

Vijf elementen voor succesvol veranderen binnen het onderwijs

Handvat voor een geslaagd veranderproces

Het onderwijs was, is en blijft onderhevig aan veranderingen. Wat ook een gegeven is, is dat niet elk veranderingsproces even succesvol verloopt. Een veranderingsproces laten slagen is namelijk niet eenvoudig.

Aan de hand van de vijf elementen uit het verandermodel van Knoster (1991), in combinatie met de Golden Circle van Sinek (2009), wordt de slagingskans van een veranderproces vergroot. Hierbij staan niet alleen de succesfactoren centraal, maar ook het (h)erkennen van gedragingen wanneer een veranderproces dreigt te stagneren.



Figuur 1. De vijf elementen van het verandermodel van Knoster (1991).

De start

Niemand start uit het niets met een veranderproces. De **aanleiding** hiertoe kan uiteenlopend zijn. Veel voorkomende redenen zijn:

- *Onvrede* over de huidige situatie, zoals onvoldoende resultaten;
- *Verveling*, men doet al jaren hetzelfde kunstje en vindt het tijd voor iets nieuws;
- *Nieuwsgierigheid*, men heeft het ergens anders mooier/beter gezien;
- *Ambitie*, de drive om zichzelf/de school te verbeteren;
- *Opgelegd door een ander*, door bijvoorbeeld de politiek of het bestuur.

Ook kenmerken en veranderingen binnen de school zelf of haar maatschappelijke **omgeving** kan een veranderproces in gang zetten.

Concurrentieverhoudingen behoren ook tot deze omgeving, zoals bijvoorbeeld *de noodzaak* om zich te onderscheiden door voor een ander onderwijsconcept te kiezen dan de buurtscholen hanteren. Of juist meegaan met veranderingen die buurtscholen hebben doorgevoerd, zoals een continuooster.

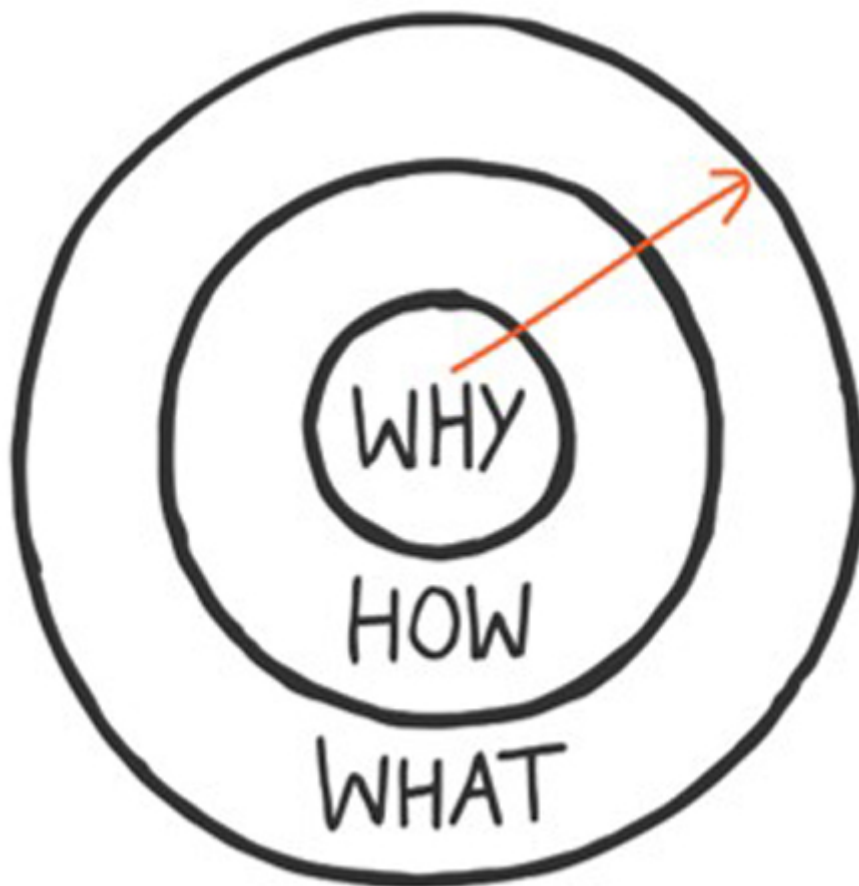
Filosofie kan ook een drijfveer zijn om een veranderproces te starten. Denk hierbij aan visies op veranderen, organisaties en mensen. Ook overtuigingen gericht op geloof, politiek, en waarden en normen vallen hieronder. De Caluwé & Vermaak (2010) (het figuur is onder het artikel weergegeven) hebben de *invloedsfactoren op het veranderidee* overzichtelijk op een rij gezet.

Sinek geeft al jaren aan, door middel van zijn **Golden Circle** (zie hieronder), dat iedere verandering moet starten vanuit '**why**'. Weten *waarom* je iets doet geeft richting aan het veranderproces en ook houvast. Het zorgt ervoor dat men gemotiveerd blijft om door te zetten wanneer een proces moeizamer of anders verloopt dan verwacht.

Hoewel vaak de aanleiding van de aanjager van een veranderproces gedeeld wordt door de grote groep, kan het voorkomen dat dit voor enkele individuen anders is.

Voor de taalcoördinator is bijvoorbeeld de aanleiding dat de spellingsresultaten onder de maat zijn en daarom de spellingsmethodiek moet veranderen. Van leraar x waren de resultaten wel altijd op orde. Deze leraar zal de aanleiding kenmerken als 'opgelegd door een ander'. Het is dus belangrijk dat de algemene aanleiding voor het hele team helder is, maar dat men ook oog heeft voor individuele verschillen.

"Weten waarom je iets doet geeft richting aan het veranderproces en ook houvast."



Figuur 2. The Golden Circle van Sinek (2009).

Element 1 Visie

Zodra de aanleiding van een veranderproces bekend is (*why*), is de volgende stap het inzichtelijk maken van de visie: Waarom wordt voor juist deze nieuwe methode, methodiek of bijvoorbeeld onderwijsconcept gekozen?

Zonder een duidelijke visie kan **verwarring** ontstaan bij de betrokkenen. Zodra verwarring ontstaat zal men niet overtuigd kunnen/willen deelnemen aan het veranderingsproces. Het scherpstellen van de visie is dus essentieel en tevens het eerste element van het **verandermodel**.

Het is mogelijk dat tijdens het veranderproces de visie uit het oog verloren raakt. Of dat de gekozen koers gaandeweg niet (meer) lijkt te stromen met de gekozen visie. Dan kan alsnog verwarring ontstaan. Wanneer dit zich voordoet moet men weer terug om tafel om de visie (opnieuw) helder te krijgen. Het is niet voor niets een veranderproces en geen vaststaand 'recept' dat stap voor stap gevolgd en afgevinkt kan worden.

"Visie en belang geven antwoord op de waarom-vraag en is dus het startpunt van een veranderproces."

Element 2 Belang

Het verschil tussen visie en belang is niet altijd even helder. Hoe scherper de visie des te makkelijker is het onderschrijven van het belang van het veranderproces. Het kunnen omschrijven van het belang, betekent dat men antwoord kan geven op de vraag waarom iemand zijn/haar *kennis, attitude en/of vaardigheden* moet aanpassen.

Het belang helder voor ogen hebben voorkomt **weerstand**. 'Waarom moet ik het anders doen? Ik doe het jaren zo en dat gaat ook al jaren goed.', een veelgehoorde uitspraak, waar overduidelijk uit blijkt dat het belang niet helder is. Voor iedere 'speler' binnen een veranderproces kan het belang anders zijn. Dat heeft te maken met de aanleiding van het veranderproces.

Het kiezen voor een nieuwe rekenmethode kan voor de een ontstaan zijn door een veranderende visie op rekenonderwijs, terwijl een ander uit 'noodzaak' handelt, omdat de oude methode is afgeschreven.

Zowel de elementen *visie* als *belang* behoren, net als de aanleiding van een veranderproces, tot de kern van de Golden Circle. Beide elementen geven namelijk antwoord op de *waarom-vraag* en dus het startpunt van een veranderproces.

Element 3 Plan

Nadat de visie helder is en men het belang van het veranderproces onderschrijft is een duidelijk **plan** nodig om de geplaatste stip aan de horizon te kunnen bereiken. Een goed plan geeft antwoord op de vragen:

- Wie mag/moet wat, wanneer en hoe uitvoeren?
- En: wie draagt wanneer en waarover welke verantwoordelijkheid?

Zonder een goed plan ontstaat er **chaos**. Vergelijk het met het verkeer. Zonder regels ontstaat er chaos en wordt het kiezen van de juiste route én het bereiken van de eindbestemming een stuk lastiger. Het stellen van duidelijke eisen/verwachtingen met betrekking tot het niveau van en tijdsbestek waarbinnen (tussen)doelen bereikt moeten worden geeft overzicht.

Evenals het vooraf weten welke routes (interventies) moeten/mogen worden afgelegd. Met name het persoonlijke *belang* én de *competenties* van teamleden bepaalt welke route ze willen/moeten afleggen om het gestelde doel te kunnen behalen. Differentiatie met betrekking tot de routemogelijkheden is

dus belangrijk om te voorkomen dat men (alsnog) in de *weerstand* schiet of een gevoel van *angst* ontwikkelt.

Element drie, het *plan*, behoort zowel tot de middelste als buitenste cirkel van de Golden Circle. Een doordacht plan is namelijk een *voorwaarde* (**how**) om tot een goede uitvoering te komen. Maar in het plan staan tevens de concrete interventies beschreven, waardoor het ook antwoord geeft op de *wat*-vraag (**what**).

Element 4 Middelen

Een voorwaarde om succesvol de route naar de stip aan de horizon af te kunnen leggen zijn juiste **middelen** (faciliteiten).

Frustratie ontstaat wanneer men niet voldoende gefaciliteerd wordt om een veranderingsproces te kunnen doorlopen. Leraren herkennen waarschijnlijk de frustraties, zoals het niet/traag werken van internet, haperend digibord, geen of onvoldoende materialen die noodzakelijk zijn voor een lesactiviteit enzovoorts.

Onder middelen kunnen ook personen worden verstaan die een ondersteunende taak vervullen: helpende handen in de klas tijdens een techniekles bijvoorbeeld.

Om frustraties te vermijden, moet men vooraf nadenken over welke middelen nodig zijn én of deze middelen ook (tijdig) beschikbaar gesteld kunnen worden. Wanneer een school besluit zonder schriften te gaan werken en alleen met devices, dan zal er ook geld beschikbaar moeten zijn om ze aan te kunnen schaffen. Het kan zijn dat een veranderproces vanwege (financiële) middelen uitgesteld, aangepast of afgewezen moet worden.

"Om frustraties bij leraren te vermijden moet men vooraf nadenken over welke middelen nodig zijn."

Element 5 Competenties

Het laatste element gaat over de **competenties** die de betrokkenen moeten bezitten/eigen maken om het veranderproces te kunnen laten slagen. Om welk veranderproces het ook gaat, het draait het altijd om kennis, attitudes en vaardigheden.

Wanneer een veranderproces gestart wordt, terwijl men niet de juiste competenties bezit en/of de mogelijkheid krijgt aangeboden deze competenties eigen te maken, ontstaat **angst**. Deze angst houdt in dat men bang is om eraan te beginnen/ermee door te gaan, omdat men verwacht/ervaart dat hij/zij niet succesvol kan zijn binnen dit veranderproces. Men vreest of weet dat hij/zij geen of onvoldoende kennis, attitudes en/of vaardigheden bezit om het gestelde doel te kunnen bereiken.

Duidelijkheid over welke competenties men moet beschikken, het beheersingsniveau hiervan en binnen welk tijdsbestek men dit eigen mag/moet maken, moet bij aanvang van het proces helder zijn. Dit neemt niet weg dat gaande het proces nieuwe inzichten kunnen worden opgedaan en de competenties (inhoudelijk) worden bijgesteld.

De wijze waarop men de competenties mag/moet ontwikkelen moet vooraf helder zijn, evenals de hulplijnen die mogen worden ingeschakeld. Ofwel men heeft de behoefte om vooraf te weten welke kennis, attitudes en vaardigheden hij/zij moet (leren) bezitten.

De elementen *middelen* en *competenties* behoren tot de middelste cirkel van de Golden Circle, 'why'. Beide elementen zijn een *voorwaarde* om het *waarom* te kunnen vertalen naar het *wat*.

"Om welk veranderproces het ook gaat, het draait het altijd om kennis, attitudes en vaardigheden."

Het resultaat is verandering

Zoals in het verandermodel is te zien, ontstaat er verandering als aan alle vijf de elementen succesvol wordt voldaan.

Dit model geeft niet alleen ondersteuning bij het vooraf vormgeven van een veranderproces, het biedt tevens handvatten om het proces bij te sturen zodra het in gang is gezet. Het model geeft weer welk gedrag zichtbaar wordt zodra aan een element niet/onvoldoende inhoud is gegeven. Het gedrag van de betrokkenen laat zien waar in het veranderproces ruis is (ontstaan).

De kunst, als kartrekker van een veranderproces, is de gedragingen te (h)erkennen en in te spelen op de behoefte van de persoon die dit gedrag vertoont. De oorzaak van het gedrag moet worden aangepakt. Het gedrag zelf moet niet centraal worden gesteld.

Samenvattend

Wanneer *verwarring* geconstateerd wordt, moet men zich richten op het verhelderen van de *visie*. *Weerstand* wordt weggenomen door het *belang* van de verandering opnieuw centraal te stellen. Zodra er *chaos* ontstaat, vraagt men eigenlijk om een verheldering van het *plan*. *Frustraties* worden geuit, wanneer men niet de *middelen* heeft om de verandering goed uit te kunnen voeren. Bij *angst* draait het om de verwachting of ervaring niet de benodigde *competenties* te bezitten/eigen te kunnen maken.

"Als kartrekker van een veranderproces is het de kunst de gedragingen te (h)erkennen en in te spelen op de behoefte van de persoon die dit gedrag vertoont."