andere volkeren om onder meer organisaties in Nederland daarvan te laten leren. Volgens Braun doen goede *chiefs* niets anders dan verhalen vertellen, over waar we vandaan komen, waar we nu zijn en waar we naartoe willen. Daarvoor moeten zij vooral goed luisteren naar alle stemmen in een groep: “In Botswana bijvoorbeeld gaat men met elkaar in een cirkel om een boom heen zitten. Het dorpshoofd legt een vraagstuk voor, en alle mensen geven om de beurt advies. Niemand onderbreekt elkaar, iedereen mag zo lang aan het woord zijn als hij wil. De chieft hoort alles aan en neemt daarna een beslissing, die iedereen respecteert en accepteert. In aangepaste vorm kun je zo’n dialoog in een school organiseren, zodat je optimaal gebruikmaakt van de wijsheid van het collectief.” (Poell, 2017).

2.2 Vijf modellen

Niet elke schoolleider heeft de tijd om een studie te maken van meerdere wetenschappelijke disciplines voordat hij of zij een verandering in de school wil realiseren. We belichten daarom nu ook enkele in het onderwijs vaak gebruikte modellen die kunnen worden gebruikt voor veranderprocessen. Daarbij willen we nadrukkelijk meegeven dat deze modellen geen handleiding zijn voor succes: ze zijn een startpunt en geven houvast, maar zijn niet bedoeld om letterlijk en/of stap voor stap gevolgd te worden.

Verandering is niet sequentieel (waarbij stappen uitsluitend in een vaste, van tevoren bepaalde volgorde kunnen worden genomen), maar iteratief (stap voor stap ga je steeds verder, met gebruik van voortschrijdend inzicht). Dat betekent dat de context een grote rol speelt en dat je continu moet monitoren of je op de goede weg bent. Roy Sibbom, universitair hoofddocent Work and Organizational Psychology aan de UvA, vertelt hier meer over in een interview op pagina 16.

Van vijf modellen presenteren we op de volgende pagina's de visuele weergave en een korte omschrijving. Mocht je meer willen weten over een model, dan raden we je aan de bijbehorende theorie te raadplegen.

Model 1: Evidence-Based Change Management (EBCM)



Figuur 1: Schematische weergave van het model voor EBCM volgens het Center for Evidence-Based Management. Bron: Huijsmans, Segijn & Otto, 2017

De basis van het EBCM-model is dat leidinggevendenden hun beslissingen over veranderingen en interventies niet alleen baseren op hun eigen ervaringen en kennis. In plaats daarvan zouden ze inzichten uit verschillende bronnen moeten afwegen en goed moeten kijken naar de context van de organisatie (Huijsmans, Segijn & Otto, 2017).

EBCM bepleit geen ‘dogmatisch’ vertrouwen in wetenschappelijk onderzoek, maar biedt in plaats daarvan inzicht in de waarschijnlijkheid dat een bedoeld effect wordt bereikt. Sleutelwoorden hierbij zijn kritisch denken en *best-available evidence* (waarbij *evidence* niet staat voor ‘bewijs’, maar voor de best beschikbare inzichten).

Het model voor Evidence-Based Change Management (EBCM) draait om vier praktische vragen:

1. Wat zijn de kenmerken van de organisatie in relatie tot het vraagstuk?
2. Wat zijn de belangen en wat is het referentiekader?¹
3. Wat is de situatie en wat zijn de slagingskansen op basis van professionele ervaring?
4. In hoeverre is wetenschappelijk aangetoond dat het gewenste effect wordt bereikt?

¹ Deze vraag gaat over de waarden en belangen van de mensen die bij de verandering zijn betrokken, zowel intern als extern. Hun waarden en belangen laten zien hoe zij zouden kunnen reageren op een verandering. Het in kaart brengen hiervan leidt tot een referentiekader om inzichten en informatie te analyseren. Hoe zullen beslissingen worden ontvangen en hoe kunnen de uitkomsten succesvol zijn? (Huijsmans, Segijn & Otto, 2017)

Model 2: Veranderkwadranten van Berenschot



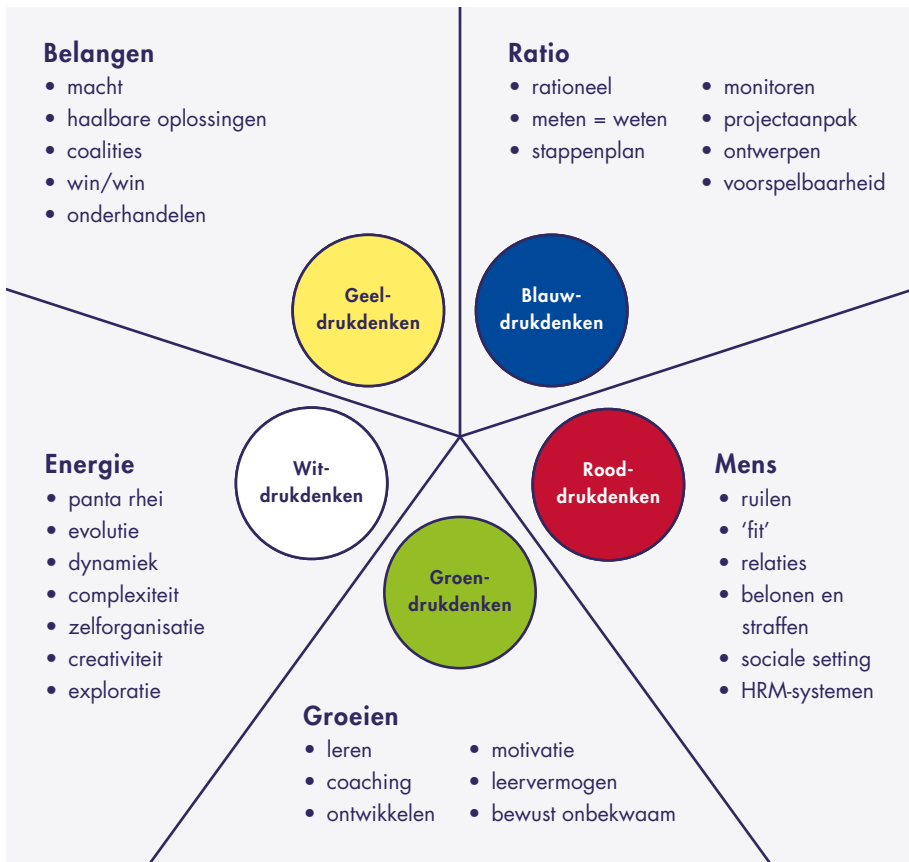
Figuur 2: Veranderkwadranten van Berenschot. Bron: www.house-of-control.nl

In de veranderkwadranten van Berenschot wordt de best passende veranderstrategie bepaald door het type organisatie (koud of warm) en het type verandering (ook koud of warm). Deze worden als volgt gedefinieerd (www.house-of-control.nl):

- *Koude verandering*: een verandering die ontstaat uit een crisissituatie (een slechte beoordeling van de inspectie, leerlingendaling, lerarentekort, een pandemie).
- *Warme verandering*: een verandering zonder hoge noodzaak, die voortkomt uit de eigen ambitie van de organisatie.
- *Koude organisatie*: een organisatie met een zakelijk en resultaatgericht karakter met vastgestelde doelen ('koud' is niet bedoeld als oordeel).
- *Warme organisatie*: een organisatie waar sociale cohesie en samenwerking belangrijk zijn. Intrinsieke betrokkenheid van de mensen is hier een drijvende kracht en zelfsturing is belangrijker dan sturing door het management.

In onderwijsorganisaties zal vaak sprake zijn van een warme verandering die voortkomt uit de ambitie van de school of het bestuur, en van een warme organisatie waar medewerkers intrinsiek betrokken zijn. Dat kan anders zijn wanneer de school of het bestuur te maken krijgt met een negatieve beoordeling van de inspectie (koude verandering).

Model 3: Kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak



Figuur 3: Kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak. Bron: managementmodellensite.nl

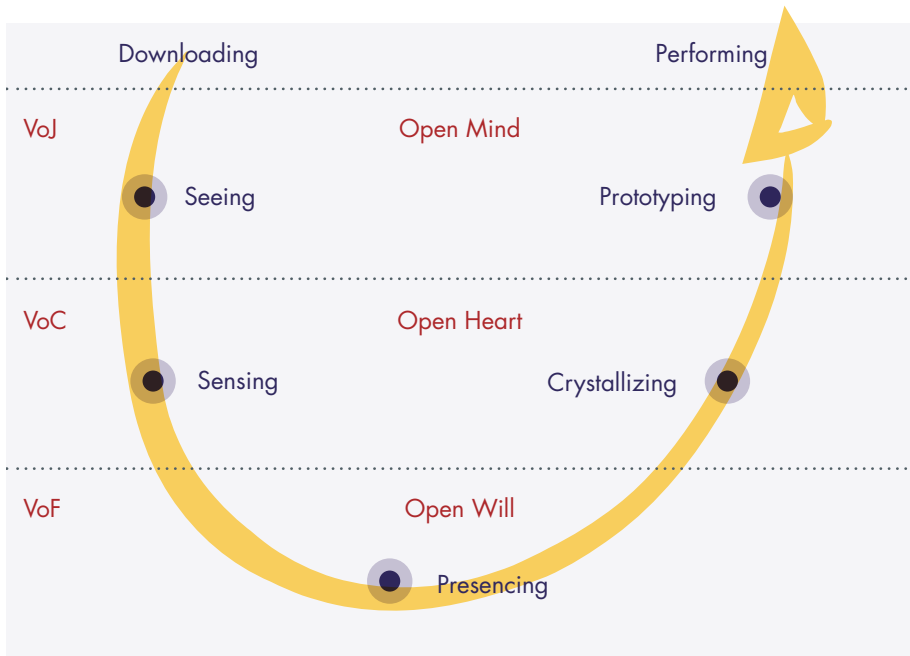
Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak draait om vijf verschillende kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit. Deze kleuren staan voor vijf manieren waarop je kunt denken over veranderen. Iedere manier heeft een eigen ideaal en een eigen valkuil.

De kleuren betekenen het volgende (Groothengel, 2016):

- Blauwdrukdenkers concentreren zich op het einddoel en zijn ervan overtuigd dat dingen maakbaar, planbaar en beheersbaar zijn.
- Rooddrukdenkers stellen een goede onderlinge verstandhouding en gezamenlijke waarden centraal. Zij zijn ervan overtuigd dat mensen kunnen worden verleid met de juiste lok- en strafmiddelen.
- Groendrukdenkers gaan ervan uit dat medewerkers hun gedrag veranderen als ze de kans krijgen nieuwe dingen te leren.
- Witdrukdenkers geven de voorkeur aan veranderingen via de natuurlijke weg. In deze visie nemen leidinggevendenden blokkades weg en vindt verandering autonoom plaats. Zelfsturing is hierbij belangrijk.
- Geeldrukdenkers proberen verschillende belangen bij elkaar te brengen. De uitkomst staat nog niet vast en er is ruimte voor onderhandelingen.

Leidinggevendenden kunnen het model van De Caluwé en Vermaak gebruiken om hun eigen manieren van denken te relativeren en andere denkwijzen te leren waarderen. Ook kunnen ze het inzetten bij het zoeken naar een veranderstrategie die past bij hun organisatie en de mensen die er werken.

Model 4: Theory U



Figuur 4: Theory U. Bron: theoryuplein.nl

Theory U is een verandermodel dat beoogt makkelijker op dieper gelegen niveaus van kennis te komen (theoryuplein.nl). Tijdens het U-proces (waarbij de U staat voor ‘diepgaande beweging’) gaan mensen op een andere manier naar complexe vraagstukken kijken, wat idealiter resulteert in vernieuwende inzichten en diepgaande veranderingen die blijvend zijn. Het U-proces heeft als uitgangspunt voor organisatieverandering het gezamenlijk observeren en plannen maken met een betrokken collectief en werd in 1968 ontwikkeld door Glasl en Lemson van het NPI (Nederlands Pedagogisch Instituut).

Het U-proces bestaat uit zeven verschillende fasen, die samen een cyclisch proces vormen.
De zeven fasen van Theory U zijn:

- Downloading: het U-proces start met het stoppen van de fase van 'downloading', waarin je slechts een beperkte waarneming hebt.
- Seeing: de tweede fase bestaat uit aandachtig en 'open' waarnemen.
- Sensing: de derde fase staat voor een andere bron van intelligentie: die van het hart.
- Precensing: Presencing is een samenvoeging van presence (aanwezigheid) en sensing (waarnemen zonder direct contact) en verwijst naar aanwezig zijn in het hier en nu.
- Crystallizing: in deze fase verbeeld je hoe de toekomst eruit zou kunnen zien en geef je vorm aan inzichten en ideeën die in de vorige fasen zijn ontstaan.
- Prototyping: bij 'Prototyping' ga je experimenteren en dingen uitproberen.
- Performing: deze fase staat voor het oplossen van een probleem en het uitvoeren van de gemaakte plannen.

Bron: theoryuplein.nl

Model 5: De acht veranderstappen van Kotter

De Amerikaanse organisatiedeskundige John Paul Kotter schreef in 1996 het boek *Leading Change*. Daarin beschrijft hij zijn verandertheorie in acht stappen. De stappen zijn geclusterd in drie fasen:

- Creëer een klimaat van succes
- Betrek mensen en breng de organisatie op gang
- Implementeren en ondersteunen



Figuur 5: De acht veranderstappen van Kotter. Bron: boomstrategie.nl

Dit model biedt handvatten voor veel verschillende veranderingsprocessen en wordt veel gebruikt. Het model en de wetenschappelijke onderbouwing ervan wordt besproken in het interview met Roy Sijbom op pagina 16.

2.3 Het organiseren van verandering

Zoals gezegd kunnen de modellen in de vorige paragraaf inspiratie en handvatten geven voor een veranderproces, maar zij geven geen stappenplan dat gegarandeerd tot succes leidt. Ook de modellen zijn slechts een manier van kijken naar een veranderproces. Het is aan de school en aan de leidinggevende(n) om de aanpak te kiezen die het beste past bij de ontwikkeling van de school en de mensen die er werken.

Voordat de eerste stap wordt gezet, is het dan ook van belang dat de leidinggevende zichzelf de volgende vragen stelt om het proces van tevoren goed te organiseren²:

- Welke verandering wil je bereiken? Wanneer is het doel bereikt? Hoe meet je dat?
- Waarom is die verandering nodig? Wat loopt er niet goed?
- Is dit echt belangrijk voor de school op dit moment?
- Is dit haalbaar voor de school op dit moment? Welke uitdagingen zijn er nog meer?
- Welke data kan ik betrekken bij mijn analyse? Welke data heb ik nodig om de verandering te monitoren?
- Wie betrek ik op welk moment?
- Hoeveel sturing geef ik en hoeveel autonomie aan teams/medewerkers?
- Hoe ga ik om met weerstand?

Deze en andere vragen worden in hoofdstuk 4 (Voor de verandering) en 5 (Tijdens de verandering) verder uitgewerkt.

2 Deze vragen zijn voor een groot deel opgesteld na een gesprek met Kristin Vanlommel. In het interview op pagina 36 vertelt zij meer over haar visie op veranderen.

Interview met Kristin Vanlommel



.....

‘Verandering is geen loshangend ballonnetje, alles binnen een organisatie verhoudt zich tot elkaar’

.....

Een integrale blik op leidinggeven aan veranderingen

Kristin Vanlommel is lector Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht. Ze onderzoekt hoe we veranderingen meer evidence-informed en duurzaam kunnen organiseren, en welke rol leidinggevenden kunnen spelen. Integraal beleid en perspectief vormen de kern.

“Een integraal perspectief is een essentieel uitgangspunt voor heel veel zaken in je school. Ik merk dat het nog weinig beelden oproept bij schoolleiders en bestuurders. In een school heb je twee grote domeinen: beheersmatig en onderwijskundig. De eerste is van oudsher het werkterrein van de schoolleider en bevat zaken als financiën, hrm en dergelijke. Het tweede domein is traditioneel van leraren en gaat over hoe we het onderwijs vormgeven en welke werkvormen we gebruiken.

Het integrale zit in de overlap tussen die twee domeinen: hoe je samen – directie en onderwijsprofessionals – de school vormgeeft. We zien alleen vaak dat de overlap niet bestaat. De schoolleider richt zich volledig op de beheersmatige zaken: ‘als de cijfers kloppen, is het prima.’ Innoveren is dan lastig. De overlap kan ook bijna totaal zijn: de schoolleider wil dan bij alles meebeslissen of leraren willen over alles meepraten. Dat werkt moeilijk.”

Structuur en cultuur

“Verandering is geen loshangend ballonnetje, alles binnen een organisatie verhoudt zich tot elkaar. Als je op een goede manier veranderingen wilt doorvoeren, dan zullen docenten en leidinggevenden dat samen moeten



Interview met Kristin Vanlommel

doen en op zoek moeten gaan naar waar ze samen verantwoordelijk voor zijn. Die elementen zitten in de overlap van de domeinen. Als schoolleiding zul je dus na moeten denken over welke elementen van een verandering je je medewerkers gaat informeren, welke zij mee helpen ontwikkelen en over welke zij eindverantwoordelijk zijn.

Dat vraagt niet alleen dat docenten zich verantwoordelijk voelen voor de innovatie en dat zij echt meedenken en mee ontwikkelen. Het gaat ook om cultuur. In een school heb je verschillende delen, secties, afdelingen en locaties en de cultuur kan tussen die onderdelen verschillen. Op zich hoeft dat niet erg te zijn, want eigenheid is belangrijk. Maar er is ook gemeenschappelijkheid nodig. Je moet op zoek naar een balans en dat kan alleen er overleg is tussen de twee domeinen.

Integraal betekent dus ook: afstemming tussen structuur en cultuur. Met de structurele kant zit het vaak wel goed, posities en procedures zijn helder. Voor cultuur is veel minder aandacht. Je kunt het zien als een ijsberg: boven het water zijn de duidelijke gedragsregels, daaronder zitten heel veel aannames en culturele aspecten. Ik zeg wel eens: het zit in de muren van een school. Cultuur is onzichtbaar maar geeft een duidelijke sturing aan het handelen van mensen. Dat betekent dat je iets mee moet. Alleen, een cultuur veranderen gaat traag. Je kunt morgen een werkgroep installeren die met allerlei ideeën komt, maar de daadwerkelijke verandering duurt lang. Daarom voelen structurele aanpassingen beter: het gaat sneller en je hebt duidelijke resultaten. Maar als je echte veranderingen in je school wilt, ontkom je niet aan cultuur.”

.....

‘Laat als leidinggevende ook merken dat je je eigen aannames en uitgangspunten *imfrage* durft te stellen’

.....

Zichtbaar maken wat verborgen is

“Cultuur is geloven dat we samen verantwoordelijk zijn. Dat schoolleiders het geloof hebben in de professionaliteit en kunde van docenten. Dat docenten geloven dat ze het aankunnen. Goed leiderschap heeft dus niet alleen te maken met structuur. Het begint met zichtbaar maken wat er onder water zit, welke aannames er zijn, en oud zeer en rituelen. Elke organisatie heeft narratieven en legendes. Er gaan verhalen rond die heel veel zeggen over de schoolcultuur. Dat geldt ook voor artefacten, voorwerpen die symbool staan voor je cultuur. Dat kan van alles zijn: het gebouw, het schoolplein en zelfs hoe de gezamenlijke agenda is ingericht. Dat alles is een uiting van de cultuur.

Ga met elkaar in dialoog over al deze zaken. En laat als leidinggevende ook merken dat je je eigen aannames en uitgangspunten *imfrage* durft te stellen. Dan komen er dingen boven water die je niet wist. Overigens hoef je niet de hele cultuur te onderzoeken. Stel dat je programmatisch toetsen wilt invoeren, dan kijk je naar de opvattingen van docenten over dat onderwerp. En wat je nodig hebt om het in te voeren.”

Afstand nemen en keuzes maken

“Wat je zeker nodig hebt is een hoofdfocus. Je ziet dat schoolleiders enthousiast en voortvarend oplossingen willen implementeren, maar de valkuil is dat alles relevant lijkt. Daarom heb je ook een visie nodig en dan niet – ik zeg het gechargeerd – ‘we zijn een warme school met oog voor de leerling’. Dat geeft geen handvatten. Je wilt een visie die je helpt om je onderwijs beter te maken. Daar moet je tijd voor maken. Ik besef dat dat lastig is, want er zal veel druk van buiten komen.



Het gaat vaak mis met onderwijsveranderingen als er geen langetermijnvisie is, maar vooral praktische, kortetermijnoplossingen. Ik noem dat de enkele lus. Bij het benaderen van een kwestie ga je te veel uit van aannames. De oplossing die je kiest, is dan niet ingebed in een duidelijk beleid. Het resultaat: de onderwijsverandering ebt langzaam weg, docenten verliezen hun energie en zijn bij een volgende verandering minder genegen mee te werken. Waar je naar toe wilt, is de dubbele lus. Wat je doet op de werkvloer is dan stevig verankerd in beleid en visie van de school. En het moet een wetenschappelijke basis hebben. Dan kun je uitleggen waarom je het ene wel doet en het andere niet. Dat kenmerkt sterke leidinggevendenden: die durven keuzes te maken.

We zien zoveel hypes, actuele thema's en dringende zaken om ons heen. Daar moet je je niet door laten leiden. De vraag is: wat heeft mijn organisatie echt nodig? Om een goede analyse te maken moet je van een afstand kunnen kijken naar je school. En ook naar je eigen ideeën en aannames. Het vermogen om te veranderen begint bij het vermogen om afstand te nemen. En door onderzoek te doen, te praten met alle mensen in en om de school, oftewel *evidence informed* werken."

Aandacht blijven geven

"Scholen beginnen vaak enthousiast met innovatietrajecten. Er is bij de start veel energie en goede wil. Wat er ontbreekt tijdens het proces is de tussentijdse evaluatie. Loopt het goed, wat kan er beter, hoe kunnen we bijsturen, wat hebben onze mensen nodig? De gedachte is te vaak: 'we zijn bezig, prima, we kunnen verder naar het volgende onderwerp'. Zo werkt het niet. Na de invoering van een verandering verdampt de aandacht en mensen passen de vernieuwingen aan zodat het aansluit op hun eigen praktijk. Of ze gaan terug naar de oude manier van werken. Op papier lijkt het alsof ze doen wat is afgesproken, maar in de realiteit is dat niet het geval.

.....

'Het vermogen om te veranderen begint bij het vermogen om afstand te nemen'

.....

Innovatie vraagt steeds opnieuw aandacht, vooral omdat elke verandering aanhaakt op andere aspecten van je school. Programmatisch toetsen bijvoorbeeld, heeft weer te maken met de ontwikkeling van de leerling, met zicht op het leerproces en met professionalisering van docenten. Zoals ik al zei: denk integraal, kies een focus en blijf aandacht hebben voor de innovaties en voor de mensen."

VERMOGEN OM TE VERANDEREN



Hoofdstuk 3

De rol en de persoon van de schoolleider en bestuurder

Als schoolleider of bestuurder speel je een belangrijke rol in veranderprocessen. We zagen al in hoofdstuk 1 dat het management van veranderingen een 'predictor' is van het veranderingsvermogen van een organisatie. Wat moet je in huis hebben om een veranderproces te kunnen begeleiden en hoe zorg je voor reflectie op je eigen rol?

3.1 Beroepsstandaard voor schoolleiders

Wat een schoolleider nodig heeft in zijn of haar werk (in het algemeen), staat beschreven in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (SRVO, 2021).

Leiderschapspraktijken

In de beroepsstandaard zijn vijf leiderschapspraktijken omschreven, waarin het gaat om wat de schoolleider doet: welke handelingen en welk gedrag wordt door anderen gezien en ervaren.

In de context van dit katern is de eerste handelingspraktijk die gaat over leidinggeven aan de schoolontwikkeling het belangrijkste. Deze wordt als volgt omschreven: “Als schoolleider geef je samen met medewerkers vorm aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Je bevordert een professionele cultuur en leidt of ondersteunt verbeterings- en innovatieprocessen. Je bevordert gespreid leiderschap waar mogelijk en kiest een bij de ontwikkeling van de school passende veranderstrategie.”

Om leiding te kunnen geven aan een veranderingsproces, zal je je als leidinggevende moeten afvragen of je genoeg kennis hebt van het sturen van veranderingsprocessen.

Ook zal je als schoolleider of bestuurder een visie moeten hebben: welke verandering is nodig en waarom is deze nu nodig (onderbouwd met informatie uit de school)?

De schoolleider schetst ook een kader: wat gaat er precies veranderen, wie worden daarbij betrokken en wanneer zal het proces waarschijnlijk zijn afgerond?

Persoonlijke kwaliteiten

Een leidinggevende neemt niet alleen zijn kennis en ervaring mee, maar ook een eigen ‘persoon’. Die persoon heeft zijn eigen voorkeuren, natuurlijke stijlen, blinde vlekken en allergieën. De beroepsstandaard omschrijft ook de persoonlijke kwaliteiten die je nodig hebt om de leiderschapspraktijken te kunnen vormgeven, te onderscheiden in: cognitieve, sociale, psychologische en zingevende kwaliteiten. Binnen alle vier vind je kwaliteiten die belangrijk zijn voor het leidinggeven aan verandering:

- *Cognitieve kwaliteiten - probleemoplossende expertise*: afstand kunnen nemen van de eigen organisatie, het waarom van een verandering kunnen aangeven, maar ook keuzes kunnen maken omdat niet alles tegelijk kan gebeuren.

-
- *Sociale kwaliteiten - emotionele sensitiviteit*: kunnen inschatten wat het effect is van een verandering op de mensen in de school; en *communicatieve vaardigheden*: om bijvoorbeeld het doel van de veranderingen goed over te kunnen brengen.

Communicatie speelt een cruciale rol bij het aansturen van veranderprocessen.

Uiteraard zorg je ervoor dat de juiste mensen op de juiste momenten worden geïnformeerd over de stappen van het proces.

Maar communicatie hangt ook nauw samen met emotionele sensitiviteit: kun je de organisatie 'lezen'? Weet je hoe individuele mensen en teams omgaan met onzekerheid en verandering? Weet je wat zij nodig hebben? Onderzoeker Pauline Voortman geeft in het interview op pagina 64 aan dat wantrouwen een primaire reactie is die opkomt bij onzekerheid – en onzekerheid is nu eenmaal een inherent onderdeel van veranderingen – omdat de huidige, bekende situatie zal worden vervuld voor een nog onbekende, toekomstige situatie.

TIP De informatie die je geeft gedurende een veranderproces hoeft niet van het begin af aan volledig te zijn: wacht niet tot je alle informatie hebt, want daarmee creëer je juist onzekerheid.

- *Psychologische kwaliteiten - optimisme*: om uit te kunnen stralen dat je verwacht dat de verandering succesvol zal zijn, enthousiasme; en *veerkracht*: kunnen omgaan met tegenslagen in het veranderingsproces.

Vraag jezelf als leidinggevende nadrukkelijk af hoe je zelf omgaat met verandering.

Waar de ene mens energie krijgt van nieuwe dingen, heeft de ander een natuurlijke afkeer van verandering en houdt hij diep van binnen alles het liefst bij het oude.

- *Zingevende kwaliteiten - moreel kompas*: je voelt een morele verantwoordelijkheid voor het leren en welbevinden van leerlingen, medewerkers en jezelf (een belangrijk onderdeel van een veranderingsproces); en *multiperspectiviteit*: openstaan voor andere meningen, gebeurtenissen en vraagstukken vanuit verschillende perspectieven bekijken en verbindingen leggen over de verschillen heen.

3.2 Professionaliseringsthema's voor bestuurders

Wat een bestuurder nodig heeft, staat verwoord in de professionaliseringsthema's voor bestuurders (Terpstra, 2019). Deze zijn tot stand gekomen in samenwerking met de PO-Raad en de VVOB. De thema's zijn geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief en zijn bedoeld als hulpmiddel voor bestuurders om de eigen professionaliseringsbehoeften in kaart te brengen.

Drie van deze zes professionaliseringsthema's hebben een directe relatie met de rol die een bestuurder vervult als het gaat om het leiden van veranderingsprocessen. De relevante thema's zijn (Terpstra, 2019):

Thema 1: Boegbeeld en hoofd

De bestuurder is het boegbeeld en hoofd van de onderwijsorganisatie. Hij staat voor de organisatie en representeert deze. De bestuurder staat ook voor de maatschappelijke opdracht en zet de 'toon' in de organisatie waar het gaat om de werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden en de cultuur van de organisatie. Hier gaat het om voorbeeldgedrag, de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid.

Bij dit eerste thema komt wederom het moreel kompas van de leidinggevende naar voren: de bestuurder moet zichzelf kennen en kunnen reflecteren. Heeft hij in huis wat er nodig is om een veranderingsproces te leiden?

Thema 3: Strategische visie en planning

Dit thema beschrijft dat de bestuurder zorgdraagt voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en de visie op onderwijs. De bestuurder is in staat het proces van strategieontwikkeling vorm te geven en te sturen, kan keuzes maken en met scenario's werken.

Dit zijn de kwaliteiten die een leidinggevende nodig heeft in een veranderingsproces: hij moet een visie ontwikkelen op wat er moet gebeuren en waarom, en hij moet hiervoor een planning kunnen maken en dit kunnen communiceren.

TIP Sommige mensen kunnen van nature een visie op een aantrekkelijke manier communiceren. Maar het is ook te leren. Denk je dat je op dit punt tekortschiet, ga dan oefenen met een specialist in communicatie.

Thema 4: Leiderschap

Thema 4 beschrijft dat de bestuurder de positionering en de keuze van de strategische koers vertaalt naar de interne inrichting van de organisatie. Hij inspireert, stimuleert en faciliteert individuen en teams tot optimale prestaties, creëert een gezamenlijke visie en realiseert succesvolle verandering om de strategische doelen te behalen.

Zoals we al zagen, vraagt een veranderingsproces van een leidinggevende dat hij kan inspireren en mensen kan meenemen naar een nieuwe situatie. Door een leiderschapsstijl te kiezen die bij hem past, creëert hij de optimale omstandigheden om een verandering te laten slagen.

TIP Zorg er altijd voor dat je authentiek bent. Vind je de verandering eigenlijk niets, probeer deze dan ook niet aan medewerkers te verkopen. Dit wordt ongetwijfeld opgemerkt en zal voor onrust en twijfel zorgen.

3.3 Verschillende perspectieven op leiderschap

Verschillende stijlen van leidinggeven bieden verschillende voor- en nadelen voor en tijdens een veranderproces. We lichten er hier een aantal uit middels een korte introductie.

Transactioneel en transformationeel leiderschap

Bij veranderingen in een organisatie is het belangrijk om mensen te motiveren om actief deel te nemen aan de verandering of om in ieder geval te sympathiseren met de verandering. Dit kan grofweg gezegd op twee verschillende manieren, met twee verschillende leiderschapsstijlen: transformationeel en transactioneel leiderschap. Beide gaan over het motiveren van medewerkers, iets wat volgens Janka Stoker, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen, in mensen zelf zit, maar waar leidinggevendenden wel degelijk invloed op hebben (Trends in HR, 2019).

Bij transactioneel leiderschap is een medewerker extrinsiek gemotiveerd: een leidinggevende motiveert de medewerker met een passende beloning. Dat kan financieel zijn, maar ook met een cursus of een project dat de medewerker graag wil doen. Stoker zegt dat de stijl effectief is, maar ook een keerzijde heeft. “De stijl is [...] erg op het eigen belang en de korte termijn gericht. De effecten zijn daardoor vaak kortstondig.” (Trends in HR, 2019).

Transformationeel leiderschap gaat verder en draait het om het motiveren van medewerkers door een inspirerende visie. De leidinggevende spreekt met deze stijl de intrinsieke motivatie van medewerkers aan, en het doel is een betere organisatie voor iedereen. Daarmee bereik je vaak betere en langdurige resultaten. Stoker: “Medewerkers werken niet voor een individuele beloning, maar voor een groter belang. Daarnaast zetten ze een stapje extra, ze doen meer dan je als leidinggevende verwacht. Denk aan de beroemde speech van John F. Kennedy: *Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country*” (Trends in HR, 2019).

Het transformationeel leiderschap is relatie-georiënteerd en gaat uit van vertrouwen en het creëren van commitment. Zoals Roy Sijbom het zegt in het interview op pagina 16: “Een transformationeel leider is inspirerend, heeft aandacht voor het individu en staat open voor nieuwe dingen. Niet alleen die hij zelf heeft bedacht, maar ook die uit de organisatie komen. En hij is communicatief vaardig.”

Gespreid leiderschap

Op basis van het bovenstaande zou iedere leidinggevende die voor een veranderingsproces staat, zich moeten afvragen welke personen in de organisatie de kwaliteiten hebben om (delen van) het veranderproces op zich te nemen.

Het ‘delen’ van taken en verantwoordelijkheden heet gespreid leiderschap.

Gespreid leiderschap is “een perspectief op leiderschap dat veronderstelt dat iedereen in de school kan leiden. Leiderschap verwerf je op basis van affiniteit met een vraagstuk en de expertise die je in kunt brengen om dat vraagstuk op te lossen. Niet je positie, maar een gunning (toekenning) door collega’s verschafft je het recht om invloed uit te oefenen in een specifieke situatie” (Hulsbos & Visser, 2021, in katern 15 van de VO-academie over gespreid leiderschap). Het kan goed zijn dat er in de school waar een verandering gaat plaatsvinden, een teamleider of afdelingsleider is die de juiste kwaliteiten heeft om leiding te geven aan de verandering. Het hoeft overigens geen hiërarchisch leidinggevende te zijn; iemand anders in de school kan ook een informeel leider zijn, zoals een docent. De schoolleider kan hem of haar ondersteunen door tijd en middelen vrij te maken en eventueel ook door een coachende rol op zich te nemen.

Contextueel leiderschap

Ook kennis van contextueel leiderschap kan leidinggeevenden in het onderwijs helpen bij het vormgeven van veranderprocessen. Contextueel leiderschap houdt in dat organisaties én leiderschap moeten meebewegen met alle maatschappelijke hedendaagse veranderingen. In hoofdstuk 1 zagen we al dat het onderwijs net als de maatschappij continu in beweging is en zich momenteel ook gesteld ziet voor diverse forse uitdagingen. Freek Peters, hoogleraar contextueel leiderschap aan de Tilburg University, bepleit een overgang van de klassieke, instrumentele of bureaucratische organisatie naar een eigentijds, flexibel en adaptief acterend systeem, dat effectief kan inspelen en meebewegen met de wereld om zich heen, maar tegelijkertijd ook stabiliteit weet te realiseren (www.freekpeters.eu).

Dat heeft uiteraard gevolgen voor de manier waarop aan de organisatie leiding wordt gegeven. Dat nieuwe leiderschap wordt door Peters omschreven als een rivier die zich slingert door onbekend terrein en die adaptief langs alle obstakels stroomt.

3.4 Reflectie

Gedurende het veranderproces is het belangrijk om als leidinggevende stil te staan bij je eigen rol. Hoe zorg je voor de juiste spiegels en wat doe je als je ergens tegenaan loopt? Wie of wat kan je in zo'n geval verder helpen?

Er zijn diverse manieren waarop je kunt reflecteren op je eigen rol en handelen. Dit kan bijvoorbeeld intervisie zijn met andere schoolleiders of bestuurders: een vorm van collegiaal leren waarin professionals met elkaar problemen en vragen uit hun dagelijkse werkpraktijk bespreken. Onderzoek laat zien dat intervisie ervoor zorgt dat je sneller tot de kern van problemen komt en beter inzicht krijgt in je eigen sterke en zwakke kanten (zie ook katern 10 van de VO-academie).

Ook coaching kan helpen, zowel door iemand in je eigen organisatie als ook door iemand 'van buiten'. Dat kan gedurende het hele verandertraject zijn, of in enkele sessies (zie ook katern 6 van de VO-academie over coaching). Een derde manier om op je eigen rol te reflecteren is een (bestuurlijk) visitatietraject.

De VO-academie heeft diverse trajecten die bestuurders en schoolleiders ondersteunen bij reflectie (zie www.vo-academie.nl):

Coaching

VO-managementcoach is een project van de VO-academie waarbij schoolleiders en bestuurders zijn opgeleid tot gecertificeerd coach. Schoolleiders en bestuurders met een coachvraag kunnen kosteloos gebruik maken van één van de gecertificeerde VO-managementcoaches.

→ www.vo-academie.nl/coaching

Intervisie

Intervisie is een vorm van collegiaal leren waarbij professionals vraagstukken uit hun dagelijkse werkpraktijk bespreken om samen tot nieuwe inzichten te komen. De VO-academie organiseert diverse intervisietrajecten voor schoolleiders.

→ www.vo-academie.nl/intervisie

Visitatie

Collegiale bestuurlijke visitatie is een vorm van non-formeel leren die bewezen bijdraagt aan de professionalisering, kundigheid en competenties van bestuurders. De VO-academie organiseert ieder jaar nieuwe visitatietrajecten.

→ www.vo-academie.nl/collegiale-visitatie

Interview met Wim Hoetmer

De rol van de bestuurder bij veranderingen

Wim Hoetmer is bijna negen jaar voorzitter van de Veluwe Onderwijsgroep. In zijn organisatie zijn meerdere grote veranderingen gaande, waaronder een fusie van drie vmbo-scholen. Hoe pakt hij dat aan?

“Verandervermogen is een ongrijpbaar thema. Iedereen heeft er een beeld bij, maar het echt duidelijk omschrijven is lastig. Dat komt onder andere door de inbreng en invloed van allerlei actoren in en om de school.

Voor mij begint verandervermogen bij de relatie. Dat je elkaar probeert te begrijpen in combinatie met zakelijk zijn - je hebt een functie en daar horen verantwoordelijkheden bij. Dat is een zoektocht waar ik mijn hele leven al mee bezig ben. Hoe maak je die balans op een goede manier? Ik geloof heel erg in openheid en transparantie, maar er zijn nu eenmaal situaties waarin dat niet kan. Dan benoem ik helder dat dat zo is en waarom. Geen leugentjes om bestwil, dat ondermijnt het vertrouwen in de relatie.”

Supergeneralist

“De essentie van het beroep van bestuurder is de afgelopen jaren veranderd. Onze rol is gegroeid. We zijn niet alleen het boegbeeld van een organisatie, maar ook de verbindende schakel en de verwoorder van de onderwijsvisie. Mensen moeten zich met je kunnen identificeren, zowel intern als extern. Als bestuurder bepaal je vanuit een visie de koers van je organisatie. En je zorgt dat die koers ten uitvoer kan worden gebracht.

.....

'Onderschat nooit de psychologische component van veranderingen. Hoe voelen mensen zich?'

.....



Een bestuurder is een supergeneralist. Je moet van alles verstand hebben zonder specialist te zijn, zodat je de plannen en ideeën die je voorgeschoteld krijgt goed kunt beoordelen. Belangrijker nog is dat je de juiste mensen om je heen hebt, die je kunt vertrouwen. Dat geldt niet alleen voor de mensen in je organisatie; ook het praten met andere bestuurders in bijvoorbeeld netwerken kan veel inzicht geven.”

Balans

“Voor een bestuurder - en voor elke leidinggevende - is het essentieel dat je om kunt gaan met veranderingen. Dat betekent: je dingen vlug eigen kunnen maken en jezelf snel kunnen oriënteren. Natuurlijk zijn er veel mooie theorieën en modellen die je kunnen helpen en die zijn ook waardevol, maar het komt voor een groot deel aan op je persoonlijkheid, je ervaring en je intuïtie. Je moet bijvoorbeeld een antenne hebben voor onrust in je organisatie.

Onderschat nooit de psychologische component van veranderingen. Hoe voelen mensen zich? Wat is de dynamiek bij de sleutelfiguren in je school? Veranderingen leiden vrijwel altijd tot onrust en onrust is onbalans. Balans is belangrijk, want dat levert ruimte in de hoofden van mensen op om met hun primaire taak bezig te zijn: lesgeven en het verbeteren van het onderwijs. Daar kunnen bestuurders hun meerwaarde laten zien. Zoals ik al eerder zei, de bestuurder is er voor de visie en de koers. Maar zeker ook om te zorgen dat je organisatie de verandering op een goede manier kan implementeren.”

Gesprekken voeren

“Bij mij begint alles met gesprekken voeren, met zoveel mogelijk mensen in de organisatie. Over de huidige situatie, analyses, mijn ideeën, hun wensen en behoeftes. Niet: ‘hier is het plan voor de komende jaren, wat vind je ervan?’, maar ‘dit zijn mijn ideeën, zullen we het erover hebben?’ Ik organiseer zoveel mogelijk gesprekken met mensen. Dat kan formeel, maar het is zeker

‘Bij mij begint alles met gesprekken voeren, met zoveel mogelijk mensen in de organisatie’

ook goed om informele gesprekken te voeren. Ik probeer aan te sluiten bij andere overleggen en gesprekken. Op die manier creëer je draagvlak. Liever voorhoedegesprekken dan een achterhoedegevecht.

Om een voorbeeld te geven: we gaan als organisatie van een eenhoofdig naar een tweehoofdig bestuur. We hebben onder andere met de directeuren, managers en de GMR'en gesproken en een kennissessie en klankbordsessies belegd met experts, over wat de uitgangspunten voor een nieuw bestuursmodel zouden moeten zijn. Het gaat erom dat je zorgvuldig een voedingsbodem maakt, zodat iedereen zijn input kan geven. Door die betrokkenheid accepteren mensen eerder de uitkomst van een veranderproces.”

Noodzaak en perspectief

“De afgelopen jaren heb ik de nodige theorieën en modellen voor veranderingsprocessen langs zien komen. Ik zou die niet allemaal kunnen opnoemen en beschrijven, het is bij mij een mix geworden die ik inzet waar nodig. Ze zijn onderdeel van mijn handelen geworden. De kleurentheorie van De Caluwé heeft mij bijvoorbeeld geholpen om beter te kunnen kijken naar mensen en organisaties en naar hoe ik hen kan helpen in veranderingsprocessen. Theory U van Otto Schamer heeft me ook geholpen. Dat is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. Het resulteert in vernieuwende inzichten en diepgaande veranderingen die blijvend zijn. Het is belangrijk dat wat je leert onderdeel wordt van je authentieke handelen. Je kunt niet even in het boekje kijken om te lezen hoe het verder moet.





‘Het is belangrijk dat wat je leert onderdeel wordt van je authentieke handelen’

In alle modellen komt trouwens de term ‘urgentie creëren’ voor. Ook daarbij zijn je antennes en je ervaring erg belangrijk. Urgentie is goed, maar te veel urgentie roept angst op. Het is de toon die de muziek maakt. Sta je vanaf de kansel met donder en geweld te praten? Of deel je de analyse met mensen en ga je in gesprek?”

Van drie naar twee vmbo’s

“We zijn nu in Apeldoorn bezig met een grote verandering van het vmbo. De huidige situatie kon niet voortbestaan omdat we te maken hebben met 20% krimp. Een van de scholen zou zeker gaan omvallen. We gaan daarom van drie ‘oude’ vmbo-scholen naar twee nieuwe vmbo-scholen, met een nieuw onderwijsconcept.

We hebben bij het starten van het veranderproces niet zozeer de urgentie benadrukt, als wel de noodzaak om samen te werken. Een functionele benadering dus: als we niets doen, gebeurt er dit.

De mensen in de scholen zien het ook zitten. In zulke situaties zijn mensen op zoek naar houvast en begrip. Onderschat nooit de waarde van een goede visie. Laat de noodzaak zien, koppel daaraan een perspectief en vertel hoe dat bij de kernwaarden van de organisatie past. Natuurlijk schuurt het soms en zal niet iedereen blij zijn. Als je maar het gesprek kan blijven voeren.”

VERMOGEN OM TE VERANDEREN



Hoofdstuk 4

Voor de verandering

Vóór een verandering wordt ingezet, is het nodig om stil te staan en om je heen te kijken. Wees in deze fase onderzoekend en nieuwsgierig: wat is de huidige staat van de organisatie en van de mensen die op de school werken?

4.1 Analyse van de verandering

Voordat een verandering in de school wordt doorgevoerd, doe je er als leidinggevende goed aan om figuurlijk afstand te nemen van de dagelijkse hectiek van de school. Niet alleen om de aanstaande verandering goed te kunnen doordenken, maar ook om in kaart te brengen wat de geschiedenis van veranderprocessen in de school is (het veranderverhaal van de school). Dit geeft je context en brengt de beginsituatie van de verandering goed in beeld (Vermaak & De Caluwé, 2014). Welke veranderingen zijn er de afgelopen jaren in gang gezet? Hoe zijn die verlopen? Welke impact heeft dat gehad op de organisatie en op de medewerkers? Wat heeft de verandering destijds opgeleverd, en wat heeft het gekost? En: wat blijkt lastig te zijn voor de organisatie?

Was je als leidinggevende zelf niet werkzaam op de school ten tijde van de veranderprocessen uit het verleden, dan is het sowieso goed om je te laten informeren over wat er is gebeurd, liefst bij meerdere mensen die destijds verschillende rollen vervulden. Was je wel al werkzaam als leidinggevende, dan is de rol die je zelf hebt gespeeld uiteraard

ook het evalueren waard. Ben je tevreden met de beslissingen die je toen hebt genomen? Had je aanpak wellicht beter gekund? Was jij achteraf gezien inderdaad degene die dat proces had moeten leiden?

Vervolgens is het zaak een goede analyse te maken van het probleem waarvoor de gedachte verandering een oplossing moet zijn. Aan het einde van hoofdstuk 2 keken we al naar een aantal vragen die voor de start van een veranderproces van belang zijn. We herhalen hier de vragen die vóór de verandering beantwoord moeten worden en lichten deze toe:

→ **Welke verandering wil je bereiken?**

Omschrijf dit nauwkeurig. Zorg voor focus en bouw tijd in om goed te bedenken wat je wilt. Wanneer is de verandering geslaagd? Wanneer zijn we klaar? Hoe meet je of een verandering bereikt is? Het antwoord op deze vragen is de kern van de visie waar het veranderingsproces op gebaseerd is en die richting geeft aan de verandering. Stel ook prioriteiten, want je kunt niet alles tegelijk doen (de leidinggevende niet, maar ook de medewerkers in de school niet).

→ **Waarom is de verandering nodig? Welke urgentie is er voor de verandering?**

Probeer hiervoor je organisatie kritisch en van een afstand te bekijken.

→ **Is dit echt het goede moment?**

Laat je niet leiden door hypes of wat er in de media wordt gezegd. Innoveren is geen doel op zich.

→ **Is dit haalbaar voor de school?**

Heeft de school de juiste mensen en middelen om de verandering tot een succes te kunnen maken?

→ **Zijn er nog andere belangrijke ontwikkelingen en/of veranderingen die nu spelen?**

Bepaal je focus: welke dingen hebben prioriteit in de school? Bedenk goed op welk punt in de ontwikkeling van de school je op dit moment staat. Als de school net een turbulente periode heeft afgesloten, is het wellicht verstandig om een rustmoment in te bouwen.

→ **Wat zijn de kaders?**

Wie zijn de belangrijkste betrokkenen, wat hebben zij nodig en wanneer moet de verandering zijn afgerond?

→ **Welke informatie kan ik betrekken bij mijn analyse?**

Dit is een essentiële vraag. Handel niet alleen vanuit je eigen ideeën. Praat met docenten en met leerlingen en stel vragen. Gebruik ook de informatie uit het kwaliteitszorgsysteem van de school. Als er geen informatie voorhanden is om de noodzaak tot verandering te ondersteunen, is de koers en aanpak nergens op gebaseerd.

4.3 Kennisgedreven werken

We staan nog even stil bij de laatste vraag van de vorige paragraaf: welke informatie kan ik betrekken bij mijn analyse? Het belang van het ontwikkelen van een visie op basis van actuele data uit de eigen organisatie kan niet genoeg worden benadrukt.

Maak keuzes op basis van de informatie die je hebt opgehaald. Pas als je feitelijk hebt vastgesteld wat de context is waarbinnen de verandering moet plaatsvinden, kun je weloverwogen bepalen wat je nodig hebt (welk model er bijvoorbeeld bij het veranderproces kan ondersteunen).

Hoewel de noodzaak van kennisgedreven werken door veel mensen in het onderwijs wordt onderschreven, gebeurt het in de praktijk nog weinig. De schoolleider of bestuurder kan het voortouw nemen en het gebruik van data in de school stimuleren (Vanhoof, Vanlommel, Thijs, & Vanderlocht, 2013). Zoals Kristin Vanlommel zegt in het interview op pagina 36: “De vraag is: wat heeft mijn organisatie echt nodig? Om een goede analyse te maken moet je van een afstand kunnen kijken naar je school. En niet alleen dat, ook naar je eigen ideeën en aannames. Het vermogen om te veranderen begint bij het vermogen om afstand te nemen. En door onderzoek te doen, te praten met alle mensen in en om de school, oftewel *evidence informed* werken.”

Actiegericht onderzoek

Een manier om informatie te verzamelen die wellicht niet bij iedereen bekend is, is het doen van actiegericht onderzoek. Actieonderzoek is een aanpak waarbij je onderzoek doet in de praktijk, samen met mensen uit die praktijk. Het idee is dat als je medewerkers vanaf het begin stimuleert om samen te kijken wat er precies aan de hand is, zij

gemotiveerder zullen zijn om mee te denken en mee te werken, wat de slagingskans van een verandering vergroot (Van der Zouwen, z.d.). Actiegericht onderzoek kan plaatsvinden in de analysefase, maar kan ook worden ingezet tijdens het veranderingsproces voor monitoringsdoeleinden, om de verandering te volgen en te onderzoeken.

4.4 Ambitie formuleren en medewerkers motiveren

Voordat je een verandering in gang zet, is het zaak om je ambitie duidelijk te formuleren en om medewerkers te motiveren. Niet alleen jij, maar ook de medewerkers moeten ervan overtuigd zijn dat de verandering een goede stap is voor de school en dat die nu genomen moet worden.

Probeer medewerkers intrinsiek te motiveren (zie ook 3.3 over verschillende vormen van leiderschap en motivatie) en houd oog voor het effect dat een verandering op mensen kan hebben. Verandering betekent per definitie onzekerheid over de toekomst en wellicht ook over de eigen werkzaamheden (lees hiervoor ook het interview met Willem de Vos en Marian Timmermans op pagina 74). De meeste mensen zullen een bekende situatie prefereren boven het onbekende en wellicht aarzelen, beren op de weg zien of actief tegenwerken. Dat weten en benoemen (en daarbij horen ook je eigen onzekerheden en de dingen die jij – nog – niet weet) is een belangrijke stap voordat de verandering in gang wordt gezet.

Doe dit op tijd: geef mensen de tijd om aan het idee van de verandering te wennen. Bewandel alle paden die bewandeld moeten worden: ga al vroeg het gesprek aan met bijvoorbeeld sleutelfiguren in de school, betrek de MR als dat nodig is, enzovoort. En tot slot: vergeet nooit om je ambities te onderbouwen met een analyse van de situatie en een goed doortimmerd plan. Doe je dat niet, dan kan urgentie creëren leiden tot angst en weerstand.

4.5 Wat doe je als je móet veranderen?

In de vorige paragrafen hebben we geschetst wat je doet voordat je een verandering start. We benadrukten daarbij onder meer dat het goed is om zorgvuldig te werk te gaan en de tijd te nemen voor een goede voorbereiding. Het kan echter ook zo zijn dat je als school móet veranderen, acuut en binnen een vastgestelde termijn (verandering vanuit urgentie). Dit is bijvoorbeeld het geval bij een negatieve beoordeling van de inspectie.

In zo'n geval zullen veranderingen onder druk zullen moeten plaatsvinden. Hoewel de mechanismen van verandering in principe hetzelfde zijn, stelt dit leidinggevend en medewerkers voor extra uitdagingen. Vaak komt de negatieve beoordeling als een verrassing en met name het slechte oordeel over de lessen komt doorgaans hard aan bij leraren en schoolleiders. Het is dan zaak om eerst de ruimte te bieden aan emoties als boosheid, frustratie en ontkenning voordat je samen meer feitelijk naar de bevindingen van de inspectie kunt kijken (Wever & Olthof, 2014).

Leren verbeteren

Het project *Leren verbeteren* ondersteunt scholen in het voortgezet onderwijs bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Adviseurs van *Leren verbeteren* begeleiden bestuurders en schoolleiders wanneer de onderwijsresultaten volgens de inspectie achterblijven, ontoereikend zijn of om een waarschuwing of attendering vragen. Kijk voor meer informatie op www.projectlerenverbeteren.nl

Interview met Pauline Voortman

Werken aan vertrouwen

Een van de meest gebezigde woorden bij verandering is vertrouwen. Maar wat is dat? En hoe zorg je voor vertrouwen in je organisatie? Pauline Voortman begon als hr-professional en deed als buiten-promovenda onderzoek naar vertrouwen. Ze helpt organisaties om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Welke adviezen heeft zij?

“Als het om vertrouwen gaat, is iedereen een ervaringsdeskundige vanuit zijn eigen denkkader. Ook wetenschappers kijken vanuit hun eigen discipline op verschillende manieren naar vertrouwen. Dat maakt het een zeer complex begrip. Een wiskundige schreef ooit dat het niet te onderzoeken is, want er zijn te veel variabelen.”

Onzekerheden

“Uit verschillende onderzoeken heb ik de aspecten van en voorwaarden voor een cultuur van vertrouwen in kaart gebracht. Die heb ik als uitgangspunt genomen voor mijn vervolgonderzoek, waarin ik heb gekeken of deze aspecten in de praktijk werden herkend.

We hebben het met elkaar vaak over vertrouwen, bijvoorbeeld als het gaat om politiek en in de media. Het ligt op ieders lippen. Dat komt door alle onzekerheden waar we voortdurend mee moeten dealen. Vertrouwen wordt dan een issue, omdat het onder druk komt te staan. Vergelijk het met schone lucht: die mis je pas als het er niet meer is. Dat geldt ook als er in een organisatie veranderingen worden aangekondigd. Mensen stellen dan vragen als: Waarom doen we dit? Wat zit hierachter? Het gedrag van leidinggevendenden is op zo'n moment heel bepalend.”

‘Wantrouwen is een primaire reactie die opkomt bij onzekerheid’

Preventief

“Wantrouwen is een primaire reactie die opkomt bij onzekerheid. Om een voorbeeld te geven: ik werd uitgenodigd door een bestuursvoorzitter die het thema vertrouwen wilde bespreken met de medewerkers. De hr-manager raadde dat af: ‘Als we dat doen, lijkt het alsof we hen niet vertrouwen’. Er was geen crisis, noch was er een reorganisatie op komst; het bestuur wilde het preventief doen. De reactie van hr was gebaseerd op angst. Helaas nam het bestuur de reactie over, terwijl het juist belangrijk is om preventief te werken aan vertrouwen, zodat je brandjes kunt voorkomen. En zodat je weet hoe je brandjes moet blussen bij onzekerheden die bij veranderingen horen.”

Voorspelbaarheid

“Ik kijk naar vertrouwen binnen organisaties en naar hoe mensen samenwerken en hoe je dat kunt verbeteren. Het gaat om onderlinge relaties die zich afspelen in een bepaalde context. Daarnaast is vertrouwen een individueel gevoel. Het zegt iets over iemands persoonlijkheid en hoe hij naar de wereld kijkt. Vertrouwen is dus een samenspel van relaties en je eigen persoonlijkheid, in een specifieke context. In dit samenspel is het belangrijk dat mensen vertrouwen hebben in elkaars vakmanschap en onderlinge welwillendheid. Daarnaast speelt vertrouwen in



Interview met Pauline Voortman

elkaars communicatieve vaardigheden en integriteit een rol. En het hoort bij de taken van leidinggevendenden om met elkaar duidelijkheid te scheppen over wat je van elkaar verwacht.

Wil je als leidinggevende vertrouwen in de organisatie en in de veranderingen die je voorstaat, zorg dan voor voorspelbaarheid binnen de context van je school. Dat begint met een missie, visie, waarden en doelen. En helderheid over welke taken en verantwoordelijkheden waar zijn belegd. Dat is de harde kant van organiseren. Vervolgens gaat het om welwillendheid in de onderlinge relaties. Dat is oprechte aandacht voor elkaar en elkaars rol, en de ander zien als een mens met gevoelens, angsten en idealen. Als je voldoende voorspelbaarheid en welwillendheid hebt gecreëerd, dan zijn mensen bereid zich open te stellen. Dan durven ze kwetsbaar te zijn en hun vragen en bedenkingen te delen.”

Voorbeeld voor anderen

“Zelfreflectie is in dit proces voor een leidinggevende nog belangrijker dan voor een medewerker. Zoals ik al zei, komt in een veranderende context vertrouwen altijd onder druk te staan. Leaders plaatsen dat vaak buiten henzelf: ‘de oorzaak ligt elders’. Maar jij bent degene waar medewerkers naar kijken als het onzeker wordt, jij geeft leiding aan het hele proces. Het helpt als juist jij je kwetsbaar opstelt. Als leider ben je alleen een voorbeeld voor anderen als je ook kritisch naar jezelf kunt kijken.

Een paar tips: begin met te begrijpen hoe je in elkaar zit. Wat zijn je krachten, je valkuilen, je ambities en je angsten? Als je alleen vanuit de inhoud leidinggeeft en niet vanuit het proces, dan is het erg lastig om vertrouwen te creëren. En sta open voor de meningen en gevoelens van de mensen om je heen. Duld je tegenspraak? Kun je delegeren of ben je een micromanager? Je hoeft echt niet meteen in therapie als je schrikt van wat je ontdekt. Het gaat in eerste instantie om het zichtbare gedrag en wat je daaraan kunt veranderen.

‘Als leider ben je alleen een voorbeeld voor anderen als je ook kritisch naar jezelf kunt kijken’

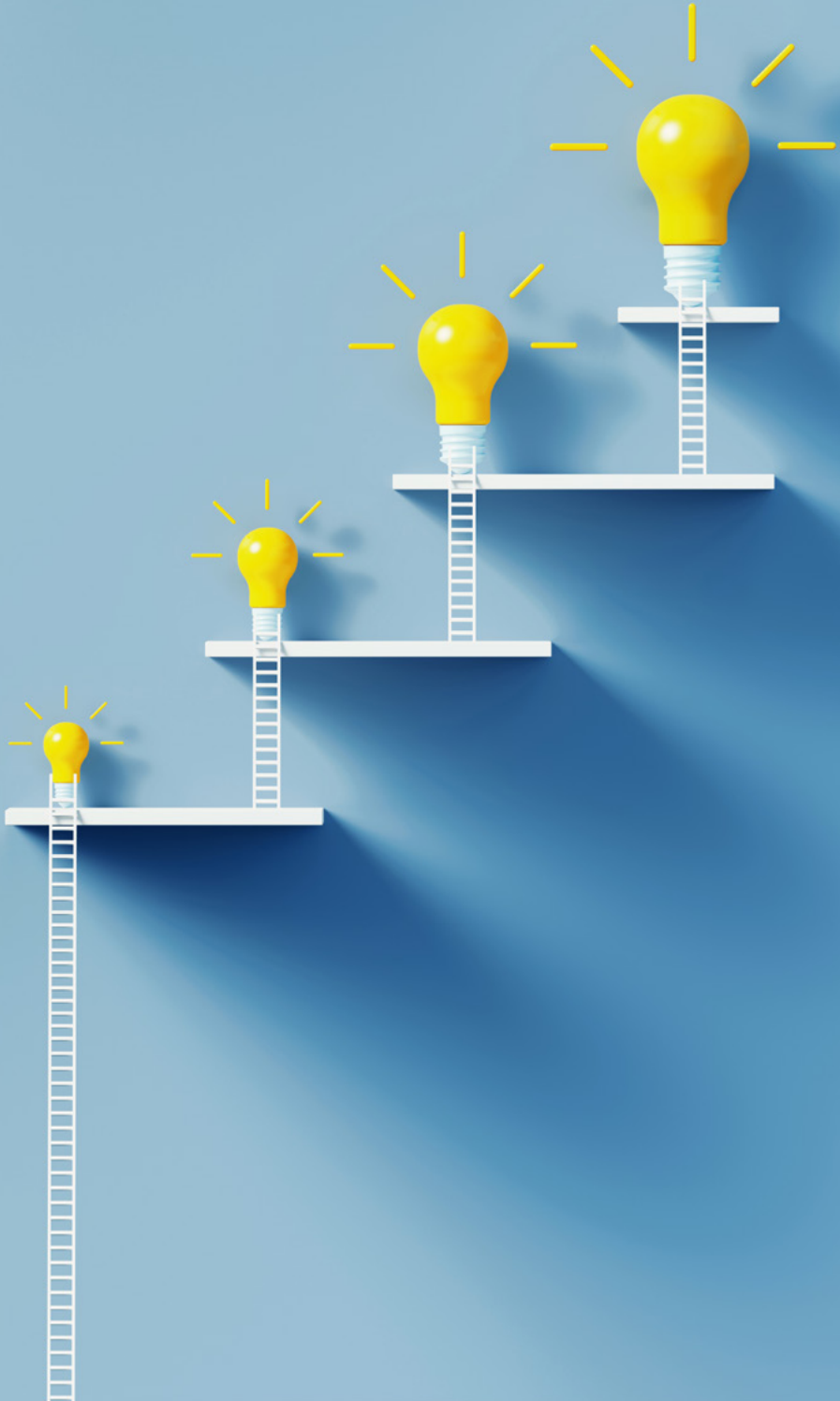
Let daarom ook op je communicatievaardigheden, want dat wordt vaak vergeten. Inhoudelijk kan een leidinggevende het beste voor hebben met zijn organisatie en de mensen, maar door slechte communicatie kan het lijken alsof hij niet van goede wil is.

Voor veel – meer ervaren – leidinggevendens klinkt dit wellicht soft. Mijn generatie, ik ben van 1957, heeft dit ook niet meegekregen in hun werkervaring of opleidingen. Het gangbare denken is dat je carrière maakt als je op de harde kant zit. Maar we gaan nu juist meer naar het holistisch organiseren: hoofd én hart. Net zoals inhoud en proces allebei belangrijk zijn. Zorg vooral dat bedenkingen, angsten en zorgen niet worden weggewuifd. Maar durf ook beslissingen te nemen, kaders te stellen en zorg voor consistentie.”

De rol van hr

“De hr-afdeling kan in veranderprocessen een belangrijke rol spelen. Vaak ben ik teleurgesteld in hr, omdat ze te veel zitten op de systeemkant of op de uitvoering van wat anderen hebben bedacht (hrm). Dat is een gemiste kans. Hr mag veel meer hrd worden, met de nadruk op de D van development. Strategisch meedenken met de top, werken aan een goede cultuur, leiderschap in de organisatie ontwikkelen en ook medewerkers begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling.

Tot slot wil ik graag nog benadrukken dat zorgen voor een cultuur van vertrouwen een voortdurend proces is. Het behoeft continue aandacht, het kost tijd en het vraagt onderhoud. Uiteindelijk verdien je er tijd mee: minder ziekteverzuim, minder gedoe en positieve energie. De tijd en energie die je erin stopt, verdien je dus dubbel en dwars terug. En samen boek je betere resultaten met meer werkplezier. Dat is inmiddels ook wetenschappelijk aangetoond.”



Hoofdstuk 5

Tijdens de verandering

Wat kun je tijdens het veranderproces doen om als leidinggevende een bijdrage te leveren aan het slagen van de verandering?

Als het veranderproces eenmaal in gang is gezet, is het belangrijk dat je als leidinggevende de volgende zaken genoeg aandacht blijft geven¹:

- energie behouden
- communicatie
- het proces bewaken
- sturen op eigenaarschap en ontwikkeling van medewerkers
- omgaan met weerstand

5.1 Energie behouden

Zoals we in hoofdstuk 3 al zagen bij de leiderschapskwaliteiten uit de beroepsstandaard en de professionaliseringsthema's voor bestuurders, heb je als leidinggevende een voorbeeldfunctie gedurende het veranderproces. Tijdens elk veranderproces komen er

¹ Deze opsomming is tot stand gekomen na interviews met experts op het gebied van veranderprocessen (zie 'Over dit katern' op pagina 6).

momenten dat de energie van betrokkenen lijkt weg te zakken: omdat het (te) lang duurt, omdat resultaten lijken uit te blijven, omdat collega's zijn afgehaakt (om welke reden dan ook), enzovoort.

Het is dan belangrijk om mensen te blijven meenemen in de verandering en als leidinggevende te blijven uitstralen dat je nog steeds gelooft in het doel. Herhaal het waarom en de ambitie (en eventueel de urgentie) van de verandering en probeer mensen ook gedurende het traject op die manier te (blijven) inspireren. Dat doe je ook door tussentijdse successen en mijlpalen te markeren en samen te vieren. Dat geeft weer nieuwe energie voor de volgende stappen. Leef tegelijkertijd voor wat je zegt en geef het goede voorbeeld door zelf te doen wat je vertelt, want dat illustreert vaak het beste wat je bedoelt.

5.2 Communicatie

Het benadrukken van het waarom en de urgentie van de verandering doe je *on the record*, door tijdens een bijeenkomst of in een nieuwsbericht (op het intranet, in de nieuwsbrief voor medewerkers) de vorderingen en/of tussentijdse resultaten te noemen. Zorg er ook voor dat de ingezette veranderingen en de persoonlijke doelen voor de medewerker die hiermee samenhangen terugkomen in de gesprekscyclus (individueel) en in teamgesprekken (in groepsverband).

Vergeet echter niet om dit ook *off the record* te doen: in gesprekjes met collega's in de personeelskamer, op de gang en bij de koffieautomaat. Vaak blijft een persoonlijk gesprek beter hangen dan een officiële mededeling.

Daarmee hangt samen dat je als leidinggevende een antenne moet hebben of moet ontwikkelen voor hoe mensen 'in het proces' staan en dat je momenten moet creëren waarop je hierover met elkaar spreekt. Hoe voelen mensen zich? Veroorzaakt de verandering onrust in de organisatie? En hoe is de balans van positief vs. negatief: is er een klein groepje dat zijn bedenkingen heeft, of heerst er een breder gevoel van onvrede?

Blijf ten slotte steeds helder over het traject: waar staan we, wat is er gebeurd en wat gaat er nog komen? Communiceer duidelijk als na een (tussen)evaluatie doelen worden bijgesteld, om onrust en onduidelijkheden te voorkomen.

5.3 Het proces bewaken

Bewaken van het proces is zicht houden op hoe het gaat (zie 6.1) en de balans tussen sturen en faciliteren. Vraag je af wie op welk moment betrokken moeten zijn en in welke mate, inclusief jijzelf. Waar doen welke medewerkers mee en waar niet? Vraag je ook af wat je als leidinggevende moet weten (*need to know*) en wat fijn is om te weten, maar niet noodzakelijk (*nice to know*). Je weet dan in welke fase van het veranderingsproces je meer afstand kan houden en wanneer je goed moet opletten of het proces wel verloopt zoals gepland.

5.4 Sturen op eigenaarschap en ontwikkeling van medewerkers

Geef de medewerkers die betrokken zijn bij de veranderingen de ruimte om hun bijdrage aan het proces te leveren. Als leidinggevende moet je durven om een verandering te decentreren (gespreid leiderschap). Een goed voorbeeld hiervan is een curriculumverandering: docenten zijn de professionals in de klas en weten het beste waar het onderwijs en leerlingen baat bij zullen hebben.

Als leidinggevende stuur je idealiter op het leren van mensen gedurende het veranderingsproces. Schep de voorwaarden, bewaak de kaders, maar geef professionals de ruimte om zelf beslissingen te nemen en om te leren van hun handelen. Definieer de rollen die medewerkers hebben helder en bespreek de verantwoordelijkheden met elkaar. Dat doe je in teamverband maar ook individueel, bijvoorbeeld in de gesprekkencyclus, waarbij je ook bespreekt wat iemand nodig heeft aan ontwikkeling, begeleiding of opleiding om met de verandering of de koers van de school mee te kunnen gaan (zie hiervoor bijvoorbeeld de poster ‘Succesvol leidinggeven in het onderwijs: 4 tips’ van Voortgezet Leren van de VO-raad, op www.voortgezetleren.nl).

Realiseer je hierbij dat niet elke docent en elk team hetzelfde is; pas je leiderschap aan de situatie aan en probeer aan te voelen wat voor wie op welk moment belangrijk is.

5.5 Omgaan met weerstand

Het is onvermijdelijk dat er bij een verandering in de school, waar zoveel mensen werken en zoveel mensen een mening hebben over het onderwijs en de organisatie daarvan, op een zeker moment weerstand komt tegen de verandering. Medewerkers kunnen zich actief verzetten tegen de veranderingen, bijvoorbeeld door de hakken in het zand te zetten. Maar ook onzekerheid, frustratie en passiviteit zijn uitingen van weerstand. Bedenk van tevoren wat je doet als mensen niet mee willen gaan in de veranderingen die je voor ogen hebt. Waar ligt jouw grens van meebewegen en 'leuk en aardig' met mensen over de veranderingen praten?

Om te weten wanneer weerstand ontstaat en waarom, kan het nuttig zijn om het model van Knoster te raadplegen. In dit model geeft bedenker Tim Knoster vijf bouwstenen die ervoor zorgen dat een verandering zal slagen: visie, belang, plan, middelen en competenties. Hij geeft ook aan dat wanneer een van de bouwstenen ontbreekt, er een bepaalde emotie volgt, zoals verwarring wanneer er informatie ontbreekt of frustratie wanneer er geen tijd is vrijgemaakt voor medewerkers om deel te nemen aan het veranderproces (<https://doen-oo.nl/model-van-knoster/>).

In veranderingsprocessen moet een leidinggevende een gezonde dosis lef hebben: blijf standvastig en communicatief, ook als de weerstand groter wordt of de energie lijkt weg te lekken. Soms is het nodig om confronterend te zijn; aarzel niet om op het voorgestelde pad te blijven. Dat betekent niet dat je niet kunt bijsturen: gedurende een veranderproces kan de context veranderen en kan het nodig zijn om aanpassingen te doen aan het proces. Verandering is immers iteratief en voortschrijdend inzicht speelt een belangrijke rol. Zorg ervoor dat je die aanpassingen kunt uitleggen en blijf altijd in gesprek met alle betrokken medewerkers.

TIP Aannames zijn niet statisch gedurende een veranderproces en ook de mensen die eraan deelnemen kunnen veranderen. Dat geldt net zo goed voor veranderleiders. Vraag jezelf regelmatig af of het nodig is dat jij jezelf op een bepaald moment aanpast.

Interview met Willem de Vos en Marian Timmermans



De kunst van het niet-weten

In het veelomvattende proces van leidinggeven is onzekerheid een cruciale, maar onderbelichte factor: je kunt nooit voorspellen hoe een traject precies gaat lopen. Ook in verandertrajecten is veel onzeker voor je begint en tijdens het proces. Daarom schreven rector-bestuurder Willem de Vos en executive coach Marian Timmermans een boek over de kunst van het niet-weten.

.....

'Ga niet in scenario's denken bij een toekomstig probleem, modelmatig werken creëert een schijnzekerheid'

.....

Marian Timmermans, executive coach en internationaal gecertificeerd trainer en supervisor in transactionele analyse: "Transactionele analyse is een psychologisch model waarmee je met eenvoudige begrippen inzicht kunt geven in complexe situaties en relaties tussen mensen, binnen organisaties en in teams. Het maakt menselijk gedrag inzichtelijk en veranderbaar. De basisuitgangspunten zijn: mensen zijn de moeite waard, iedereen kan voor zichzelf denken en verandering is mogelijk. Als je dat gelooft, ga je heel anders leidinggeven. Dan hoef je veel minder in te vullen. Het gaat om de manier waarop je je richting je collega's en medewerkers opstelt. Om een voorbeeld te geven: er zijn meerdere manieren om te communiceren met mensen: als Ouder, als Volwassene en als Kind. Als jij vanuit de Ouderstand praat met een docent, dan zal deze zich ook gaan gedragen zoals hij dat bij zijn ouders deed. Als je vanuit je Volwassen ik communiceert, krijg je heel ander gedrag als reactie. Wanneer je jezelf flexibel kunt inzetten, passend bij de situatie, dan wordt je communicatie evenwichtiger en beter."

Willem de Vos, rector-bestuurder van Christelijk Lyceum Veenendaal: "Deze inzichten waren een aantal jaren geleden voor mij een behoorlijke bevrijding. We hebben in onderwijsland een bestuurscultuur gebouwd waarin je alles behoort te weten, dus bij bestuurders zie je vaak het Ouderperspectief. Vóór mijn huidige functie heb ik lange tijd consultancy gedaan en daarvoor heb ik ook leidinggegeven in het onderwijs. Toen ik destijds schoolleider werd, weet ik nog dat een collega tegen me zei: 'jij weet nu alles'. Ik dacht: mijn hemel, wat verwachten ze van me? Ik was erg onzeker, ik voelde me honderd procent verantwoordelijk. Door coaching en consultancy leerde ik dat dat niet hoefde. Toen ik weer schoolleider werd, ging ik er op een andere manier in. Bijvoorbeeld door eerlijk te zeggen dat ik geen visionair ben als het gaat om onderwijs, maar wel kan leidinggeven en mensen kan laten samenwerken. Ik vertrouw op de expertise van mijn mensen om tot goed onderwijs te komen."



Interview met Willem de Vos en Marian Timmermans

Ik zie dat bestuurders nog steeds laconiek zijn als het erom gaat zich te scholen, in hun vak te duiken en onzekerheid toe te laten. Dat was ook de aanleiding van ons boek. Marian en ik hadden al eerder een boek geschreven. Toen de uitgever ons vroeg een herdruk van *Leidinggeven met diepgang* te schrijven, zeiden we allebei: nee, we willen het over een andere boeg gooien. Ons denken was ook doorgedaan. Het grappige was dat we allebei, afzonderlijk van elkaar, met onzekerheid bezig waren. Dat werd versterkt door de coronapandemie. Denk maar aan de uitspraak van Mark Rutte: 'Met vijftig procent van de kennis nemen we honderd procent van onze beslissingen'."

Timmermans: "Kijk, onzekerheid is nu eenmaal onderdeel van je werk, of je het leuk vindt of niet. Als je werkt met teams en organisaties, dan weet je dat alle ogen op jou zijn gericht. Het gevoel is: nu moet ik weten wat ik moet doen. De verleiding is dan heel groot om in standaardpatronen te vervallen. Maar kun je ook opgewekt ongemakkelijk zijn? Kun je je onzekerheid verwelkomen in plaats van deze te bestrijden? Oftewel, hoe kun je op een goede manier onzeker zijn?"

Ik denk dat heel veel leidinggevendenden voldoende kennis en houvast hebben om niet in vaste rituelen te hoeven vluchten. Rolbewustzijn is dan belangrijk, heldere grenzen hebben waar je op kunt leunen. Maar meer nog is het essentieel om je schaduwkant te omarmen. Wat gebeurt er bij jou als leidinggevende als het stressvol wordt? Als er heel veel druk op je komt te staan? Ik word dan perfectionistisch. Dat is niet altijd handig in een dergelijke situatie. Dat is het onderscheidende punt: hoe goed ken je jezelf en hoe goed kun je je schaduwkant omarmen?"

.....

‘Door ongemak en niet-weten mee te wegen in je analyse, kijk je heel anders naar een groepsproces en naar een verandertraject’

.....

De Vos: “Iedereen is onzeker, of je nu leerling, docent of bestuurder bent. Het klinkt als een open deur, maar zo is het wel. Het helpt om je te realiseren dat heel veel dingen onzeker zijn. En dat te kunnen verdragen. Ga niet in scenario’s denken bij een toekomstig probleem, modelmatig werken creëert een schijnzekerheid. Vertrouw op je persoon en je professionaliteit dat je weet wat er moet gebeuren als het nodig is. Onzekerheid leidt vaak tot een sprong naar voren. Neem het schoolplan: dat kun je voor vier jaar dichttimmeren, maar niemand had in 2019 de lockdowns en coronamaatregelen zien aankomen. Bij ons op school hebben we een plan van één A4, met de belangrijkste punten en ambities. Dat gaan we de komende jaren uitwerken en uitvoeren, op basis van de situatie die er dan is. Zelfs Henry Mintzberg, ooit een pleitbezorger van strategisch plannen, heeft op latere leeftijd gezegd: wat heb ik de mensen aangedaan!”

Timmermans: “Ik gaf laatst een lezing waar mensen uit de hele wereld aan deelnamen. Op de vraag ‘waar en wanneer heb jij geleerd dat niet-weten gevaarlijk is’ kwamen uit de Westerse wereld en uit Azië allemaal vergelijkbare antwoorden. Bij leidinggeven hoort heel erg het beeld van een leider uit één stuk die voor de troepen uitloopt. Een meneer uit Afrika zei iets totaal anders: kennis is net een Baobab-boom, die kun je niet in je eentje omarmen. Je hoeft dus niet bang te zijn dat je iets niet weet. Het is zeker dat je niet alles weet! Je hoeft het niet alleen te doen.”

De Vos: “Er zijn veel drempels: verwachtingen van anderen, van jezelf, van de maatschappij. Het idee dat emoties er niet toe doen. Maar het is juist belangrijk om wél te delen welke emoties spelen in een situatie. Door ongemak en niet-weten mee te wegen in je analyse, kijk je heel anders naar een groepsproces en naar een verandertraject.”

VERMOGEN OM TE VERANDEREN



Hoofdstuk 6

Na de verandering

Het is gelukt! Als de belangrijkste stappen van de ingezette verandering zijn genomen, is het tijd om terug te kijken en te evalueren. Wat is er precies gebeurd, wat was het oorspronkelijke doel en hebben we dat behaald? Een goede monitoring tijdens en na de verandering helpt je om deze vragen te beantwoorden.

In een veranderproces definieer je doorgaans een eindpunt, maar de ontwikkeling stopt daarmee uiteraard niet. Toch is het nuttig om op een van tevoren vastgesteld punt pas op de plaats te maken en een (voorlopige) stand van zaken op te maken.

Het monitoren van verandertrajecten gebeurt vaker niet dan wel. De verleiding is groot om (na een vaak lang en soms ook moeizaam proces) weer over te gaan tot de orde van de dag. Niet monitoren is echter een gemiste kans. Als je niet meet wat er is gebeurd, weet je eigenlijk niet of het doel van de verandering wel is behaald. Ook wanneer een veranderingsproces tussentijds stilvalt, is monitoring belangrijk. Het kan je belangrijke handvatten geven om op een goede manier in te grijpen en verder te kunnen gaan.

6.1 Monitoring tijdens en achteraf

Hoe kun je de monitoring goed inrichten? Ten eerste: er is geen nieuw en ingewikkeld systeem voor nodig dat veel geld kost, iets wat soms wordt gedacht. Voor de monitoring kan je gebruikmaken van diverse modellen voor verandering (zie 2.2) of van de instrumenten uit je eigen PDCA-cyclus of het kwaliteitszorgsysteem van de school (Vermaas, 2014). Ook kan het helpen om een buitenstaander (bijvoorbeeld iemand binnen hetzelfde bestuur maar van een andere school, of een stafmedewerker van het bestuur) aan te stellen om de verandering te monitoren. Dit kan gebeuren met behulp van vragenlijsten voor, tijdens en na de verandering (denk bijvoorbeeld aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek) of door informatie uit het eigen kwaliteitszorgsysteem van de school te gebruiken. Welke data je gebruikt, hangt uiteraard af van wat je wilt weten: onderzoek je of de beoogde doelen zijn behaald, of monitor je het proces van de verandering? De resultaten van het monitoren stellen je ook in staat om zo nodig nazorg te doen: welke mensen zijn wellicht niet tevreden en waarom?

De opgehaalde informatie kan op drie manieren worden gebruikt:

- instrumenteel (als basis voor besluiten);
- conceptueel (als basis voor handhaven of veranderen van het denken, zonder concrete consequenties);
- symbolisch (als legimitatie van bestaande standpunten en aannames).

Het is voor de monitoring van belang dat een leidinggevende het gebruik van data aanmoedigt en stimuleert. Of dat ook gebeurt, hangt niet alleen af van zijn data skills (*data literacy*). Uit onderzoek blijkt dat het cognitieve aspect slechts een kleine rol speelt, maar dat zijn houding ten opzichte van data (de affectieve factor) veel belangrijker is. Vaak zien leidinggevend data wel als nuttig, maar zijn ze niet enthousiast om die echt te gebruiken (Vanhoof, Vanlommel, Thijs, & Vanderlocht., 2013).

6.2 Verander-proof

Een goede monitoring (en communicatie van de resultaten) zorgt er ook voor dat de schoolorganisatie als geheel en de mensen die er werken kunnen leren van wat er is gebeurd en van de rol die zij in het veranderproces hebben gespeeld. Door dit consequent te doen, maak je je organisatie ‘verander-proof’ en zorg je ervoor dat verandering meer wordt ingebakken in de school: het wordt onderdeel van de cultuur (bovendien zal het draagvlak voor veranderingen worden vergroot). Consequent monitoren en daarvan leren heeft ook als voordeel dat je er dan makkelijker voor kunt kiezen om in kleine stapjes veranderingen door te voeren in plaats van met grote verandertrajecten. Mensen zijn dan immers gewend geraakt aan veranderingen.

6.3 Basis voor verantwoording

Verantwoording is meer dan een afvinklijstje en omvat veel meer dan het publiceren van het jaarverslag op de website van het schoolbestuur. In de bredere definitie wisselt een schoolleider of bestuurder informatie uit met stakeholders over hoe de school presteert, en wordt er geleerd en verbeterd door verantwoording (Curré en De Graaff, 2021, in katern 16 van de VO-academie over verantwoording). Het verantwoorden kan gebeuren in een jaarverslag, maar ook in een afzonderlijke publicatie, een filmpje of een bijeenkomst. Een goede monitoring tijdens en na het veranderproces is de basis voor de verantwoording aan stakeholders.

Interview met ledje Heere



.....

‘Bij veranderingen is het belangrijk dat je de big picture in de gaten blijft houden; waar gaan we naar toe en hoe komen we daar?’

.....

‘Wat betekent de verandering voor jou?’

Voordat Iedje Heere in het onderwijs werkte, studeerde ze aan het conservatorium. Ze volgde de opleiding schoolmuziek – eerstegraads docent muziek – en directie/compositie. De manier van leidinggeven aan een orkest nam ze mee het onderwijs in. Nu is ze rector van het Merletcollege in het Land van Cuijk.

“Als dirigent sta je voor een orkest, een grote groep individuen met allemaal dezelfde passie: muziek maken. Maar ondanks dat alle orkestleden hetzelfde doel voor ogen hebben, is er een verschil in niveau en talent. Om er echt iets moois van te maken heb je elkaar nodig, moet je goed naar elkaar luisteren en op elkaar inspelen. De samenwerking leidt vaak tot een spraakmakend resultaat. Dat is op een school niet anders.

Mensen prikkelen en nieuwsgierig maken hoe het nog beter kan: zo geef ik leiding. Niet met als primair doel om hogere resultaten te halen, maar om onderwijs beter te organiseren voor leerlingen, zodat er meer plezier ontstaat voor iedereen in de school. Dat kan alleen als je met elkaar verbonden bent en wanneer iedereen weet dat ze het niet alleen kunnen en hoeven te doen. Je hebt elkaar nodig. Dat geldt ook voor de mensen buiten de school, bij vervolgopleidingen, bedrijven, gemeenten en zorginstellingen. Alleen samen kun je rijkere onderwijs bieden.”



Zorgen voor continuïteit

“De afgelopen twee jaar hebben we als onderwijssector in een crisis gezeten, waarin continu dingen veranderden. Dat is erg lastig, want je kunt het dan nooit echt goed doen. Normaal gesproken zorg je voor continuïteit en balans. Een verandering betekent tijdelijk onduidelijkheid. Dat geeft onrust en heeft direct effect op de sfeer binnen de organisatie en de prestaties en productiviteit van medewerkers.

Bij veranderingen is het belangrijk dat je de big picture in de gaten blijft houden; waar gaan we naar toe en hoe komen we daar? Dus minder over de inhoud, maar met name over het proces. Om die continuïteit en duidelijkheid te krijgen over wat je als organisatie wilt bereiken, werk ik met het volgende kwadrant:



Anders doen, anders zijn, anders sturen en anders organiseren moeten in balans zijn. Bij de start van een verandering laat ik het kwadrant altijd zien.”

'Hoe je een verandering ook aanpakt, met je gedrag bepaal je of er echt iets verandert'

Leidinggeven en communiceren

"Als scholengroep zijn we bezig om meer maatwerk aan leerlingen te bieden. Dat begon met het aangeven vanuit welke waarden we willen werken: de stip op de horizon. We hebben samen met onze medewerkers gekeken naar welke waarden belangrijk zijn voor leerlingen en waar we onszelf in herkennen en aan willen verbinden. Zo maak je medewerkers enthousiast en betrokken, weten ze waar zij deel van uitmaken en waar we samen naartoe werken. Ik zoek verbinding vanuit gemeenschappelijke waarden en koppel steeds het gedrag aan de waarden.

Het kwadrant helpt ons om na te denken wat de nieuwe koers en de waarden Plezier, Participeren en Persoonlijk betekenen voor anders organiseren, anders doen, anders sturen en anders zijn. Als leerlingen steeds meer eigenaar zijn over hun eigen leerproces, wat voor gevolgen heeft dat dan voor jouw werk als docent? En welke organisatievorm past hier het beste bij? Vanuit de gezamenlijke waarden geven we hier inhoud aan. Door ruimte te creëren om van en met elkaar te leren, en verantwoordelijkheid te geven aan medewerkers groeit de betrokkenheid en het draagvlak in een veranderproces. De stijl van leidinggeven en de manier van communiceren zijn cruciaal voor de effectiviteit van een veranderende organisatie. Hoe je een verandering ook aanpakt, met je gedrag bepaal je of er echt iets verandert. En hoe effectiever je communiceert, hoe meer veiligheid en vertrouwen je opbouwt in de relatie met je medewerkers."

Anders zijn

"Wij zijn van mening dat een professionele leercultuur van gedeeld leiderschap ons kan helpen om het eigenaarschap en de betrokkenheid van onze medewerkers (en leerlingen) bij schoolontwikkeling te vergroten.



Gedeeld leiderschap betekent voor ons dat iedereen binnen de organisatie verantwoordelijkheid draagt en dat we gebruik maken van elkaars talenten, kennis en vaardigheden, gefocust op het gezamenlijke doel.

Een verandering begint dus bij je kern, bij terugkijken en samen formuleren waar je naartoe wilt werken. Daarna komt pas de vraag: h^oe gaan we dat doen? Meer maatwerk voor leerlingen vraagt bijvoorbeeld om een andere rol van de docent, die zal meer coachend zijn. De vragen voor docenten zijn dan: wat betekent dat voor mij, wat wordt er van mij verwacht en wat zijn de consequenties voor mij en mijn collega's? Tijdens dit verandertraject gaan we ook maatwerk bieden aan de docenten bij het beantwoorden van die vragen."

Anders doen

"Tegelijkertijd reflecteren we op datgene wat we nu doen. Het gaat dan over de leerinhoud en de didactiek in de klas. Wanneer we ervan uitgaan dat elke leerling anders leert, zullen we de leerinhoud en didactiek hierop moeten laten aansluiten. Vragen zijn dan: hoe geef ik betekenis aan leerdoelgericht leren en werken, hoe ga ik om met differentiëren in de klas, en wat betekent dit voor toetsing? Allemaal vraagstukken waarvoor onze docenten ruimte en tijd krijgen om er invulling aan te geven."

Anders organiseren

"Ik ben peer-begeleider voor het leernetwerk Voortgezet Leren, waarbij de ontwikkeling van toekomstgericht onderwijs in samenhang met personeelsbeleid en schoolorganisatie centraal staat. Vaak zie ik dat er te snel een organisatievorm wordt gekozen. Maar een structuur of een vorm kan nooit leidend zijn voor wat je wilt bereiken. Een duurzame verandering bereik je door het aanpassen van je houding, je gedrag en de manier van samenwerken.

.....

‘Blijf nieuwsgierig als schoolleider, naar je medewerkers en je leerlingen. Blijf je ook verwonderen over hoe dingen gaan’

.....



Aan het einde komt dus pas anders organiseren. Mensen willen graag zo snel mogelijk weten hoe het er allemaal uit gaat zien. We leven in een systeemwereld met heel veel controle, waarin mensen bang zijn om los te laten en het nieuwe te omarmen. Dat is begrijpelijk.

Het wegnemen van die angst begint met het ervaren van het nieuwe. Geef voorbeelden hoe mensen hun werk anders kunnen doen. Geef ruimte en tijd. Ons onderwijs is zo volgepropt, dat er vrijwel geen ruimte is om van en met elkaar te leren. Bij ons op school hebben we op dinsdag een kort rooster, zodat alle medewerkers elkaar van 2 tot 5 uur kunnen ontmoeten om over veranderingen te praten, om vragen en dilemma's te delen en te ontwikkelen."

Gouden koets

"Ooit vergeleek een collega veranderingen die mislukt zijn met een gouden koets: die komt voorbij, je kijkt ernaar en vervolgens raakt hij uit het zicht. Maar die koets laat wel sporen na. Vaak hebben mensen negatieve gevoelens bij al die veranderingen en daar moet je rekening mee houden. Je moet onderwijsprofessionals serieus nemen, goed blijven luisteren, betrekken en zorgdragen voor een veilige omgeving. Een omgeving waarin ze gehoord worden, erkend worden in de rol die ze hebben en zich gewaardeerd voelen.

Sommige mensen zeggen daarom: neem kleine stapjes. De ander zegt: nee, het moet in een keer. Wat je ook kiest, je hebt te maken met de verandercapaciteit die er binnen je organisatie is. Wat kunnen je mensen aan? Het 'out-of-the-box'-denken is wel goed: hoe zou onze school eruitzien als we hem morgen vanuit niets opbouwen? Dat helpt je om los te komen van de huidige situatie."

.....

‘Vaak hebben mensen negatieve gevoelens bij al die veranderingen en daar moet je rekening mee houden’

.....

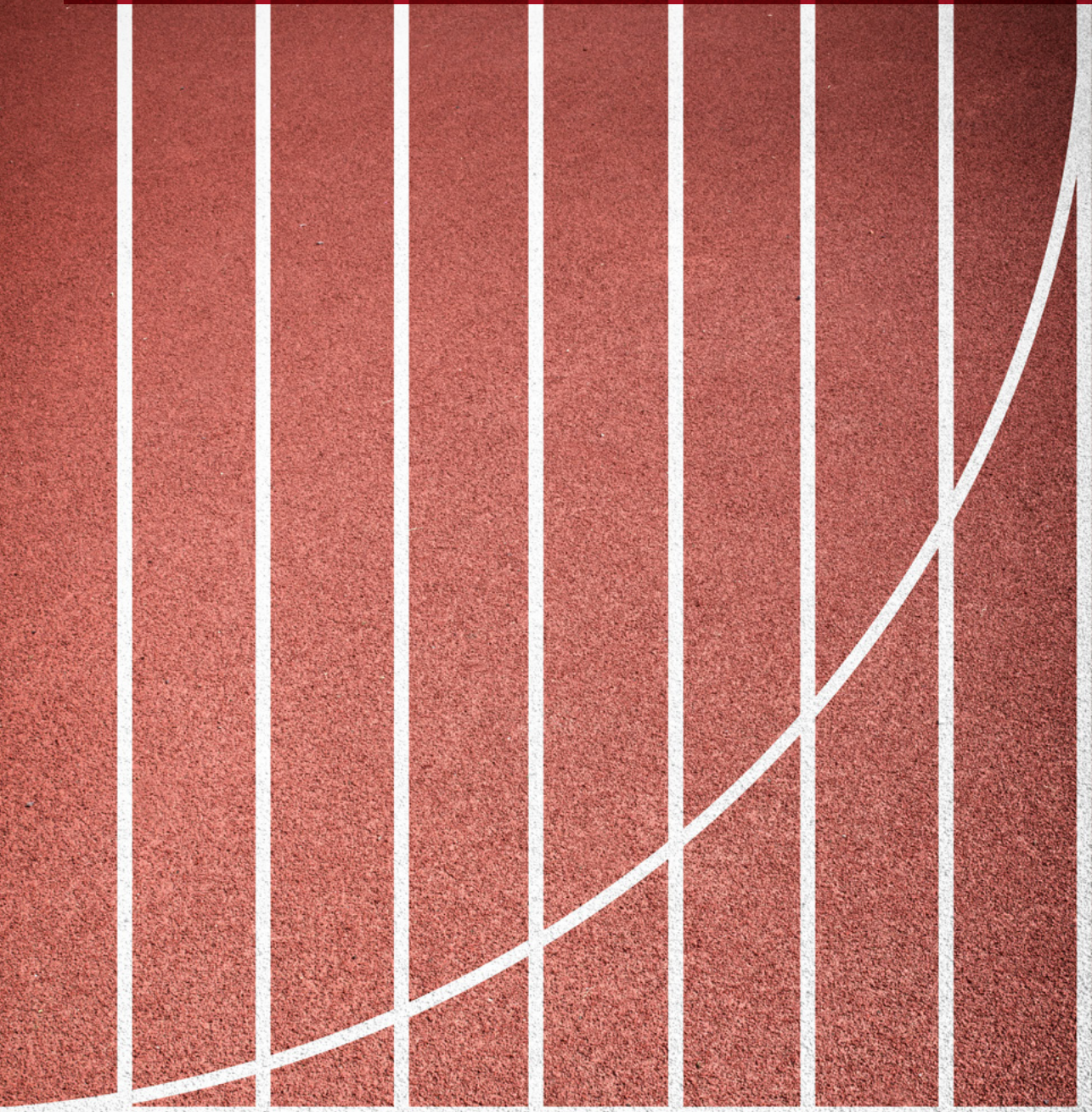
Visie en ambities

“Bij verandering begin je daarom met een aantal voortrekkers die bijvoorbeeld een pilot doen. Je laat anderen meekijken en zoveel mogelijk meedoen, want zo creëer je draagvlak en betrokkenheid. Hou als schoolleider in de gaten dat je visie en ambities (de big picture) niet uit het oog worden verloren. Geef betekenis aan die woorden. Wat bedoel je precies als je het over maatwerk hebt? Wat wil je bereiken? Wie willen dat? En waarom?”

Blijf nieuwsgierig als schoolleider, naar je medewerkers en je leerlingen. Blijf je ook verwonderen over hoe dingen gaan. Stap regelmatig uit je eigen wereld om scherp te blijven. Praat eens met andere schoolleiders of leidinggevenden uit andere sectoren.

En tot slot: *practice what you preach*. Iedereen weet dat dit belangrijk is, maar in de praktijk blijkt dat voorbeeldgedrag niet altijd zo eenvoudig is om na te leven (of liever gezegd voor te leven).”

VERMOGEN OM TE VERANDEREN



1 2 3 4 5 6 7 8

Hoofdstuk 7

Aan de slag

De interviews uit dit katern laten zien hoe experts denken over verandervermogen en hoe bestuurders en schoolleiders in de praktijk veranderingen in hun schoolorganisatie leiden. Hoewel dit katern geen stappenplan is voor veranderprocessen, willen we in dit laatste hoofdstuk enkele concrete handvatten en tips geven voor veranderprocessen in de school (in willekeurige volgorde).

1. Onderzoek het veranderverhaal van de school

“Ooit vergeleek een collega veranderingen die mislukt zijn met een gouden koets: die komt voorbij, je kijkt ernaar en vervolgens raakt hij uit het zicht. Maar die koets laat wel sporen na. Vaak hebben mensen negatieve gevoelens bij al die veranderingen en daar moet je rekening mee houden. Je moet onderwijsprofessionals serieus nemen, goed blijven luisteren, betrekken en zorgdragen voor een veilige omgeving.” – Iedje Heere, rector van het Merletcollege in Cuijk, Grave en Mill

Neem de tijd om de beginsituatie in kaart te brengen. Welke veranderingen hebben de school en het team de afgelopen jaren doorgemaakt? Welk resultaat hebben die gehad? Wat is, kortom, het veranderverhaal van de school?

2. Betrek meerdere mensen bij het veranderproces

“De hr-afdeling kan in veranderprocessen een belangrijke rol spelen. [...] Hr mag veel meer hrd worden, met de nadruk op de D van development. Strategisch meedenken met de top, werken aan een goede cultuur, leiderschap in de organisatie ontwikkelen en ook medewerkers begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling.” – Pauline Voortman, hr-professional

Wanneer je mensen uitnodigt om mee te denken, creëer je betrokkenheid. Maak ook gebruik van de talenten en de kwaliteiten van de mensen in je team en vraag je af wie de beste persoon is om (delen van) het veranderproces te leiden. Dit is bij uitstek een onderwerp dat je kunt bespreken met de hr-afdeling: betrek hen erbij en maak hen onderdeel van je denkproces.

3. Zorg voor vertrouwen in de organisatie

“Je moet als leidinggevende de tijd nemen, je moet stabiel en betrouwbaar zijn. Als ik iets zeg of beloof, dan moet ik dat ook nakomen. Als mensen ervaren dat je staat voor wat je zegt, dan zie je ze langzaam omdraaien en vertrouwen krijgen.” – Elizabeth de Velde, bovenscholings directeur van VariO Onderwijsgroep (SSVO)

Zorg dat je medewerkers vertrouwen hebben in het veranderproces. Dat staat of valt bij een goede communicatie. Vertel waarom je de verandering wilt en blijf dat gedurende het proces herhalen. Ook is het belangrijk dat je als leidinggevende uitstraalt dat je overtuigd bent van het nut en de noodzaak van de verandering.

4. Breng focus aan

“Wat je zeker nodig hebt is een hoofdfocus. Je ziet dat schoolleiders enthousiast en voortvarend oplossingen willen implementeren, maar de valkuil is dat alles relevant lijkt. Daarom heb je ook een visie nodig en dan niet – ik zeg het gechargeerd – ‘we zijn een warme school met oog voor de leerling’. Dat geeft geen handvatten.” – Kristin Vanlommel, lector Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht

Het risico van te veel veranderingen tegelijkertijd is dat geen ervan zal bekliven. Verander daarom niet te veel tegelijkertijd en durf prioriteiten te stellen.

5. Ken jezelf: wat zijn je sterke en zwakke kanten als het gaat om leiding geven aan veranderingen?

“Begin met te begrijpen hoe je in elkaar zit. Wat zijn je krachten, je valkuilen, je ambities en je angsten? Als je alleen vanuit de inhoud leidinggeeft en niet vanuit het proces, dan is het erg lastig om vertrouwen te creëren. En sta open voor de meningen en gevoelens van de mensen om je heen.” Pauline Voortman, hr-professional

Dit geldt zowel voor als tijdens het proces. Zorg ervoor dat je als leidinggevende voldoende (zelf)reflectie inbouwt, bijvoorbeeld door middel van intervisie of coaching. En zorg ervoor dat je leert wat je nog niet wist of wat je voorheen nog niet kon.

6. Fouten maken mag – ‘niet-weten’ ook

“Iedereen is onzeker, of je nu leerling, docent of bestuurder bent. Het klinkt als een open deur, maar zo is het wel. Het helpt om je te realiseren dat heel veel dingen onzeker zijn. En dat te kunnen verdragen. Ga niet in scenario’s denken bij een toekomstig probleem, modelmatig werken creëert een schijnzekerheid.” Willem de Vos, rector/bestuurder van het Christelijk Lyceum Veenendaal

Iedereen maakt fouten, ook gedurende een veranderproces. Dat is niet erg, en draagt alleen maar bij aan het lerend vermogen van individu en team. Ook geldt voor zowel medewerkers als leidinggevendenden dat ‘niet-weten’ prima is. Tijdens een veranderproces is veel onbekend en zijn er dingen die je simpelweg (nog) niet kunt weten. Benoem dat als leidinggevende.

7. Verzamel informatie

“Bij het benaderen van een kwestie ga je te veel uit van aannames. De oplossing die je kiest, is dan niet ingebed in een duidelijk beleid. [...] Het resultaat: de onderwijsverandering ebt langzaam weg, docenten verliezen hun energie en zijn bij een volgende verandering minder genegen mee te werken.” – Kristin Vanlommel, lector Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht

Verzamel alle informatie die nodig is voor het starten van het veranderproces. Aarzel ook niet om – als daar tijd voor is – vertraging in te bouwen om goed beslagen ten ijs te komen en gefundeerde beslissingen te kunnen nemen.

8. Stuur tussendoor bij indien nodig

“Voor een bestuurder -en voor elke leidinggevende -is het essentieel dat je om kunt gaan met veranderingen. Dat betekent: je dingen vlug eigen kunnen maken en jezelf snel kunnen oriënteren. Natuurlijk zijn er veel mooie theorieën en modellen die je kunnen helpen en die zijn ook waardevol, maar het komt voor een groot deel aan op je persoonlijkheid, je ervaring en je intuïtie. Je moet bijvoorbeeld een antenne hebben voor onrust in je organisatie.” – Wim Hoetmer, voorzitter college van bestuur van de Veluwe Onderwijsgroep

Wie tussentijds evalueert, kan tot de conclusie komen dat een of meerdere doelen moeten worden bijgesteld. Dat kan, maar besteed voldoende aandacht aan het communiceren van het waarom van de aanpassingen.

9. Zorg dat mensen toegerust zijn voor de uitdagingen waar ze voor komen te staan

“Elke organisatie heeft een bepaalde hoeveelheid verandercapaciteit en veerkracht. Bij de een is dat groter dan bij de ander. Mensen zouden misschien een verandering wel willen omdat ze het nut zien, maar ze kunnen het op dat moment niet aan. Dan kan ik het doordrukken, maar dat gaat natuurlijk niet werken.” – Elizabeth de Velde, bovenschools directeur van VariO Onderwijsgroep (SSVO)

Heeft het team van de school de benodigde bagage in huis om mee te kunnen gaan in de veranderingen? Als dat niet het geval is, zorg dan voor (bij)scholing, coaching of ondersteuning op een andere wijze (uiteraard geldt dit ook voor de betrokken schoolleiders en bestuurders).

10. Zorg voor continue monitoring en aandacht voor het traject, ook als het voorbij is

“Scholen beginnen vaak enthousiast met innovatietrajecten. Er is bij de start veel energie en goede wil. Wat er ontbreekt tijdens het proces is de tussentijdse evaluatie. [...] Na de invoering van een verandering verdampt de aandacht en mensen passen de vernieuwingen aan zodat het aansluit op hun eigen praktijk. Of ze gaan terug naar de oude manier van werken. [...] Innovatie vraagt steeds opnieuw aandacht, vooral omdat elke verandering aanhaakt op andere aspecten van je school.” – Kristin Vanlommel, lector Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht

Verandering is een cyclisch proces en is daarmee nooit afgesloten. Monitoring tijdens en na het behalen van de doelen is nodig, maar houd ook daarna zicht op de inbedding en acceptatie van de verandering in de school.

‘Ik vind het heerlijk om in gesprek te gaan met mensen: waar zit je ambitie, je passie?’

Interview met Elizabeth de Velde

‘Samen word je sneller beter’

Elizabeth de Velde is bovenschools directeur onderwijs bij VariO Onderwijsgroep. Voor haar zijn eigenaarschap, autonomie en samenwerken sleutelwoorden als het gaat om verandertrajecten.

“Ik kom uit een gezin met acht kinderen. Het was in die tijd niet vanzelfsprekend dat je ging doorleren na je middelbare school. In de eerste klas strandde ik, allemaal onvoldoendes. Eigenlijk zou ik van school moeten, maar gelukkig waren er leraren die vertrouwen in me hadden. Zij zijn voor mij beslissend geweest, en de jaren daarna heb ik fluitend de school doorlopen. Daarna besloot ik zelf de regie te nemen over mijn loopbaan.

Dit is mijn 31ste jaar in het onderwijs. Voor mij staat voorop dat we leerlingen succesvol de maatschappij in sturen. Een diploma en een startkwalificatie zijn erg belangrijk, net als eigenaarschap. Dat heb ik zelf ervaren. Ouders kunnen daar niet altijd bij helpen, het milieu waar je uit komt bepaalt veel. Als bovenschools directeur wil ik dat mijn teams ook steeds voorhouden. Het is maatwerk: kijk naar het kind. Ik ken de overgangsvergaderingen, soms zie je een heel docententeam de focus leggen op de tekorten.”

Eigenaarschap en autonomie

“Mijn rode draad is eigenaarschap en autonomie bij leerlingen én docenten. Mensen moeten zelf hun doelen kunnen bepalen, en hoe ze aan het werk gaan. Mijn taak als leidinggevende is om hen in hun kracht te zetten, om te zorgen dat ze kunnen doen wat ze willen. Ik vind het heerlijk om in gesprek te gaan met mensen: waar zit je ambitie, je passie? Waar zit het vlammetje dat ik kan helpen aanwakkeren? En lukt het niet meteen, dan kijken we hoe het wél kan.



Interview met Elizabeth de Velde



.....

‘Als je betrokkenheid wilt, dan zal je met iedereen moeten praten, anders is er geen draagvlak voor de verandering’

.....

Als het gaat om veranderingen vind ik samen creëren erg belangrijk. Sterker nog, ik kan het niet alleen en dat wil ik ook niet. Iedereen doet mee. Op onze scholen leggen we de verantwoordelijkheid lager in de organisatie. Dat is nieuw voor de mensen en het gaat niet vanzelf. Het vraagt een cultuuromslag. Die begint met praten, praten en nog eens praten. Eerst met de directies: wat betekenen deze veranderingen voor de school en wat betekent het voor onze manier van leidinggeven? Ook hebben we gekeken naar tevredenheidsonderzoeken van medewerkers. Wat bijvoorbeeld opviel was dat zaken te veel top-down werden doorgedrukt. En dat schuurde. Daarnaast zagen mensen plannen als papieren tijgers die te vaak in een la belandden.

Als je betrokkenheid wilt, dan zal je met iedereen moeten praten, anders is er geen draagvlak voor de verandering. Wat vind ik als leidinggevende belangrijk, wat wil jij en wat vinden de leerlingen? Zo kom je tot een visie, het ontstaat min of meer organisch.”

Betrouwbaar en stabiel zijn

“Binnen VariO hebben we verschillende scholen met verschillende culturen. Dat geldt natuurlijk ook voor de afdelingen binnen een school. Iedere school of afdeling zit in een andere fase van ontwikkeling en dat moet je in beeld hebben. Soms ben je als leidinggevende een paar stappen vooruit. Kijk altijd waar je team zit en sluit daarbij aan. En kijk wat het nodig heeft om van daaruit verder te komen.

Een tijdje geleden hebben we een cultuuronderzoek gehad. Daar kwam uit dat de cultuur op drie locaties beter zou kunnen. Dat kwam onder andere door vernieuwingen uit het verleden die in de ogen van de medewerkers mislukt zijn. Dan kun je met een nieuwe verandering aankomen, maar als het sentiment is ‘we gaan het niet doen, stel dat het weer mis gaat’, dan is het lastig om vernieuwingen tot stand te brengen. Je moet als leidinggevende de



Interview met Elizabeth de Velde

tijd nemen, je moet stabiel en betrouwbaar zijn. Als ik iets zeg of beloof, dan moet ik dat ook nakomen. Als mensen ervaren dat je staat voor wat je zegt, dan zie je ze langzaam omdraaien en vertrouwen krijgen.”

Verandercapaciteit

“Elke organisatie heeft een bepaalde hoeveelheid verandercapaciteit en veerkracht. Bij de een is dat groter dan bij de ander. Mensen zouden misschien een verandering wel willen omdat ze het nut zien, maar ze kunnen het op dat moment niet aan. Dan kan ik het doordrukken, maar dat gaat natuurlijk niet werken.

Je ziet vaak dat scholen de urgentie benadrukken om te zorgen dat mensen achter de verandering staan. Natuurlijk is dat belangrijk, maar urgentie aantonen is eigenlijk het makkelijke werk. Je bent er dan nog niet. Jaren geleden ben ik op een school gaan werken met een zwak inspectierapport. Dat rapport heb ik besproken met de mensen, maar niet vanuit angst. Ik ben vooral begonnen over wat we kunnen leren: wat is precies onvoldoende, hoe komt dat, wat zijn de oorzaken en hoe kunnen we dat met elkaar verbeteren? In no-time kregen we een voldoende van de inspectie, maar veel belangrijker was dat de mensen vertrouwen hadden in hun eigen kunnen. Ze wisten aan welke knoppen ze moesten draaien en ze hadden grip op de verandering.

Je kunt iets over de schutting gooien, maar dan laat je je mensen in de kou staan. Ik zie mezelf als een meewerkend leidinggevende, een dienend leider. Ik zeg niet wat ze moeten doen, de verantwoordelijkheid ligt bij de teams.”

Omggaan met onzekerheid

“Het lastige is dat je een verandering nog zo goed kunt beginnen, maar dat je geen 100% garantie hebt dat het slaagt. Je weet niet altijd of iets gaat lukken of niet. Dat betekent dat je geen toezeggingen moet doen die je niet waar kunt

.....

‘Je kunt iets over de schutting gooien, maar dan laat je je mensen in de kou staan. Ik zie mezelf als een meewerkend leidinggevende, een dienend leider’

.....

maken. Je moet ook in de gaten hebben wat voor mensen onvoldoende helder is in een aanpak, want dat maakt mensen juist onzeker en minder bereid mee te werken. Daarom moet je plannen vaak doornemen met de teams. Vraag waar de onzekerheden zitten en hoe je die weg kunt nemen. De richting moet duidelijk zijn, de weg ernaartoe kun je aanpassen.

We hoeven als leiding ook niet alles te bedenken. Het is beter als een team of school een probleem signaleert en daarmee aan de slag gaat. We werken met professionele leerteams die actiegericht onderzoek doen. Een voorbeeld: docenten constateerden dat onze leerlingen steeds minder goed gaan lezen. Een klein team heeft dat opgepakt, gesprekken gevoerd en onderzoek gedaan. Op basis van hun voorstellen zijn we aan de slag gegaan. Mijn taak is vooral om dit te toetsen aan onze visie en speerpunten. En om te zorgen dat ze dit op een goede manier kunnen uitvoeren.”

Leidinggeven is nooit af

“Leidinggeven zie ik als omgaan met mensen, samenwerken en interactie. En omgaan met mensen gaat over gedrag. Daarom heb ik naast mijn MEL-opleiding ook een master toegepaste psychologie gedaan, met de specialisatie arbeids- en organisatiepsychologie. Dat helpt me om mijn vak goed uit te oefenen. Net als reflecteren: draag ik bij aan een goede werkomgeving, aan goed onderwijs en aan de ontwikkeling van leraren? En worden de leerlingen hier beter van? Leidinggeven is nooit af, ik blijf lerende. Ik praat hierover veel met ons bestuur en locatiedirecteuren en ik lees veel. Wat willen we, hoe werken we optimaal samen, hoe geven wij leiding en wat heeft onze organisatie nodig? En als je de verantwoordelijkheid laag in de organisatie wilt, hoe functioneren wij dan? We doen niet alles meteen goed, maar samen word je sneller beter.”

REFERENTIES

Beroepsstandaard schoolleiders VO (2021). Utrecht: VO-raad/SRVO. *Beschikbaar op www.vo-academie.nl en schoolleidersregistervo.nl.*

Code Goed Onderwijsbestuur VO (2019). Utrecht: VO-raad. *Beschikbaar op www.vo-raad.nl.*

Curré, C., Graaff, M. de (2021). *Luisteren, legitimeren en leren. Verantwoording in een breder perspectief*. Utrecht: VO-raad. *Beschikbaar op www.vo-academie.nl.*

Groothengel, P. (2016, 19 augustus). Werken met Leren Veranderen - Veranderaars bekenen kleur. *Managementboek.nl*. Geraadpleegd op 15 januari 2022, van <https://www.managementboek.nl/magazine/interview/5396/werken-met-leren-veranderen-veranderaars-bekennen-kleur>

Huijsmans, A.B., Segijn, S. & Otto, M. (2017). Evidence-Based Change Management. Krachtigere besluitvorming met vier praktische vragen. *Management & Consultancy 2* 2017, 38-43.

Hulsbos, F., Visser, S. (2021). *Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs*. Utrecht: VO-raad. *Beschikbaar op www.vo-academie.nl.*

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Poell, J. (2017). 'Neem de tussentijd.' *KaternPlus 2*. Utrecht: VO-academie/VO-raad. *Beschikbaar op www.vo-academie.nl.*

Strategisch Kader 2020-2025 (2019). Utrecht: VO-raad. *Beschikbaar op www.vo-raad.nl.*

Terpstra, S. (2019). *Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs*. Utrecht: VO-academie. *Beschikbaar op www.vo-academie.nl.*

Trends in HR (2019, 11 juli). Transformationeel leiderschap zorgt voor duurzame motivatie. Geraadpleegd op 18 januari 2022, van <https://www.trendsinhr.nl/transformationeel-leiderschap-zorgt-duurzame-motivatief>

Vanhoof, J., Vanlommel, K., Thijs, S. & Vanderlocht H. (2013). *Data use by flemish school principals: impact of attitude, self-efficacy and external expectations*. Antwerpen: Institute for Educational and Informational Sciences, University of Antwerp.

Vermaak, H. & De Caluwé, L. (2014). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Vermaas, J. (2014). *Lessen uit de praktijk. Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Project Leren verbeteren. Beschikbaar op www.projectlerenverbeteren.nl.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M en O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2, 7-27.

Wever, B., & Olthof, A. (2014). *Duurzame kwaliteitsverbetering*. Utrecht: Project Leren verbeteren. Beschikbaar op www.projectlerenverbeteren.nl.

Zouwen, T. van der (z.d.). Actieonderzoek in 10 stappen. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.tonnievanderzouwen.nl/tien-regels-voor-onderzoek-doen/>

VERMOGEN OM TE VERANDEREN

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie
(onderdeel van de VO-raad).

Samenstelling en redactie Cindy Curré en Martijn de Graaff

Tekst Cindy Curré

Interviews Martijn de Graaff

Fotografie Dirk Kreijkamp (interviews), Shutterstock (overig)

Ontwerp OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk Berg Drukkerij, Amersfoort

Met dank aan alle geïnterviewden en iedereen die heeft
meegedacht en/of meegelezen tijdens het schrijven van
deze publicatie.

Utrecht, 2022

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.VO-academie.nl / info@VO-academie.nl

