



Gemotiveerd veranderen

***Vijf tips voor schoolleiders om het verschil te maken
tussen falen en slagen van veranderingsprocessen.***

Door drs. Linda Spaanbroek

Alle Dagen Pauze

www.alledagenpauze.nl

info@alledagenpauze.nl

Gemotiveerd veranderen

Vijf tips voor schoolleiders om het verschil te maken tussen falen en slagen van veranderingsprocessen.

Scholen in verandering

Alle organisaties veranderen. Of het nu scholen zijn die de kwaliteit van het onderwijs willen verbeteren of onderwijsvernieuwing willen invoeren of bedrijven die efficiënter en effectiever willen werken. Helaas lopen veel verandertrajecten niet zo soepel als je graag zou willen.

Vaak is het vooral het management dat het nut en de noodzaak van een verandering ziet. De manager in kwestie deelt zijn/haar visie met de medewerkers en start enthousiast en bevlogen met het verandertraject. Tijdens het verandertraject blijkt dat het moeilijk is om alle medewerkers mee te krijgen. Maar niet getreurd, het gros doet mee dus dat moet gaan lukken! Met die illusie leef je als manager nog tot je een (half) jaar verder bent.

Dan blijkt plotseling dat de verandering eigenlijk niet echt is doorgevoerd. Je merkt dat leerkrachten nog steeds hun eigen vertrouwde ding doen in hun klas of dat medewerkers nog altijd de oude werkwijze hanteren. Blijkbaar heeft échte motivatie voor de verandering al die tijd al ontbroken en deden mensen mee in het verandertraject omdat het moest; niet omdat ze de noodzaak ervan zagen.

Dat kun je een volgende keer voorkomen! Verandertrajecten zijn kwetsbare processen waarbij een aantal specifieke aandachtspunten het verschil kunnen maken tussen slagen en falen. Die aandachtspunten hebben voor een groot deel te maken met het creëren van draagvlak. Waar moet je op letten?

**Tip
1**

Maak duidelijk wat het de medewerkers oplevert. We zijn allemaal – hoe graag we ook van onszelf denken dat het niet zo is – primair geïnteresseerd in wat iets onszelf oplevert. Het is belangrijk het doel van de verandering aan de medewerkers uit te leggen. Managementkreten als ‘hogere efficiency’ of ‘kwaliteitsverbetering van het onderwijs’ doen het daarbij niet goed. Medewerkers willen horen wat het voordeel van de verandering voor hen zelf is. Verplaats je in je medewerkers en maak concreet hoe de verandering hun leven aangenamer gaat maken. Argumenten zoals minder werk, minder stress, minder zeurende ouders of klanten, kinderen die beter in hun vel zitten en dus minder problemen veroorzaken voor de leerkracht – dat zijn concrete voordelen voor de medewerkers.

**Tip
2**

Breng het probleem in dat om een oplossing vraagt, niet de oplossing zelf. Ik raad je aan om strakke sturing op de oplossing los te laten. Door leerkrachten/medewerkers oprecht ruimte te geven om met eigen oplossingen te komen, schep je ruimte voor motivatie en draagvlak voor de verandering. Die verandering ziet er dan misschien anders uit dan jij van te voren bedacht had, maar lost het probleem op en wordt daadwerkelijk uitgevoerd.

**Tip
3**

Betrek je medewerkers in een vroeg stadium. Wanneer je medewerkers ruimte geeft om mee te zoeken naar een oplossing, kun je niet anders dan hen in een vroeg stadium bij het veranderingsproces betrekken. Ideaal hiervoor zijn bijeenkomsten waarin knelpunten naar voren gebracht kunnen worden, medewerkers brainstormen over oplossingen en vervolgens met elkaar keuzes maken voor het verandertraject. Zo maak je gebruik van de expertise die je mensen hebben. Daardoor voelen zij zich gewaardeerd en competent en houden ze een gevoel van grip op hun situatie.

**Tip
4**

Erken (negatieve) gevoelens van je medewerkers en zorg dat je hun perspectief écht begrijpt. Dit is een belangrijk punt om je relatie met de medewerkers in stand te houden. Het spreekwoord zegt immers: "zonder relatie geen organisatie"? Het sociale verband binnen je organisatie maakt dat mensen net dat stapje meer lopen, met je mee willen denken en zich betrokken voelen. Wanneer je het perspectief van de medewerkers uit het oog verliest, is het voor medewerkers veel moeilijker om gemotiveerd te blijven.

**Tip
5**

Neem de tijd. Dit lijkt een hele flauwe, maar mensen hebben tijd nodig om mee te groeien met de veranderende organisatie. Ze hebben tijd nodig om zich bewust te worden van de noodzaak van de verandering, om te gaan geloven in de mogelijkheden van de gekozen oplossing en om daadwerkelijk met commitment aan invoering van de verandering mee te werken.

Een casestudy

Recent heb ik een school op deze manier geholpen om een vastgelopen verandertraject weer op gang te krijgen. Op deze vernieuwingschool zag de leiding de noodzaak van een beter passend volgsysteem. Dit riep echter enorme weerstand op binnen het team. Een aanzienlijk deel van de mensen vertrok, er was een groot wantrouwen ontstaan en de leiding werd niet meer serieus genomen. De sfeer in het team had een negatief effect op de leerlingen, waardoor ouders grote twijfels kregen over de kwaliteit van het onderwijs.

In eerste instantie deden we een stap terug door van voor af aan te beginnen. In overleg met de betrokkenen organiseerde ik een visietraject met zowel de mensen in de school als het bestuur. Hierbij kreeg het perspectief van de leerkrachten uitgebreid ruimte. Uiteindelijk bleek zelfs dat de visie van de medewerkers en het management niet wezenlijk uit elkaar liepen.

Toen was er ruimte om samen plannen te maken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Zonder manipulatie van bovenaf (want dat zou alsnog dodelijk voor het traject geweest zijn) was er nu draagvlak voor het nieuwe volgsysteem. De implementatie hiervan werd gemotiveerd en door alle leerkrachten ter hand genomen.

Door dit verandertraject verbeterde de sfeer in de school en nam de kwaliteit van het onderwijs zichtbaar toe. Hierdoor kregen ouders opnieuw vertrouwen in het onderwijs op deze school.

Kortom: succesvol veranderen kan!

Durf het samen te doen, vertrouw op de expertise van je medewerkers en neem de tijd.....

Meer lezen over motivatie & betrokkenheid?

Neem een gratis abonnement op het eZine 'Levenslustig Leren' om iedere twee weken een artikel te ontvangen over motivatie en talentontwikkeling. U ontvangt dan tevens de e-Pocket "De zeven verborgen motivatiekrachten in uw school". Aanmelden voor een abonnement is mogelijk op de site www.alledagenpauze.nl

Over de auteur



Vanuit haar bedrijf Alle Dagen Pauze helpt drs. Linda Spaanbroek scholen die worstelen met een gebrek aan motivatie & betrokkenheid of een te hoge werkdruk. Zij coacht hen om het onderwijsleerproces en de onderlinge samenwerking zo in te richten dat iedereen in de school zijn/haar talenten gemotiveerd en optimaal kan ontplooiën.

PS: overname van dit artikel is toegestaan, mits je daarbij de volgende informatie'blurb' vermeldt:

drs. Linda Spaanbroek helpt scholen en organisaties die worstelen met een te hoge werkdruk, demotivatie en/of die vastlopen in verandertrajecten. Zij is gespecialiseerd in onderwijsinnovatie, motivatie en talentontwikkeling. Kijk voor meer informatie op: www.alledagenpauze.nl.