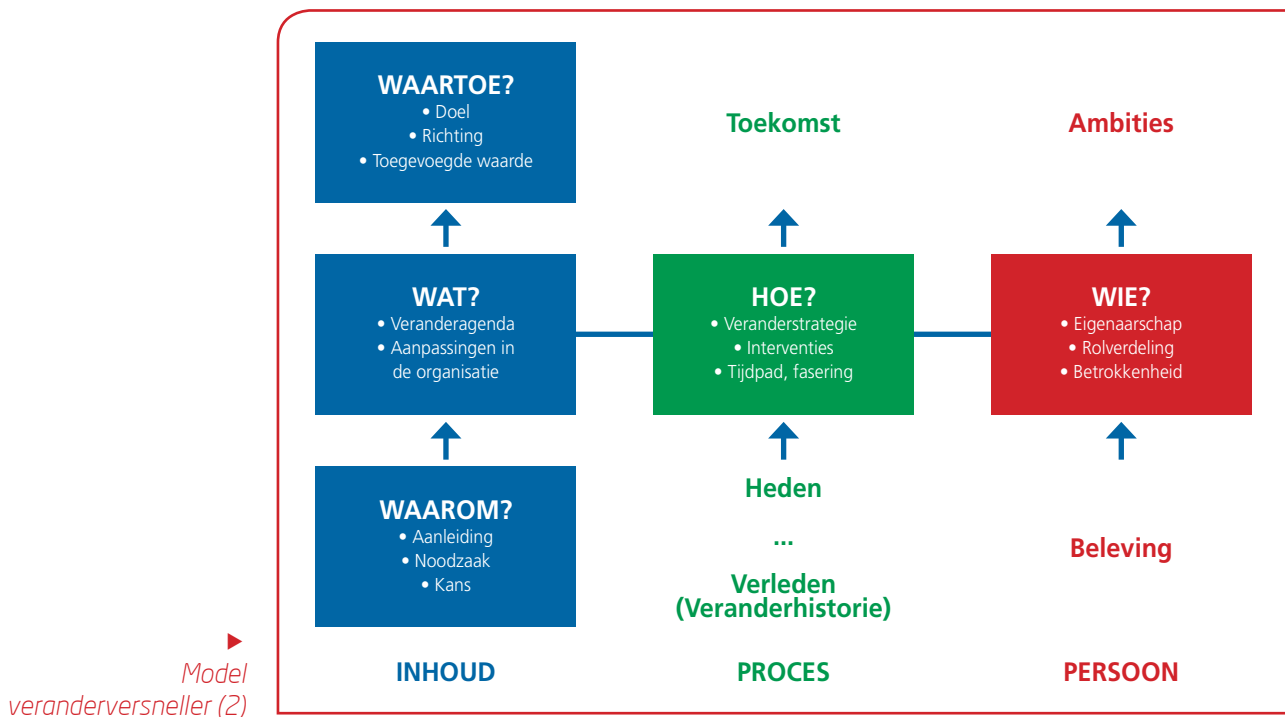


# De vakleerkracht als veranderaar (2)

In het magazine Lichamelijke Opvoeding 5 is deel 1: 'De vakleerkracht als veranderaar' te lezen. Hierin worden de eerste stappen besproken die je kunt zetten om een verandering op je eigen school succesvol te implementeren. Dit wordt gedaan aan de hand van het model veranderversneller (2). In dit eerste artikel werden de eerste vragen uit de 'inhoudelijke lijn Waarom en Waartoe' behandeld, in dit tweede artikel worden de vragen 'Wat?', 'Hoe?' en 'Wie?' uit dit model besproken. (De (cijfers) in de tekst verwijzen naar de referenties.)

TEKST MONIQUE VAN ARK



## Inhoudelijke lijn: Wat?

De 'wat-vraag' is naast de 'waarom-' en 'waartoe-vraag', de laatste vraag uit de inhoudelijke lijn. Dit betekent niet dat dit de laatste stap is. Zoals in het eerste artikel is aangegeven is het model veranderversneller (2) een cyclisch model. De wat-vraag geeft concrete invulling aan de uitvoering van een verandering met de vraag wat ga je dan precies doen?

Dromen en ambities mogen groot zijn; dit maakt verandering leuk en stimuleert beweging. Als vakleerkracht kan je gemakkelijk enthousiast worden na het lezen van bijvoorbeeld een artikel over de Sportiefste basisschool van Nederland in dit vakblad. Je kunt geïnspireerd raken maar als je te grote en te snelle stappen maakt, kan dit ervoor zorgen dat je niet

ver zult komen. Ambitie moet worden opgeknipt in behapbare brokjes, zodat jouw collega's niet afhaken (4).

De wat-vraag is dan ook een cruciale stap. Het antwoord op deze vraag moet zowel kort en krachtig zijn als beeldend om de betrokkenen te triggeren. (2) Dit sluit aan op de visie van de meeste vakleerkrachten: geef een duidelijk plaatje met een korte uitleg.

Om de kans van slagen van jouw verandering te vergroten kan je ervoor zorgen dat: 1 het helder is wat de verandering voor de ander betekent (3). Wees zo concreet mogelijk. Een valkuil is een vage of algemene opdrachtbeschrijving. Bijvoorbeeld: elke

leerkracht doet minimaal twee bewegingstussendoortjes op dinsdag en op vrijdag i.p.v. we gaan bewegingstussendoortjes doen.

2 je een voorbeeld hebt waar een verandering een succes is gebleken (3). Het kan lastig zijn om het oude, vertrouwde los te laten wanneer geen beeld hebt en/of je niet het vertrouwen hebt dat de verandering een succes zal zijn.

(6) Als je een mooi voorbeeld van een school hebt waar een nieuw groen schoolplein tot meer omgevingsonderwijs heeft gezorgd, kan een filmpje hiervan of een evaluatie van een groepsleerkracht van die school helpen om jouw collega's te overtuigen van het succes van een groen schoolplein.

3 je ook de kleine successen deelt en hier tevreden mee bent (5). Als er een probleem ontstaat betekent dit in ieder geval dat er iets gebeurt. Pak deze positief op en deel tijdens het proces de successen met je omgeving, zo zien zij wat de effecten zijn. Als er is besloten dat de gehele bovenbouw aan de slag gaat met actief meubilair in de klas, is de kans aanwezig dat dit niet direct bij elke collega goed verloopt. Leg de nadruk op wat er wel goed gaat, hoe de kinderen het ervaren en probeer oplossingen te bedenken voor de problemen die er wel ontstaan. Zo zorg je ervoor dat de negatieve geluiden niet de positieve geluiden overstemmen.

### **HOE zet je de verandering in en WIE is bij de verandering betrokken?**

De vragen uit de inhoudelijke lijn zijn nu allemaal behandeld. Hieronder wordt de 'hoe'- en 'wie'-vraag uit respectievelijk de 'Proces-' en 'Persoons-lijn' behandeld.

Als je een visie hebt ontwikkeld voor een verandering bij jou op school moet je vertaalslagen gaan maken van doelen naar resultaten waarin je aangeeft *hoe* je dat gaat aanpakken, je hebt een veranderstrategie nodig. Met een *plan van aanpak* maak je voorafgaand aan de verandering inzichtelijk *hoe* de verandering vorm krijgt. Natuurlijk niet helemaal dichtgetimmerd, maar je start met de eerste stappen.

Als je bijvoorbeeld de daily mile wilt invoeren in de bovenbouw op de donderdag en vrijdag als pilot-interventie tussen zomervakantie en herfstvakantie dan helpt een plan om dat voor elkaar te krijgen. In dit plan staat je strategie. In de eerste fase moet je bijvoorbeeld vooral bezig zijn met informeren van de betrokken leerkrachten, ouders en leerlingen. Het is al van belang wie je als eerste informeert en op welke wijze. Informeer je de ouders via een nieuwsbrief of ouderavond of als ze toch op school zijn bij de groep 8 voorlichting richting het voortgezet onderwijs?

In een planning kan je op verschillende momenten proberen de betrokkenen erbij te betrekken. Zo kan je betrokkenen informeren, overtuigen, mee laten denken of instrueren in wat de bedoeling is (3). Bedenk in je planning welke middelen je nodig hebt en hoeveel het gaat kosten. Valkuilen zijn een slechte planning en onvoldoende budget (1).

### **Plannen**

Plannen is vooruitkijken. Je maakt een plan met een tijdpad waarin duidelijk wordt wat er de komende tijd ongeveer gaat gebeuren (3). Een tijdlijn kan bijvoorbeeld helpen voor het maken van een eerste algemene planning.

Voor goede planning zijn de volgende vragen belangrijk (5):

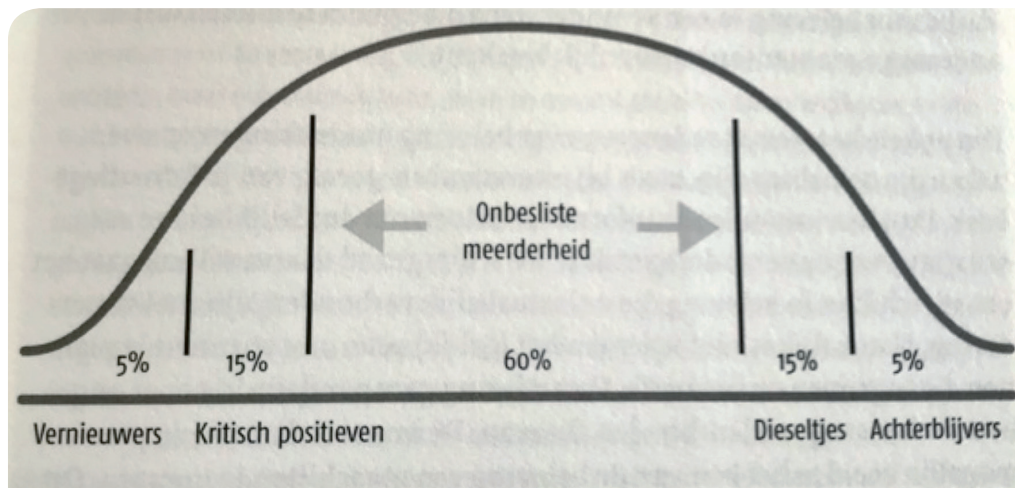
- Welke mensen heb ik nodig?
- Wanneer zijn deze beschikbaar?
- Hoeveel tijd gaat het kosten?
- Welke ondersteuning is nodig?

De eerste vraag die hierboven gesteld wordt: welke mensen heb ik nodig? Geef aan dat het proces en de persoon (het 'hoe' en 'wie') door elkaar lopen.

Als je aan de slag gaat met een verandering dan staat helaas niet iedereen te juichen. Eerder heb je gelezen dat veel veranderingen mislukken



►  
Verdeling weerstand en betrokkenheid (a)



doordat er te weinig aan dacht is voor de persoonlijke kant van de verandering.

Bij de *wie*-vraag spelen drie subvragen:

- Wie zijn de betrokkenen bij de verandering?
- Hoe kijken de betrokkenen tegen de verandering aan?
- Wie van de betrokkenen ga je benaderen bij de verandering?

### Referenties

1 Witte, M. de & M. Jonker, J. (2014). *De kunst van veranderen. Bewegingen naar de kern*. Kluwer: Deventer.

2 Bennebroek Gravenhorst, K. (2015). *De veranderdersneler*. Boom uitgevers: Amsterdam

3 Mars, A. (2016). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Koninklijke van Gorcum: Assen.

4 Consultancy (27 maart 2017). Vijf succesfactoren voor organisatieverandering, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/13843/vijf-succesfactoren-voor-organisatieverandering-geraadpleegd> op 7 mei 2018.

5 Stienstra, P., & Balsters, H. (2008). Stappenplan voor het invoeren van (nieuwe) methodieken en aanpakken in de werkprijktijk geraadpleegd op 4 april 2018, van <http://www.kennispleingehandicaptensector.nl/docs/producten/metkleuraanhetwerk.pdf>

6 Jansen, D. (2016). Werkplezier draagt bij aan een fundamentele verandering geraadpleegd op 22 maart 2018 van <https://wij-leren.nl/werkdruk-overtuigingenschoolontwikkeling-veranderen.php>

### Beeldmateriaal

A Bennebroek Gravenhorst, K. (2015). *De veranderdersneler*. Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen. Amsterdam: Boom uitgevers. pag. 63.

### Foto

Anita Riemersma

### Contact

[ark.van.m@hsliden.nl](mailto:ark.van.m@hsliden.nl)

### Kernwoorden

veranderingsprocessen, professionaliseren, bewegen

Een goed veranderidee is nog niet het lastigste aspect van een implementatieproces. Het is juist ingewikkeld om de ideeën te implementeren en laten resulteren in nieuw gedrag van de betrokkenen. Goed leiderschap is van groot belang bij het 'richten' van de implementatie van het idee (1).

Het gaat hierbij om het ontwikkelen van draagvlak en de medewerking van de collega's. Bij het *wie* gaat het over mensen die een rol spelen in het geheel inclusief jij als vakleerkracht die de verandering in gang zet (2).

Een verandering doorvoeren is voor jezelf vaak al ingewikkeld. Gewoontegedrag is lastig aan te passen. Denk maar aan een gewoonte van jezelf die je graag zou willen veranderen, meestal lukt dat niet zo gemakkelijk. Laat staan als er nog anderen bij betrokken zijn.

Het heeft zowel geen zin om met mensen aan de slag te gaan die echt niet willen of met alleen de collega's die toch al enthousiast zijn.

Ga bij de *wie-vraag* goed kijken wie je nodig hebt, wie je in huis hebt, wat je precies wilt en wat de betrokkenen beweegt. Je wilt immers de mensen verbinden met de verandering (2). Hoe staan zij emotioneel tegen de verandering? Hoe groot is hun invloed en in hoeverre spelen zij een ondersteunende rol in het veranderproces? (1).

### Betrokkenheid en weerstand bij de verandering

Betrokkenheid en weerstand zijn ongeveer gelijk verdeeld bij een verandering die je in gang zet. De onderstaande categorieën bieden inzicht in de verdeling. Ongeveer 5% is enthousiast en dit zijn de vernieuwers en ongeveer 5% zijn de achterblijvers. Overigens zijn

dit niet bij elke vernieuwing dezelfde personen. Vaak gaat de minste aandacht naar de middengroep terwijl zij nog moeten bewegen. Zij moeten nog een keuze maken of ze meedoen of achterblijven (2).

Je krijgt de onbesliste meerderheid mee door een goed *veranderverhaal*, door de verandering concreet te maken en een beeld te geven van concrete stappen in wat je wilt en hoe je het wil aanpakken.

Als veranderaar is het van belang dat je inzicht hebt in hoe individuele collega's in het veranderingsproces staan. Hier kan je achter komen door onderzoek te doen op de beleving bij de betrokkenen (2). Je kunt hierbij de volgende vragen stellen over wat de verandering met wie doet:

- 1 Wie zijn de betrokkenen bij de verandering?
- 2 Welke emoties roept het bij wie op?
- 3 Wie zit waar in de verwerkingscurve?
- 4 Hoeveel gewenningstijd is er geweest?
- 5 Hoe zit het met mijn eigen voorsprong en die van de andere veranderaars?
- 6 Hoe kan ik de betrokkenen verdelen in de bovenstaande figuur?
- 7 Op wie richt ik mijn aandacht tijdens de verandering?

Het is belangrijk om je te richten op de onbesliste meerderheid. Trekken aan mensen die niet willen heeft weinig zin en degenen die al willen vernieuwen heb je al mee.

Het mooiste zou zijn als een verandering uit het team komt, dat het een behoefte van de collega's is dat er iets veranderd aan het vele stilzitten in de klas. Als dit het geval is, zal het een makkelijker zijn om de schooldagen op jouw school dynamisch te maken. Helaas hebben veel groepsleerkrachten de dynamische schooldag niet bovenaan hun prioriteitenlijstje staan. Dit kan liggen aan de werkdruk, maar ook aan het feit dat ze niet goed weten waarom, waartoe, wat, wie en hoe ze dit zouden moeten veranderen. Daar ligt een ruimte voor ons als vakleerkracht, de groepsleerkracht antwoord helpen vinden op deze vragen, zodat hopelijk veel scholen bewegen als middel gaan inzetten.