



Walter van de Calseyde

# “VOOR VERANDERING BINNEN JE EIGEN WERK MOET JE MOEITE WILLEN DOEN”

**Intern begeleiders hebben in veel scholen de taak om een verandering te (helpen) implementeren en dat proces te begeleiden. Pessimisten redeneren vaak dat ‘de mens’ niet van veranderen houdt en bij voorkeur voor het bekende, het zekere gaat. Zo niet de zeer ervaren expert in het managen van veranderen leerprocessen, Hans Vermaak.**

**“Tijdens hun leven veranderen mensen zich suf. Ze kiezen een opleiding, een partner, gaan al dan niet voor kinderen, veranderen van sport. Ik ken weinigen die een hekel hebben aan deze veranderingen. Die weerzin ontstaat pas als verandering in jouw eigen leven en werk wordt opgelegd door mensen die er ver vanaf staan. Dat principe geldt ook in het onderwijs.”**

## **Kies bewust**

“Onderwijsmensen waarderen het niet altijd dat beleidsmensen in Den Haag voor hen bepalen wat en hoe ze hun werk moeten doen. Er is immers een groot verschil tussen beleid en het onderwijzen zelf. Het is beter als ze elkaar voeden. Een andere bepalende factor is dat mensen zich vaak druk maken over dingen die niet goed lopen en hen demotiveren. En vervolgens over alle veranderingen die daarmee samenhan-



*Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is verbonden met Sioo, Twynstra Gudde en NSOB. Hans is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk karakter. Hij is onder meer bekend als auteur van de boeken ‘Leren veranderen’, ‘Plezier beleven aan taaie vraagstukken’ en ‘Tedereen verandert’.*

gen. Dus dan gaat het over voorwaardenscheppende zaken, zoals de beloning, huisvesting of het rooster. Maar niemand is ooit het onderwijs ingegaan, omdat ze droomde over een mooi rooster. Zodra veranderingen gaan over de eigen beroepsuitoefening, de meerwaarde voor leerlingen of je beroepstrots, zijn ze niet demotiverend maar juist inspirerend. Helaas word je in de waan van de dag vaak afgeleid van je innerlijke drive. Daarnaast zit het een beetje in de mens ingebakken om te klagen over wat er niet goed gaat. Voor je het weet, vult dat je agenda. Als je dit weet, kun je samen bepalen dat je hier niet in meegaat en er bewust voor zorgen dat driekwart van je overleg over je echte werk gaat. Zoals de vraag hoe alle leerlingen zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen. Of hoe je zo goed mogelijk kunt omgaan met ouders of met andere disciplines als jeugdhulp, etc.”

#### Beleid versus de werkvloer

“Weinig onderwijsmensen zullen tegen passend onderwijs zijn, zolang het gaat over het onderliggend idee. Maar als het, zoals nu, heel gebureaucratiseerd en geprotocolleerd wordt vormgegeven, dan haal je voor je het weet professionals uit positie om hun oordeelsvermogen te gebruiken rond hun leerlingen. Belangrijker is het om te begrijpen vanuit al die concrete gevallen wat de principes zijn waardoor iets werkt en niet werkt op school. Dat zijn geen regels die voorschrijven, maar kennis die je helpt alles beter rond leerlingen zelf te regelen. Als je ‘wat werkt’ oogst in taal en verhaal, het viert en er kennis en gezag aan ontleent, ben je van onderaf met onderwijskwaliteit bezig. Door steeds maar achter alles aan te rennen in plaats van erop te reflecteren en samen keuzes te maken, word je het slachtoffer van beleid. Maar daar kun je dus zelf iets tegen doen. Je kunt niet verwachten dat Den Haag bepaalt hoe en wat je moet doen om goed onderwijs te realiseren. Dat vak beheersen beleidsmakers immers niet en jij wel. Daarom moet je op school zelf experimenteren en organiseren hoe je passend onderwijs vormgeeft. Dat is ook heel bevredigend, want de meeste onderwijsmensen vinden het heerlijk om aan hun vak te werken, te ontdekken waardoor iets werkt, en successen en lessen te delen met collega’s en ouders. Wat is er leuker dan steeds

beter worden in je vak? In dit soort situaties is veranderen geen straf, maar een mooie uitdaging met een prachtige beloning. Je onderwijs en dus je leerlingen worden er beter van.”

#### Moeite doen

“De afgelopen coronatijd heeft laten zien dat onderwijsmensen heel goed kunnen improviseren en zich kunnen aanpassen aan veranderde omstandigheden.



***Zodra veranderingen gaan over de eigen beroepsuitoefening, de meerwaarde voor leerlingen of je beroepstrots, zijn ze niet demotiverend maar juist inspirerend.***

Denk aan het online-lesgeven dat velen onder de knie moesten krijgen, en tegelijk zorgzaam zijn naar hun leerlingen. Zijn ze aanwezig? Doen ze voldoende mee? Hoe is hun thuissituatie en mentale gesteldheid? Dat was een best complexe situatie die veranderkundig echt niet voor beginners is. Iedereen moest al doende veel uitproberen, zonder oude zekerheden. Je kunt concluderen dat velen bereid zijn veel moeite te doen voor veranderingen, mits die direct binnen hun invloedssfeer vallen en concreet met de waarde van hun echte werk te maken hebben. Met brede en vage veranderingen als ‘we gaan werken aan een cultuur van openheid’ kun je eigenlijk niets. Hoe verbouw je dan een cultuur? Veranderingen moet je dicht bij jezelf houden. Als je ervaart dat je onderwijs beter wordt door veranderingen die je zelf of met elkaar in gang hebt gezet, ben je ook bereid om er moeite voor te blijven doen. En belangrijk: als iedereen zich vooral bemoeit met opgaven waar je zelf een rol in speelt, met de mensen met wie je dat doet en met de expertise die daarvoor nodig is, boek je winst. Denk in een school liever in termen van een netwerk van veel zelf vormgegeven veranderingen in plaats van een groot integraal veranderplan. Zo’n plan lukt namelijk zelden.”



### Kleurenmodel

“Ik denk dat er twee veranderbasics zijn. Enerzijds is veranderen een ambachtelijk proces. Het is altijd een soort leercirkel waarbij je iets nastreeft, dan analyseert wat er speelt, op basis daarvan een aanpak verzint en uitwerkt, en dan uitprobeert of het werkt of niet. Om daarna de cirkel weer rond te gaan en mogelijk je streven, analyse, aanpak en acties aan te passen. Al doende wordt het scherper. Denk aan handelingsgericht werken. De essentie hiervan is continu leren. Ook belangrijk is dat je niet alle in je analyse ontdekte aspecten van het probleem gaat aanpakken, maar scherp selecteert. Niet de hele school moet op haar kop als er bijvoorbeeld een samenwerkingsprobleem is of een docententekort. De tweede basic is een meervoudige blik op veranderen en organiseren. Het kleurenmodel dat ik samen met Leon de Caluwé heb ontwikkeld, kan hierbij helpen. Alle kleuren staan voor een bepaalde benadering waarmee je een verandering aanpakt. Overwegend rationeel, planmatig, of via macht en dwang, of door onderhandeling, etc. Door vanuit die verschillende gekleurde brillen te kijken, zie je meer facetten van een probleem en begrijp je beter wat er speelt. Ook kan je ermee nadenken wat voor aanpak past bij een probleem. Het is dus een keuzespectrum waaruit je de meest krachtige en effectieve benadering kunt beredeneren om iets te veranderen. Het is voor leidinggevend en IB'ers heel handig om dit kleurenpalet te kennen en toe te passen.”

### Niet uitbesteden maar inbesteden

“Als je morgen wilt beginnen met een verandering, begin dan met ‘moeite doen’. Besteed een verandering in jouw eigen omgeving niet uit aan een expert van buiten en laat je als intern begeleider ook niet gebruiken om leerkrachten een panklaar plan voor te leggen hoe zij voortaan hun eigen werk beter kunnen doen. Als je iets uitbesteedt, ben je het kwijt. De direct betrokkenen moeten het zelf scheppen, er moeite voor doen, want dat kweekt kennis en kunde. Als IB'er kun je hier zeker bij helpen, maar je neemt nooit over van de leerkrachten wat zij zelf in de vingers moeten krijgen. In elk team zit heel veel ervaring en kunde, dus je begint nooit op nul. Als intern begeleider moet je vooral een *coach* willen zijn: iemand die anderen beter helpt te maken en niet hen het werk uit de handen te nemen. Als je in de

expertstand staat, doe je dat eigenlijk. Laat de leerkracht zelf de analyse doen bij een probleem met ouders of een leerling, een aanpak verzinnen en uitproberen. En help ze daar bij. Samen ben je aan het puzzelen. Wellicht is dat de essentie van veranderkunde!” ■

### Meer weten?

- Over IB'ers en jeugdzorg, over onderwijsontwikkeling of kleurendenken? [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com)

