

Eenheid van kleine organisaties is een kracht bij verandering

Tekst
Martijn de Graaff

Cartoon
Saltoos

De maatschappij en ook het onderwijs zijn in beweging. Als schoolorganisatie wil je mee in de ontwikkelingen. Voor kleine schoolbesturen met een beperkte capaciteit en tijd is veranderen vaak geen eenvoudige opgave. Hoogleraar personeelsontwikkeling Rob Poell bespreekt de valkuilen en vooral: de aandachtspunten om verandering goed aan te pakken.

Het onderzoek van Poell richt zich vooral op leren op de werkplek, waarbij hij wil begrijpen hoe mensen leren door werkgerelateerde activiteiten. 'Ik ben momenteel de enige fulltime hoogleraar in Nederland op dit gebied. Ik ben betrokken geweest bij diverse casestudies, zowel in het onderwijs als in andere sectoren.'

Proactief zijn als schoolleider

'Veranderingsmanagement impliceert de vraag: kunnen we veranderingen die op ons afkomen managen? Dat klinkt nogal reactief. Ik geloof meer in een proactieve benadering. En daar speelt de schoolleiders een cruciale rol in, bijvoorbeeld bij het bepalen van de houding ten opzichte van verandering en het initiëren van nieuwe mogelijkheden. De meerwaarde van proactief zijn ligt in het voorkomen van verrassingen en het zelf kunnen uitoefenen van meer invloed. Kijk, een organisatieverandering is een collectieve activiteit, niet alleen iets van het managementteam. Dat betekent dat je als leidinggevende je voelsprietten gebruikt, dat je

weet wat er in en om de school gebeurt. Omdat het een collectieve activiteit is moet je vanaf dag nul participatie stimuleren. Organiseer al vroeg betrokkenheid van je team, zodat veranderingen niet als opgelegd worden ervaren. Participatief leiderschap is hierbij essentieel. Het betrekken van mensen bij verandering zorgt voor meer draagvlak en positieve energie.'

Open en eerlijk vanaf het begin

'Wat je wilt is dat mensen niet alleen het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen, maar dat ze dat ook daadwerkelijk doen. Geef je je team dat gevoel niet, dan heeft iedereen een vrijbrief om zich tegen de veranderingen te keren. En terecht, om het duidelijk te stellen. Als je wilt dat mensen veranderen moet je alle mensen binnen een organisatie vanaf het begin betrekken. Dat betekent niet dat iedereen in een taskforce of werkgroep moet, het gaat in eerste instantie om informeren en luisteren. Wat betekent jouw werk voor jou? Waar krijg je energie van? Hoe kijk je tegen de veranderingen aan? Hoe zou het er straks volgens jou hier moeten uitzien? Ik weet dat het voor veel leidinggevendenden misschien tegenstrijdig klinkt, maar ik benadruk het nog een keer: zorg dat je vanaf het begin voor open en eerlijke communicatie zorgt. Dat draagt bij aan effectieve verandering. Ook als je zelf nog niet weet welke kant het opgaat. Wees daar eerlijk over, stel je kwetsbaar op. Dat wordt gewaardeerd en nodigt uit tot meedenken.'

Grote en kleine besturen

'Grote besturen hebben als voordeel dat ze een grote bovenlaag hebben, een staffbureau, met heel veel kennis en expertise op allerlei vlakken. Dit zijn mensen die ook de tijd krijgen om beleid en een aanpak te ontwikkelen voor veranderingen. Het grote nadeel is echter dat je



het nadenken over veranderingen weghaalt bij de mensen die de veranderingen moeten gaan uitvoeren.

De essentie is dat mensen van nature niet snel willen veranderen. Ze zijn niet per se tegen verandering, maar wel tegen door anderen opgelegde veranderingen. Mensen veranderen uit zichzelf namelijk al, ze willen zich competent voelen en betekenisvol deel uitmaken van het geheel. Dat is een krachtige factor. Dat betekent dat er zoveel mogelijk eenheid moet zijn van beleid en uitvoering. Juist bij kleine organisatie is dat al de praktijk, en van die kracht moet je juist gebruik maken. In een kleine organisatie weet je veel makkelijker van elkaar waar je mee bezig bent, wat er speelt en hoe mensen over bepaalde zaken denken. Of met welke initiatieven iemand bezig is die de moeite waard zijn om met anderen te delen. In een grote organisatie gebeuren vaak hele mooie dingen, waar bijna niemand in andere geledingen van afweet.

In een organisatie heb je gradaties in hoeverre mensen meewerken aan innovatie en ontwikkeling. Je hebt de voorlopers die enthousiast en gedreven zijn nodig, gebruik die energie. Dan is er een groep die wat meer achterover leunt maar wel te mobiliseren is, nodig die uit om mee te denken en te doen. Ga het gesprek met hen aan. Ze hoeven zeker niet allemaal een dragende rol te vervullen. En er is een groep die niet of nauwelijks wil bewegen. Mijn advies is: probeer hen te betrekken maar steek er niet al te veel energie in. Dat is een valkuil bij veranderingen, dat je heel veel tijd gaat steken in een groep die eigenlijk niet wil. Steek die energie liever in de voorlopers en in het mobiliseren van de grote middengroep die wel wat ziet in de verandering. Uiteindelijk gaat een deel van de groep die niet wil vaak toch nog mee bewegen, omdat ze eieren voor hun geld kiezen of alsnog mogelijkheden zien om de verandering tot eigen voordeel in te zetten.'

Voorkom blauwdruk-denken

'Heb je kennis van verandermanagement nodig als leidinggevende? Dat kan natuurlijk nooit kwaad. Alleen geboren leiders weten van nature al hoe ze met hun medewerkers moeten omgaan. Dus als je bijvoorbeeld de kleuren van De Caluwé

kunt gebruiken voor meer inzicht in je eigen leiderschaps- en veranderstijl, prima. Maar hou vooral in de gaten dat zo'n abstract model geen blauwdruk wordt. Blauwdruk-denken is een van de belangrijkste valkuilen bij veranderingstrajecten. Dat je star in je eigen gelijk gaat zitten: zo moet het en niet anders. De essentie zit hem in de toepassing van die kennis en de zorg voor focus, kies een beperkt aantal aandachtsgebieden. En daarbij is die openheid en kwetsbaarheid weer belangrijk. Vraag om feedback van mensen, neem ze mee in je eigen verhaal maar luister ook goed naar dat van hen.'

Verleden en toekomst verbinden

'Het kijken naar het verleden - naar eerdere verandertrajecten - kan waardevolle lessen opleveren, maar het is belangrijk om deze te verbinden met de toekomstige uitdagingen. Veranderingen vergen vaak veel tijd en de literatuur laat zien dat ze pas na wisseling van een hele generatie echt effectief kunnen zijn. Nieuwe ideeën krijgen vaak meer kans met de komst van jonge nieuwe mensen binnen de organisatie, maar het is evenzeer belangrijk om de waardevolle lessen van oudere generaties niet te negeren. Breng ze dus met elkaar in gesprek en geef daarbij de grove richting aan.'

ALS MEEST ERVAREN LEERKRACHT, VIND IK HET VOORSTEL TOT VERANDERING PRIMA DAN WERKEN WE WEER ZOALS VROEGER !

