

# WEERSTAND TEGEN VERANDERING, LESBRIEF VOOR SCHOOL- EN TEAMLEIDERS

---

## **Argwaan en onwil in een team**

Er veranderde reeds veel in het schoolleven en dat zal zo blijven. Er worden andere dingen verwacht. Was de leraar een kennisoverdrager, er zal meer en meer verwacht worden dat er ook andere taken worden uitgevoerd. De reden van de veranderingen zijn voor sommigen al duidelijk: een andere maatschappij, een veranderende mentaliteit, een toekomstig kennisland. Voor anderen geeft dit een gevoel van onzekerheid en verlies van wat gekend en gedaan is tot nu toe.

## **Ambitie**

Niet iedereen kent ambitie. Sommigen willen met rust gelaten worden. Hoe begrijpelijk ook, iedereen zal een andere kijk en taak op zich moeten nemen. Hoe ga je nou om met mensen binnen de school die het voortgangsproces lijken te vertragen, te blokkeren of zelfs te ondermijnen?

Werknemers (ook buiten de school) worden wrokkig als ze het gevoel hebben mis te zitten. Angst en onzekerheid kunnen agressie veroorzaken. Dit gedrag wijst altijd op een tegenstelling van belangen. Een gesprek zou kunnen uitmonden op meer begrip. De onderstaande vragen zouden als richtsnoer kunnen dienen in een dergelijk gesprek:

- Waardoor word je belast?
- Ik vraag geen offer van je, wel wat je kunt bijdragen.
- Als je meent dat het een offer is, wat is dan dat offer?
- Ik moet weten wanneer ik te veel van je vraag.
- Ik vraag om openheid, alleen dan ik begrijpen.
- Laten we even afstand nemen van de gebeurtenissen.
- Kunnen we komen tot een oplossing waarin we elkaar respecteren en vertrouwen.
- Waardeer wat goed is.

Ambitie heeft direct te maken met een wens of beeld. Ontbreekt dat beeld en is er onduidelijkheid over de rolverdeling in het beeld dat de ander voorschotelt, dan volgt stilstand of starheid. (H)erkenning van de eigen plaats in een veranderingsproces heeft prioriteit. Mensen, medewerkers kunnen geholpen worden die rol te leren zien. Men kan zich pas veilig voelen als de eigen belangrijkheid en bijdrage duidelijk is.

## **Rollen en beelden**

Niet iedereen kan creatief denken. Het is soms nodig abstracties (dus wensen en een gewenste aanpak) te vertalen in voorbeelden of situaties. Bijvoorbeeld: Er is onbegrip over een opvoedings-onderwijslijn. Schets een beeld of noem een voorbeeld hoe de gewenste situatie eruit ziet. Noem de eigen rol in het veranderingsproces. Maak beelden en leg eventueel aan de hand van concrete situaties uit wat de bedoeling is van de gewenste verandering of bijdrage. Gebruik hiervoor beelden van een leerling, een klas, een sfeer. Streef naar herkenning bij de ander. De volgende opmerkingen kunnen hierbij als richtsnoer dienen:

- Je zou die taak kunnen vervullen.
- Je hebt veel ervaring met dat en dat.
- Je moet me helpen.
- Je kunt veel, dat en dat is nu nodig.

## **Redenen van onzekerheid**

Onzekerheden ontstaan altijd door de gedachte iets te kunnen verliezen. Bij de begeleiding is het van belang dat vermeende verlies te elimineren en zo de onzekerheid en weerstand tegen verandering te reduceren.

Veel voorkomende oorzaken voor weerstand zijn:

- Angst de veilige of comfortabele situatie, omgeving of omstandigheden te moeten opgeven
- Angst om gewoonten en patronen te moeten veranderen
- Angst om bepaalde privileges of status kwijt te raken
- Angst om een bepaalde positie of gezag te verliezen
- Angst voor ontmaskering of om tekort te schieten

# WEERSTAND TEGEN VERANDERING, LESBRIEF VOOR SCHOOL- EN TEAMLEIDERS

---

## Begeleiding

Het onkennen of bagataliseren van onzekerheden is niet verstandig. Het beeld veranderen van degene(n) die onzeker zijn kan door middel van een gesprek waarin de volgende elementen aan de orde komen.

- De eigen bijdrage belangrijk maken
- De noodzaak van deze bijdrage benadrukken
- Eigenschappen, mogelijkheden en talenten benoemen
- De kennis die er wel is uitbouwen
- Idealisme en werkkraft benutten
- Uitnodigen een bijdrage te leveren
- Bevestigen van groei
- Pedagogische drijfveren ontdekken
- Professionaliteit vragen en benadrukken
- Het belang van de bereidheid tot leren benadrukken.

## Do's and don'ts:

Niet doen:

- Oordelen
- Veroordelen
- Beschuldigen
- In de verdediging gaan (wel de situatie uitleggen of aangeven hoe het moet)
- Mopperen
- Ontevredenheid voortdurend tonen
- De doelstelling verlagen of de uitgangspunten veranderen als de weerstand wat groter is dan verwacht (bij een beetje tegenwind gelijk omvallen)

Wel doen:

- Goede kritiek op de uitgangspunten of doelstellingen gebruiken om de doelstellingen aan te scherpen
- Beseffen dat verandering een proces is dat tijd kost
- Exclusieve aandacht geven (aan alle werknemers)
- Voortgang benoemen en waarderen. (ook in het team)
- Fouten benoemen maar niet persoonlijk aanrekenen
- Beleidspunten evalueren
- Superviseren
- Professionaliteit van docenten benoemen en waarderen
- Evalueren van beleidslijnen en afspraken
- Belangstelling hebben en zeer goed geïnformeerd zijn (ook in de wandelgangen, ook persoonlijke omstandigheden)
- **WAARDEREN WAT GOED GAAT!**

**SUCCES!**

(Met dank aan Dr.Ir. H.L.S.en C.S.)