



Leer meer

De kunst van het
onderwijs veranderen:
Een reis van hoofd, hart
en handen

Verandering is een van de weinige constante in het leven, een onvermijdelijk proces dat ons allen raakt. Het is een fenomeen dat beladen is met zowel ambitie als verlangen, hoop en angst, volop mogelijkheden en uitdagingen.



supporter van
onderwijshelden

In het kort

- Verandering is een constant proces dat uitdagingen en kansen biedt. Onderwijs speelt een cruciale rol in het vormgeven van een betere toekomst.
- Vaak mislukt verandering door gebrekkige visie, planning, of door weerstand.
- Verandering vereist het begrijpen van de hele organisatie, zowel de zichtbare (bovenstroom) als onzichtbare (onderstroom) processen.
- Gebrek aan visie, onrealistische planning en ontbreken van evaluatie kunnen succes belemmeren.
- Weerstand en emoties spelen een cruciale rol. Deze moeten erkend en beheerd worden.
- Een essentiële fase waarin afscheid genomen moet worden van het oude om ruimte te maken voor het nieuwe.



Introductie

In deze tijd van constant snel opvolgende veranderingen hebben organisaties en individuen voortdurend te evolueren om relevant en van betekenis te blijven. Zo bij uitstek het onderwijs. Onderwijs heeft de kracht om levens te veranderen, gemeenschappen te versterken en een betere toekomst te creëren. Kortom, een grote maatschappelijke opdracht naast natuurlijk de vanzelfsprekende kennisoverdracht. Maar wat vraagt dat nu van het onderwijs? Wat vraagt dat van de leerling, van de leraar en van de schoolleider? Wat je visie hierover ook is: Een ding is zeker het is wel verdomd handig om te weten hoe zo'n verandering werkt en hoe je hier leiding aan geeft...

Onderwijs heeft de kracht om levens te veranderen, gemeenschappen te versterken en een betere toekomst te creëren.

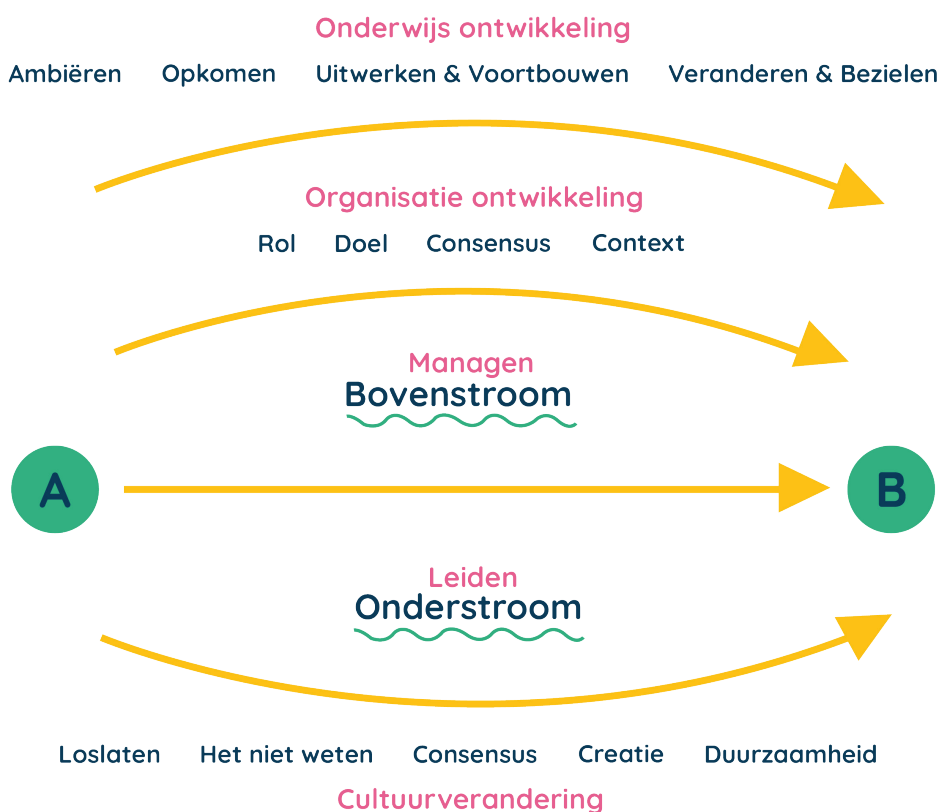
Tijdens onze transitiebegeleiding zien we helaas vaak dat de verandering stagneert of zelfs helemaal mislukt. Men begint voortvarend, denkt dat de neuzen dezelfde kant op staan en dan komt er weerstand, mensen zeggen ja en doen nee. Uitspraken als: "het zal mijn tijd wel duren, dit waait ook wel weer over" en lekker klagen in de wandelgangen krijgt de overhand. Voordat je het weet vallen we terug op wat we altijd al deden. Een school waar we laatst waren schetste het volgende beeld: Wij ontwikkelen om te ontwikkelen en dan verzinnen we weer wat nieuws. En dan lukt er iets niet en dan verzinnen we een nieuwe oplossing die vervolgens weer een extra probleem of nog meer werkdruk creëert. Hoe komt het nu dat we nooit onze ambitie realiseren?



Systemisch denken

In deze whitepaper nemen we jullie mee in de kunst van het succesvol veranderen. Allereerst is het belangrijk om een systemische bril op te zetten als je kijkt naar een onderwijsorganisatie. Je hebt het gehele systeem te bekijken. Verandering binnen een organisatie is niet alleen een lineair proces van oorzaak en gevolg. Het is een complex, dynamisch proces waarin elke actie en beslissing allerlei gevolgen kan hebben. Systemisch denken vereist dat we de schoolorganisatie als een geheel beschouwen, met aandacht voor zowel de onderstroom als de bovenstroom.

Aan de hand van het transitie-model zullen we dit nader toelichten. Het transitie-model is een model dat beschrijft wat er komt kijken bij het veranderen van de huidige situatie A naar de gewenste situatie B. Alles tussen situatie A en B wordt transitie genoemd. In het transitie-model wordt onderscheid gemaakt tussen de bovenstroom en onderstroom.



De krachten: Onderstroom en bovenstroom

Bovenstroom: De zichtbare verandering

De bovenstroom in het model beschrijft de verandering in de situatie van de organisatie. De schoolleiding besluit om een verandering door te voeren en geeft de kaders van deze verandering aan. In de bovenstroom wordt het veranderproces vooral gemanaged. Er worden doelen gesteld, afspraken gemaakt, rollen gedefinieerd, visie en strategie bepaald, deadlines gesteld en middelen ingezet.

Helaas zijn er tal van problemen die kunnen optreden in de bovenstroom, die het succes van veranderingen kunnen belemmeren. In het onderwijs zien we vaak dat het ontbreekt aan planning, voorbereiding en evaluatie:

- Gebrek aan duidelijke visie, doelen en strategieën

Zonder een helder gedefinieerd doel en strategie kunnen veranderinitiatieven snel ontsporen. Medewerkers moeten begrijpen wat de verandering inhoudt, waarom het noodzakelijk is, en welke stappen nodig zijn om het doel te bereiken. Vaagheid en onduidelijkheid kunnen leiden tot verwarring en ineffectiviteit. En als er al tijd wordt besteed aan de visie en doelen is dat vaak maar één of twee keer en dan gaat men er snel vanuit dat iedereen het wel begrepen heeft en het ook gaat doen. Terwijl je juist veel tijd te besteden hebt aan visie en strategie, en dat je beter te vaak kunt herhalen, dan te weinig.

- Onrealistische tijds- en resource-planning

Verandertrajecten worden vaak onderschat in termen van tijd en middelen die nodig zijn. Dit kan resulteren in overhaaste implementatie, uitputting van middelen en uiteindelijk in het falen van de verandering.

Succesvolle veranderingen behelzen vaak drie kritieke criteria: on time, on target, en on budget. Het behalen van deze criteria waarborgt uiteindelijk efficiëntie en effectiviteit van de verandering.



- Geen duidelijke evaluatiestructuur

Hiernaast komt het ook vaak voor dat er geen duidelijke evaluatiestructuur is. De PDCA-cyclus, ook wel bekend als de Deming-cyclus, is een methode die zorgt voor continue verbetering en verandermanagement. De cyclus bestaat uit vier fasen: Plan, Do, Check, Act. Het is een iteratief proces dat organisaties helpt om veranderingen effectief te implementeren en te evalueren. Het is dus altijd raadzaam om deze cyclus op te nemen in je kwaliteitskalender.

Naast bovenstaande punten zijn er in de bovenstroom nog meer zaken waar de verandering vaak stagneert. Zoals ineffectieve communicatie, gebrekkige ondersteuning vanuit het leiderschap, gebrek aan competenties om effectief te navigeren in zo'n veranderingsproces, bestaande structuren die niet worden aangepast aan de nieuwe realiteit, te weinig medewerkersbetrokkenheid en gebrek aan scholing.

Tot slot stranden veel veranderingen ook door het slecht omgaan met weerstand. Dit laatste raakt de kern van de menselijke ervaring en daarmee gaat dit over de onderstroom.



Onderstroom: De onzichtbare emoties (cultuur)

De onderstroom is minstens zo belangrijk als de bovenstroom in een proces van verandering. Verandering roept vaak allerlei emoties en reacties op. Wanneer hier geen rekening mee gehouden wordt en de verandering puur top-down wordt benaderd, kunnen deze emoties en reacties het proces belemmeren en in de meest extreme gevallen zelfs laten mislukken. Elke verandering die je in de bovenstroom doorvoert, heeft directe invloed op de onderstroom.

Laten we even inzoomen op de onderstroom:

De onderstroom omvat de onzichtbare, emotionele en psychologische aspecten van verandering. Dit zijn de gevoelens, waarden, overtuigingen en interpersoonlijke dynamieken die weleens buiten het zicht van het management blijven. De onderstroom is waar de werkelijke weerstand tegen verandering leeft, en het is deze laag die vaak wordt verwaarloosd in veranderingsprocessen. Vanuit de systemische bril is het overigens volstrekt normaal dat er weerstand is, de meest natuurlijke reactie op verandering is namelijk vasthouden aan de status quo. Sterker nog, op het moment dat er weerstand is gaat ons hart vaak sneller kloppen, dan weten we dat er genoeg energie is in de organisatie om deze weerstand als brandstof te laten dienen ten behoeve van de verandering. Laten we even inzoomen op de onderstroom:

De onderstroom van het veranderproces bestaat uit vijf fases. Iedereen die een verandering van A naar B voltooit, doorloopt deze fases. Het veranderproces start vanuit A, het oude bekende. Daar ontstaat een verlangen (vanuit crisis of ambitie) om dingen anders te doen, er ontstaat een punt op de horizon: punt B. Vanaf daar doorloop je de volgende fases: loslaten, niet weten, consensus, creatie en duurzaamheid. In dit white paper zoomen we in op de fase van loslaten, een fase die vaak te weinig aandacht krijgt. Aandacht hiervoor lijkt in eerste instantie alsof je het proces erg vertraagt, maar je zult merken dat je juist door te vertragen daarna kunt versnellen en dat je meer vernieuwing verankert.



Loslaten

De eerste fase is loslaten. Er moet afscheid genomen worden van de huidige situatie (A), van de huidige aanpak en mindset en alle dingen die bij A horen. Het is hierbij van belang om te realiseren dat dit niet alleen gaat om het loslaten van de dingen die niet (meer) werken, maar ook om de bereidheid om soms dingen los te laten die wél goed waren. De goede zaken kunnen in een latere fase weer terugkomen bij het creëren van B. Maar in eerste instantie is het een cruciale stap in het veranderproces om bereid te zijn alles te laten gaan en nergens aan vast te houden. Pas wanneer je lege handen hebt, heb je ruimte voor iets nieuws.

Loslaten is voor de één makkelijker dan voor de ander. Waar de één al vijf stappen vooruit is, hangt de ander nog aan het oude bekende. Bij het vasthouden aan het oude ontstaat vaak weerstand. Het is van belang om te beseffen dat het vasthouden aan het oude en de bijbehorende weerstand erbij hoort. Ieder mens heeft zijn eigen tempo in het loslaatproces, dit is niet iets wat je kunt forceren. De weerstand die hierbij komt kijken is slechts een teken dat mensen nog bezig zijn met het loslaten van het oude. Deze weerstand kan allerlei vormen aannemen: van emoties die omhoog komen tot gedrag waarmee de verandering tegengewerkt wordt. Erken de gevoelens van mensen en geef het loslaatproces de ruimte; het mag er zijn en het hoort erbij. Om mensen te helpen in de loslaat fase, is het dus van belang om te vertragen en niet te snel door te willen gaan naar de volgende fase. Geduld is in deze een schone zaak.



Tips

- Neem de tijd en luister naar de ander.
- Als je tegen weerstand aanloopt, zet dan je ‘verlies-oren en -ogen’ op: welk verlies hoor of zie ik hier?
- Erken het verlies.
- Stop met verleiden en voorspiegelen (“Het wordt alleen maar beter!”).
- Maak ruimte voor afscheid van het oude.
- Geef expliciet de opdracht om los te laten en wees duidelijk over wat je precies voorstelt om los te laten.
- Erken de bijdrage van mensen aan het oude in de loslaat fase.
- Neem de weerstand niet persoonlijk.
- Wees helder en open over je eigen verlies.
- Wees helder en blijf helder over de gewenste situatie B.
- Ken je eigen verlies geschiedenis: kun je goed met verlies omgaan? Hoe heb jij (niet) losgelaten?
- Hoe blijf jij hangen in het oude en hoe sla jij afscheid over? Wat heb je zelf los te laten?

Tot slot

Veranderingen mislukken vaak omdat zowel bovenstroom- als onderstroom factoren over het hoofd worden gezien en systemisch denken niet wordt toegepast. Het gaat om een benadering waarbij zowel hoofd, hart en handen ingezet worden. Door een holistische benadering te hanteren die rekening houdt met de zichtbare en onzichtbare aspecten van de organisatie, evenals de dynamische interacties binnen het systeem, kunnen veranderingsprocessen effectiever worden gemanaged en succesvol worden geïmplementeerd. Ook in het onderwijs!

Heb je hulp nodig om zelf ook een veranderproces succesvol te begeleiden, wil je meer weten over hoe je alle fases in de onderstroom kunt faciliteren of hoe je met duidelijke visie, doel en plan de verandering borgt? Aarzel dan niet om contact op te nemen, wij helpen je graag om je ambitie te realiseren!

Wil je meer weten over succesvol veranderen en hoe je dit kunt toepassen binnen jouw school?

*Neem dan contact op via:
085 112 0 150
of
info@klikonderwijs.nl*

