ADVERTORIAL

Succesvol veranderen in het onderwijs

Verandering is in het onderwijs een constante. Het invoeren van onderwijsvernieuwingen, het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs of efficiënter en effectiever werken om tekorten op te vangen zijn hier voorbeelden van. Dat veranderen lastig is weet u wellicht ook zelf uit de praktijk. Uit diverse onderzoeken en managementboeken blijkt dat veel verandertrajecten stranden. Zo'n 50 tot 75% van de verandertrajecten wordt niet succesvol afgerond. Dit zijn met name de verandertrajecten die de wijze waarop medewerkers werken, met wie zij werken en waar zij werken, raken. Waarom is het zo lastig om medewerkers mee te krijgen in een verandering?

DOOR **JESSICA VAN WINGERDEN**

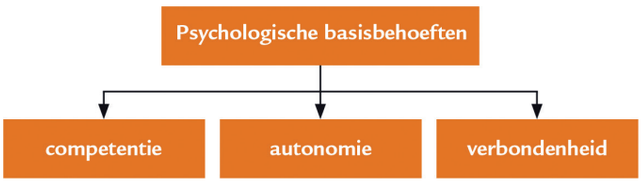
De reden dat verandertrajecten zo complex zijn, heeft met een veelheid aan aspecten te maken. Een belangrijk element is het urgentiebesef, de reden om te veranderen. Een vraag die u in een verandertraject van uw medewerkers mag verwachten is, voor welk probleem het verandertraject een oplossing is. Breng daarom ook eerst het probleem in dat om een oplossing vraagt. Laat medewerkers hier in meedenken. Het gezamenlijk erkennen van een probleem versterkt het besef dat verandering nodig is.

LTR_P022_LTR-SCHOZA-04-2014 22 11-9-2014 15:05:25

WAT BETEKENT DE VERANDERING VOOR DE MEDEWERKER ZELF?

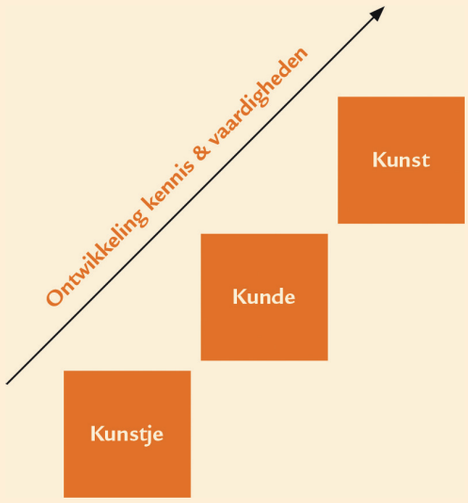
Urgentiebesef moet u wel concreet kunnen vertalen naar wat het voor de medewerker zelf oplevert. Managementkreten zoals een hogere efficiency doen het daarbij niet goed. Benoem de gewenste uitkomst van de verandering in concrete opbrengsten als: minder klachten van ouders of kinderen die beter in hun vel zitten. Dan wordt ook voor de medewerker helder wat hij te winnen heeft met een verandering. In essentie zijn alle mensen, dus ook uw medewerkers, geïnteresseerd in wat iets persoonlijk oplevert. Als u medewerkers vroeg in het traject betrekt geeft u ze de gelegenheid om mee te denken en eigenaar van de verandering te worden. Hoe graag we vanuit het management ook willen geloven dat we wel weten hoe het anders kan, uiteindelijk zijn het uw medewerkers die het dichtste bij het primair proces staan. Daar kan geen managementconsultant tegenop. Het is de kunst om de inzichten en kennis van uw medewerker te verbinden voor uw gezamenlijk doel. In de rol van de manager is verbinden daarom veel belangrijker dan zelf de blauwdruk schrijven.
Medewerkers hebben tijd en ruimte nodig om mee te groeien in een veranderende organisatie. Zeker als de verandering het werk van de onderwijsprofessional inhoudelijk raakt. Dergelijke veranderingen gaan vaak gepaard met weerstand en zichtbaar of onzichtbaar verzet. Ondanks de gemaakte afspraken over de nieuwe werkwijze, blijft een deel van de collega's op de oude wijze werken. Waar komt dit door? Is het niet willen? Niet kunnen? Het gesprek hierover aangaan is cruciaal. Met respect en erkenning voor de gevoelens van uw medewerker wilt u graag dat ook deze collega bij kan blijven dragen aan waar uw school voor staat. Gedragsverandering is lastig, zelfs als we het zelf willen; denk maar eens wat we ons met oud en nieuw allemaal voornemen wat ons niet lukt. Het vertrouwde loslaten is daarnaast ook best eng of vervelend. Bekijk het eens door de bril van een medewerker.

We willen allemaal onze psychologische basisbehoeften, autonomie, competentie en verwantschap vervullen. Veel veranderingen vormen hier een potentiële bedreiging voor. Het voorgaande voorbeeld van Mark bedreigt het gevoel van competentie. Als u in het kader van mobiliteit aan uw medewerkers vraagt om op een andere locatie te werken, raakt u de behoefte aan verwantschap. Voert u een nieuwe, op detail strak voorgeschreven werkwijze in, dan bedreigt dat het gevoel van autonomie in het werk. Ook als er sprake is van een gezamenlijk urgentiebesef en belang om te veranderen, speelt dit aspect voor medewerkers een rol.



Maakt u in veranderprocessen bespreekbaar wat het effect op de autonomie, competentie en de verwantschap van medewerkers is? Het erkennen en benoemen geeft u de ruimte om te benadrukken wat er behouden blijft of welke nieuwe kansen zich zullen voordoen. Wilt u voortvarend veranderen? Zet de bril van uw medewerker eens op. Een frisse kijk op zaken geeft u inzichten waarmee u de gewenste verandering samen met uw collega's succesvol kunt realiseren.

Mark is als docent al jaren expert in zijn vak, hij weet exact hoe alles werkt binnen de school en wordt door zijn collega's regelmatig gevraagd om advies. En dan komt die dag: we gaan veranderen. In de afgelopen jaren heeft Mark zich met veel plezier ontwikkeld in zijn vak, de spelregels van de organisatie leren kennen en is het 'kunstje' verandert in 'kunde' waarna hij het werk tot 'kunst' heeft verheven. Wat betekent die verandering? Valt Mark terug van kunst naar kunstje? Moet hij het opnieuw leren?



Medewerkers hebben tijd en ruimte nodig om mee te groeien in een veranderende organisatie

DE SLAGINGSKANS VAN UW VERANDERTRAJECT AANZIENLIJK VERGROTEN?

Uit de cijfers blijkt dus dat 50 tot 75% van de verandertrajecten niet succesvol wordt afgerond. Dit zijn ontmoedigende cijfers als u op het punt staat te veranderen of al een veranderingstraject bent ingegaan. Om onderwijsprofessionals de juiste handvatten te bieden en theoretische kennis over te dragen heeft Dyade een leergang Veranderen in het Onderwijs ontwikkeld die de slagingskans van uw verandertraject aanzienlijk doet vergroten.

Voor meer informatie of inschrijven voor deze nieuwe leergang kunt u terecht op www.dyade.nl -> Dyade Academy -> Leergang Veranderen in het Onderwijs.

JESSICA VAN WINGERDEN IS DIRECTEUR HR AURIS GROEP

LTR_P022_LTR-SCHOZA-04-2014 23

11-9-2014 15:05:25