

AHet begeleiden van veranderingsprocessen in een Onderwijs Organisatie@

ARTIKEL VOOR Toolkit Onderwijsmanagement

Inleiding

Vrijwel iedere onderwijsmanager heeft de laatste tijd te maken gekregen met veranderingen als gevolg van reorganisatie, fusie of beleidswijziging. Maatschappelijke ontwikkelingen (zoals veranderingen in het beroepsveld) of politieke keuzes (zoals schaalvergroting) hebben effect op de interne processen van een organisatie. Technologische ontwikkelingen zoals het toenemende gebruik van geïntegreerde informatiesystemen, zullen ook in de toekomst leiden tot veranderingen van de organisatie.

Afgezien van de inhoud van dergelijke veranderingen is het goed om eens stil te staan bij *het proces van veranderen* en de rol van de onderwijsmanager daarin. Hoe kun je het beste veranderingen initiëren? En wat vraagt om mensen te begeleiden in een veranderingsproces? Met dit artikel beoog ik, om onderwijsmanagers inzicht te bieden in de psychologische kant van het veranderen en aanwijzingen te geven voor het begeleiden van veranderingen in een schoolorganisatie.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 1. ga ik in op reacties van mensen op veranderingen. Paragraaf 2 zoekt in op de positie van de middenmanager als begeleider van een veranderingsproces. In paragraaf bespreek ik achterliggende opvattingen over het invoeren van veranderingen, ofwel mentale modellen. Paragraaf 4 behandelt de achtereenvolgende stadia van een veranderingsproces. In paragraaf 5 sta ik nog even stil bij de rollen van verschillende management-niveaus bij het initiëren en doorvoeren van veranderingen. Paragraaf 6 tenslotte gaat over verandering van de manager zelf.

Paragraaf 1. Veranderingen en reacties op veranderingen

Verandering is - in tegenstelling tot een gangbare opvatting in het onderwijs - geen tijdelijke verstoring van de normale gang van zaken, maar een permanente realiteit voor de hedendaagse manager. De directie moet voortdurend inspelen op externe ontwikkelingen door het initiëren van interne veranderingen. Voor het middenkader betekent dit het implementeren van veranderingen, het begeleiden van invoeringsproces, het motiveren van de medewerkers en het hanteren van weerstanden.

Uit de ervaringen van managers op verschillende niveaus in de organisatie blijkt, dat zij het lastig vinden om veranderingen te implementeren en hun medewerkers >mee te krijgen= in de veranderingen. Ze lopen nogal eens aan tegen cynisme van oudere docenten, kritiek of zelfs ronduit wantrouwen bij medewerkers, die zich meer identificeren met hun leerlingen dan met de schoolorganisatie. Waar komt deze houding vandaan? Welke rol speelt weerstand bij een veranderingsproces?

De centrale directie van een grote onderwijsinstelling besloot tot het invoeren van een nieuw ziekteverzuimbeleid voor de hele organisatie. De afdelingsdirecties werden geïnformeerd over het nieuwe concept op enkele grootschalige bijeenkomsten. Tijdens die bijeenkomsten kwam er niet veel reactie uit de zaal, positief, noch negatief. De centrale directie gaf daarop aan de P & O afdeling de opdracht om handboeken te ontwerpen voor het omgaan met ziekteverzuim en

reïntegratie. Na drie maanden hadden de P & O medewerkers de handboeken klaar en gingen deze introduceren bij de afzonderlijke afdelingen. Daarbij stuitte zij op forse kritiek. De handboeken zouden niet genoeg aansluiten bij de praktijk, ze waren te algemeen geformuleerd, kortom, men kon er niet mee overweg. De kwestie ging weer terug naar de centrale directie die P & O adviseerde om de implementatie op te knippen. Eerst een globale informatieronde, daarna pas de uitwerking. De P & O medewerkers kwamen daarop met een beknopt verhaal over het nieuwe concept en de belangrijkste uitgangspunten van beleid. Tijdens de gesprekken daarover bleek dat de afdelingen veel ideeën hadden over nadere uitwerking. Bij wijze van proef vroeg P & O twee afdelingen om een eigen handboek te schrijven. Voor drie andere afdelingen schreven zij zelf een handboek. Bij de presentatie daarvan bleken er veel onjuistheden te zitten in deze handboeken en er bestond nog steeds veel verzet om ze te gaan gebruiken. Bij de twee afdelingen duurde het langer voordat de eigen handboeken gereed waren, maar ze vertoonden geen gebreken en er werd al mee gewerkt voordat de handboeken goed en wel gereed waren. [*goed voorbeeld?*]

Cynisme en kritiek

Het ROC in bovenstaand voorbeeld heeft met vallen en opstaan geleerd om een klassieke valkuil te overwinnen. Het is beslist niet de enige onderwijsorganisatie waar veranderingen worden bedacht door de top, uitgewerkt door een stafafdeling en vervolgens op grootschalige informatie-bijeenkomsten worden >verkocht= aan de rest van de organisatie.

Dit is een van de belangrijkste redenen waarom medewerkers zich gereserveerd opstellen ten aanzien van vernieuwingen. Zij worden door directie of beleidsmedewerkers bedacht en dienen vaak de belangen van de directie. Dit zijn in de ogen van veel medewerkers juist de mensen die het minst af weten van het onderwijs of van de leerling. De voorgestelde veranderingen zijn voor de meeste docenten dan ook weinig geloofwaardig. De hierboven geschetste invoeringsstrategie is top down, werkt met een blauwdruk, is vooral gericht op de inhoud van de verandering en minder op het proces van invoeren, maakt gebruik van grootschalige bijeenkomsten waar informatie frontaal wordt gegeven en de mogelijkheid tot een dialoog beperkt of zelfs nihil is. Deze benadering gaat ervan uit dat als docenten informatie en argumenten krijgen, zij de redelijkheid daarvan zullen inzien en hun gedrag vervolgens zullen aanpassen. Deze veronderstelling klopt in veel gevallen niet. Bij veranderingen spelen ook (irrationele) gevoelens en vroegere ervaringen een belangrijke rol.

Met name in grote onderwijsorganisaties is er een tendens om meer dan voorheen een top-down invoeringsstrategie te hanteren. Vanuit het oogpunt van beheersbaarheid heeft deze strategie natuurlijk veel voordelen. Er wordt een duidelijke, uniforme lijn uitgezet en alle mensen worden gelijktijdig geïnformeerd, in alle geledingen, zowel docenten als OBP. Nadeel van deze aanpak is echter dat voorbij wordt gegaan aan de deskundigheid en informatie van de medewerkers. Van hun mogelijke bijdrage wordt geen gebruik gemaakt en in sommige gevallen worden pogingen van medewerkers om mee te denken volledig afgewezen. Is het vreemd dat medewerkers vaak kritisch staan ten opzichte van vernieuwingsplannen?

De invoering van organisatieveranderingen kan enorm ingrijpend zijn. Organisatorische processen worden ontregeld, er ontstaat onduidelijkheid, iedereen moet wennen aan nieuwe procedures. Het is begrijpelijk dat een directie met name gedurende zo'n periode de beheersbaarheid van het proces voorop stelt. Het personeel mag niet de indruk krijgen dat de directeur niet weet waar hij of zij naar toe wil. Dus worden plannen in hoog tempo in strakke kaders ingezet.

Medewerkers weten echter dat de organisatie voortdurend in beweging is en dat het er over een jaar weer anders uit kan zien. Zij beseffen heel goed dat hun managers niet alles weten en

over veel zaken geen toezeggingen kunnen doen. Juist daarom kan de houding van **A**wij hebben alles onder controle@ averechts werken. Medewerkers die hun zoveelste verandering meemaken weten dat de soep niet zo heet gegeten wordt als zij wordt opgediend. Veel oudere docenten hebben ervaren dat beloften in het verleden niet zijn nagekomen. Ze nemen toezeggingen van het management dan ook met een korrel zout (**A**we zullen wel zien@) Bovendien weten ze dat een docent uiteindelijk veel vrijheid heeft om het werk op dezelfde manier te (blijven) doen. Zolang de leerlingresultaten goed zijn, kan hij tot op zekere hoogte zijn eigen gang gaan.

Weerstand

Gezien bovenstaande overwegingen is het dus niet vreemd dat medewerkers over het algemeen niet zo enthousiast reageren op veranderplannen. Terwijl het toch eigen is aan de menselijke natuur om zich te willen ontwikkelen. Helaas is weerstand vaker het gevolg van de onhandige manier waarop managers veranderingen introduceren dan van de veranderingen zelf.

In zekere zin hoort weerstand bij veranderingen als donder bij bliksem. Het is een uiting van de onafhankelijke, kritische geest van mensen dat ze niet alles voor lief aannemen. Het is een uiting van zorg en zelfbescherming als ze niet spontaan hun huidige gewoonten overboord gooien.

Charlotte Lemmens omschreef weerstand eens als volgt: **A**pogingen om met behoud van betrokkenheid en inzet in het bedrijf bij de les te blijven en jezelf de gelegenheid te geven om over negatieve gevoelens en geschonden eigenbelang (heen) te groeien naar vrede met de nieuwe situatie en weer stevig aan de gang kunnen. ¹ Zij ziet weerstand dus als een poging om in het reine te komen met wat je zelf als juist ziet. Met name voor docenten, die in hun werk zelfstandig beslissingen nemen op basis van hun (pedagogische of didactische) overtuigingen, is het van belang dat zij de tijd krijgen voor een innerlijke omschakeling.

Kayzel spreekt in dit verband van 'zelfmanagement van veranderingen'. Dat houdt onder meer in dat medewerkers zich tijd geven om zich te realiseren wat er gebeurt, dat ze eerlijk zijn met zichzelf, dat ze zichzelf toestaan om verdriet te hebben over wat er zal verdwijnen, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en de vernieuwing een plaats geven. ²

Reacties op veranderingen

Hoe mensen omgaan met dit aanpassingsproces is een kwestie van persoonlijkheid. Er zijn mensen die verandering zien als een uitdaging en mensen die beter gedijen bij stabiliteit. Verdringing of ontkenning is een afweerreactie van mensen die zich bedreigd voelen door een verandering. Zij gaan dan gewoon door op de oude manier alsof er niets gebeurd is. Ze laten de consequenties van een verandering eenvoudig niet tot zich door dringen.

¹ Charlotte Lemmens **A**Over het nut van gapen@ in *Vrouw en Bedrijf*, april 1993

² Rob Kayzel **A**Veranderen met verstand en gevoel@ Uitgeverij Coutinho, Bussum, 1998

Een andere reactie is het vervallen in kinderlijk of puberaal gedrag, zoals de orde verstoren tijdens een vergadering, non-verbaal hun afkeuring laten blijken, cynische grapjes maken. Hun gedrag vertoont vaak grote gelijkenis met dat van ongemotiveerde leerlingen. Een veel voorkomende reactie is zich op te stellen als een slachtoffer. Ze gebruiken hun onmacht om de veranderingen te traineren. (AJa, nou moet je niet naar mij kijken. Ik weet het ook niet hoe dat moet, hoor. Ik heb het niet bedacht.) Slachtoffergedrag is een soort lijdzaam verzet. Deze mensen nemen geen verantwoordelijkheid voor de verandering, maar ook niet voor de kritiek die ze daar mogelijk op hebben.

De gevoelens die een verandering oproept kunnen direct en zichtbaar in het gedrag tot uiting komen (zoals een docent die woedend in de docentenvergadering het woord neemt) of op een vervormde manier tot uiting komen in het gedrag (bijvoorbeeld wanneer iemand schijnbaar onaangedaan reageert of zich en passant op fluisterton sarcastisch uit).

Projectie is weer een andere mogelijk afweerreactie; de medewerker legt dan de verantwoordelijkheid voor zijn eigen gevoelens bij anderen. Dat komt bijvoorbeeld voor wanneer een oudere docent niet zijn onzekerheid uit, maar de directie verwijt dat ze zijn geen oog hebben voor oudere medewerkers. Projectie kan zelfs uitmonden in het vinden van zondebokken voor de eigen frustratie.

De weerstand kan openlijk zijn, zoals wanneer medewerkers de voorstellen bekritisieren, met problemen komen om de voortgang te vertragen of door vergaderingen te verstoren met kinderachtig gedrag. Meer verborgen vormen van weerstand zijn het zogenaamd meegaan met beslissingen, maar intussen zijn eigen zin doen, het hanteren van een verborgen agenda of het achterhouden van informatie waardoor de invoering wordt bemoeilijkt. Ook ziek melden, net doen alsof er niets aan de hand is en geen betrokkenheid meer tonen kunnen uitingsvormen van weerstand zijn.

ACTIEVE WEERSTAND	PASSIEVE WEERSTAND
* Kritiek leveren, argumenteren,	* Verdringing, ontkenning
* Kinderlijk, puberaal gedrag,	* Cynisme, sarcasme
* Emoties (woede, verdriet) direct uiten	* Onverschilligheid, apathisch gedrag
* Zondebokken zoeken (projectie),	* Meegaan en intussen eigen zin doen
* Traineren en vertragen	* Verborgen agenda
* Verdraaien van informatie	* Achterhouden van informatie
* Ziek melden	* Saboteren

Figuur 1. Soorten weerstand

Paragraaf 2. De positie van de midden-manager³

³ Ik bedoel hier managers met een integrale verantwoordelijkheid voor een groep

In grote onderwijsorganisaties is de middenmanager degene die meestal niet de verandering geïnitieerd heeft, maar deze wel dient in te voeren. Door haar positie beschikt zij dikwijls over voldoende informatie en argumenten om in elk geval de redenen voor een vernieuwing te begrijpen. Of zij het er mee eens is of niet, ze wordt geacht de verandering loyaal te implementeren. Zij heeft het meest direct te maken met de mensen die uiteindelijk met de veranderingen moeten gaan werken.

Hier wordt de zandloper-positie van de midden-manager duidelijk voelbaar: tussen de top (directie) en de basis (docenten) ingeklemd. Kiest de manager ervoor om zich op te stellen als deel van het management team dat betrokken is geweest bij de vernieuwingsplannen, dan zal hij zijn medewerkers moeten informeren, overtuigen en over de streep trekken. Zijn medewerkers zullen hun twijfels en kritiek tot hem persoonlijk richten en eventuele twijfels en emoties die hij zelf heeft ten aanzien van de verandering zoveel mogelijk opzij zetten. De midden-manager kan er daarentegen ook voor kiezen om de belangen van zijn medewerkers te verwoorden en behartigen bij zijn directie. Deze strategie geeft haar wellicht het gevoel niet alleen te staan en op te komen voor >haar mensen=. Met name nieuwe middenmanagers identificeren zich meer met hun docenten dan met de directie, die bovendien vaak in een ander gebouw, ver van hen vandaan zit. Als zij die strategie kiest dan wordt dat door haar leidinggevende snel opgevat als incompetentie, als iemand zijn die zich >voor het karretje van haar personeel laat spannen=.

Kiest de midden-manager voor een intermediaire rol, en tracht hij aan beiden kanten begrip te creëren en standpunten te verduidelijken, dan moet hij oppassen om niet een zelfstandige positie te verliezen en >gemangeld= te worden. Voor middenmanagers is het van belang dat zij leren om een eigen visie te formuleren ten aanzien van de verandering en de weg waarlangs deze moet worden ingevoerd.

[plaatje van zandloper]

Dubbele rol

Edgar Schein gaf in zijn boek over Cultuur aan dat een leidinggevende die een (cultuur-) verandering initieert, een dubbele rol heeft. Enerzijds is hij de bringer van de onrust, de motor die de anderen in beweging zet, tegelijkertijd moet hij voldoende rust en beheersing uitstralen dat het werk intussen normaal gedaan wordt en mensen de tijd hebben om over te schakelen.⁴

Als vertolker van plannen die veel consequenties hebben voor de docenten, is hij de bringer van het ontregelende nieuws. Hij prikkelt mensen om in beweging te komen en neemt een aantal vanzelfsprekendheden weg, waardoor onrust ontstaat.

Tegelijkertijd moet de manager zorgen voor voldoende psychologische veiligheid, waardoor medewerkers de noodzaak tot verandering aanvaarden en aan het pijnlijke omschakelingsproces beginnen. Een manager die een visie heeft op de toekomst van de eigen onderwijsorganisatie en gelooft in die visie, kan die psychologische veiligheid bieden.

docenten en OBP, zoals afdelingshoofden, teamleiders, opleidingsmanagers, locatieleiders

⁴ Edgar H. Schein *Organizational culture and leadership* © Jossey-Bass, San Fransisco, 1992

Een organisatieverandering leidt vaak tot wijziging van de bestaande machtsverhoudingen. Recente ontwikkelingen hebben geleid tot afplating van veel organisaties: de verantwoordelijkheden zijn lager in de lijn komen te liggen. De middenmanager is vaak integraal verantwoordelijk, dat wil zeggen: niet alleen voor onderwijsinhoudelijke zaken maar ook voor personele zaken, financiën en huisvesting. De meeste midden managers hebben slechts beperkt ervaring met een dergelijke verantwoordelijkheid. .

Het is begrijpelijk dat sommige middenmanagers gereserveerd staan ten opzichte van vernieuwingen. Zij bedenken de plannen niet zelf, moeten het wel uitvoeren, de weerstand van docenten hanteren en zijn vaak zelf (deels) de dupe van veranderingen..

Tot slot betekent een verandering vaak veel extra werk voor de midden-manager. In de beginfase zal de manager veel tijd steken in de inhoud van de verandering (bijvoorbeeld door te participeren in projectgroepen) en de nodige tijd besteden aan het informeren en overtuigen van zijn medewerkers. Ook kan de manager gevraagd worden om naast het bestaande werk leiding te geven aan een pilot of medewerkers uit te lenen voor een experiment.

Paragraaf 3. Achterliggend mentaal model rond veranderingen

Theoretische inzichten hoe een verandering het beste geïmplementeerd kan worden doen vaak cliché-matig aan: iedereen weet dat het zo zou moeten. Toch gebeurt het meestal niet op die wijze. Volgens Peter Senge heeft dat te maken met onze mentale modellen.⁵ Deze modellen bepalen niet alleen hoe we de wereld zien en begrijpen, maar ook hoe we vervolgens handelen. Als veranderingsprocessen in de organisatie niet willen lukken, is dat niet omdat de bedoelingen van de directie niet goed zijn of omdat het personeel niet >mee wil=, maar door de mentale modellen van de managers die de verandering initiëren en implementeren. Het probleem met mentale modellen is niet dat ze niet juist zijn, maar dat ze onbewust zijn en daardoor het leren belemmeren. In veel organisaties is het onbewuste mentale model rond de noodzaak van veranderingen als volgt te beschrijven:

A Zoals we het gedaan hebben is niet goed meer. We hebben geen keus. We moeten wel veranderen, anders verliezen we de slag om de leerlingen (c.q. worden we overgenomen, moeten we inkrimpen, etc) @

Het gangbare mentale model rond de invoering van veranderingen zou zo kunnen luiden:

A We bedenken wat de nieuwe situatie moet worden. De managers moeten naar deze nieuwe situatie toewerken door het personeel in die richting mee te krijgen. *A*

Dit mentale model roept het beeld op van een machine die moet worden bewogen. De duwer (manager) is een buitenstaander, niet-betrokken bij het raderwerk, controleert of het gevaarte de rationele planning volgt en duwt af en toe wat bij.

Het mentale model bij medewerkers zou in lijn met de modellen van managers kunnen zijn:

A Ze willen iets van ons gedaan krijgen, om redenen die hun eigen belangen dienen. Wat wij er van vinden maakt voor hen niets uit. We hebben het blijkbaar niet goed gedaan maar dat heeft niemand ons ooit verteld. *A*

⁵ Peter Senge *A*De vijfde discipline@ Scriptum Management, Schiedam, 1992

Tegen de achtergrond van dergelijke mentale modellen wordt een invoeringsstrategie voor veranderingen een soort van manipulatie om anderen zover te krijgen dat ze hun kritiek opzij zetten. Managers en medewerkers houden elkaar op deze manier in een rituele dans van afdwingen en weerstand bieden. Om effectief veranderingsprocessen te begeleiden, is het nodig om onze innerlijke beelden te voorschijn te brengen en te onderzoeken alvorens een implementatie-strategie te ontwerpen.

Paragraaf 4. Fasen in het veranderingsproces

Elk veranderingsproces is in te delen in een aantal fasen. De rol van de manager die het veranderingsproces begeleidt, kan per fase verschillen.

De **eerste fase** is de aanleiding of noodzaak van een verandering en daarmee samenhangend het initiatief tot een verandering. In de praktijk en vanuit het heersende mentale model komt dit initiatief in de meeste gevallen vanuit de top. Immers, de directie heeft tot taak het strategische beleid van de school voor de komende jaren te ontwerpen. Vaak zal de noodzaak of urgentie van een verandering het eerst duidelijk zijn voor de directie. Zij is het eerste op de hoogte van (financiële) resultaten, van politieke, stedelijke of regionale ontwikkelingen bij en andere veranderingen in de onderwijsmarkt.

Toch heeft de directie van een grote instelling niet altijd zicht op alle relevante variabelen. De top heeft meestal minder direct contact met leerlingen, de ouders en het beroepsveld dan de docenten en midden-managers. Daardoor kan zij cruciale informatie missen over de feitelijke situatie van de onderwijsinstelling. Zo kan er op een locatie een intensieve samenwerking zijn met politie, maatschappelijk werk en winkeliersvereniging, die in feite vooruitloopt op beleid dat voor een andere locatie wenselijk zou zijn.

Een succesvolle begeleider van veranderingen vraagt zich in deze fase af van welke betrokkenen informatie moet worden ingewonnen en welke perspectieven moeten worden meegewogen. Een voorgestelde verandering kan door de medewerker totaal anders worden gezien dan door de manager. De directie van een school kan een concept van >klantgerichtheid= introduceren dat gericht is op grotere bereikbaarheid en betere informatie, terwijl een baliemedewerker het beste zicht heeft op de klachten van studenten en op basis daarvan tot een andere invulling van het begrip >klantgerichtheid= komt. Door dergelijke medewerkers te betrekken bij het initiatief tot verandering krijgen zij een signaal dat het management hen serieus neemt als gesprekspartners en als mensen die bijdragen aan de vernieuwing van het bedrijf. Zij hebben daardoor een grotere bereidheid om verantwoordelijkheid op zich te nemen. De betrokkenheid bij het veranderingsproces begint dus al bij het constateren van een noodzaak tot verandering.

In een lerende organisatie waar verandering vanzelfsprekend is, kan iedereen in principe het initiatief tot een vernieuwing nemen. Bovendien zullen managers en docenten in zo'n school zelf komen met voorstellen tot verandering, zelfs als er geen noodzaak bestaat. Met andere woorden, in zo'n omgeving ontstaan veranderingen niet alleen vanuit reactie op gebeurtenissen, maar als een natuurlijke ontwikkeling.

Meestal is het de top die de verandering initieert en de noodzaak daartoe aangeeft. Om de nodige betrokkenheid van de medewerkers op te bouwen is het zaak om reeds in dit stadium het gesignaleerde probleem met medewerkers van diverse afdelingen te bespreken. Een gezamenlijke visie op de situatie en de noodzaak tot verandering is de basis voor het formuleren van een gemeenschappelijk doel. Docenten en medewerkers van verschillende afdelingen kunnen elk vanuit hun perspectief een bijdrage leveren aan het formuleren van de gewenste situatie. Dit is nog vrij globaal en zal nader uitgewerkt moeten worden. Door deze

gezamenlijkheid aan het begin van het proces is de scheiding tussen de >veranderaars= en de >objecten van verandering= uit het gangbare mentale model verdwenen; een nieuw model luidt nu Awij gaan veranderen@.

De tweede fase in het veranderingsproces: Het kiezen van een veranderingsstrategie

Wanneer de aanleiding of noodzaak van een verandering helder is, is de volgende stap het ontwerpen van het veranderingsproces. Hiermee wordt de aandacht verlegd van het >wat= van de verandering (*de inhoud*) naar het hoe (*het proces*). Het is de taak van het management om een strategie voor het veranderingsproces te ontwerpen. De leidinggevenden zullen, zo niet de inhoud, dan toch in elk geval het proces gaan sturen. De urgentie van de verandering, de aard, de reikwijdte en consequenties van de verandering, en tenslotte de vaardigheden van de manager (en de hele organisatie) in het begeleiden van veranderingen bepalen welke strategie uiteindelijk wordt gekozen.⁶

Gaat het om een verandering die noodzakelijk is, bijvoorbeeld de inkrimping van een aantal opleidingen omdat anders het voortbestaan van de school in gevaar is, dan is een >chirurgische= aanpak het beste: snel, duidelijk en voortvarend. Gaat het echter om een verandering die wenselijk wordt geacht door een aantal mensen in de organisatie (zoals bijvoorbeeld het beter op elkaar afstemmen van onder- en bovenbouwafdelingen), dan kan er meer tijd worden genomen om een brede betrokkenheid te creëren. Gaat het om een verandering in de administratieve systemen en procedures, zoals bij het werken met een geautomatiseerd cursistenbestand, dan werkt een duidelijke top-down informatie-strategie beter dan wanneer het gaat om een verandering in het denken en handelen van individuen, zoals >teamgericht werken= of >coachen op competenties=. In dat geval is het noodzakelijk om commitment te verwerven op het niveau van ieders normen en waarden.

[schema invoegen]

Verandervermogen van de school

De gekozen veranderingsstrategie is ook afhankelijk van de hoeveelheid ervaring met veranderingen. Middenmanagers die ervaring hebben met projectmatig werken, die hun zandloper-positie goed hanteren kunnen een belangrijke rol spelen als >change agent=. Zij worden dan een spil in de veranderingen. Ze geven het voorbeeld, ze doen zelf mee aan experimenten en ze praten veel met anderen over de veranderingen.

Wanneer zij weinig ervaring hebben is een project-structuur met enkele informele leiders uit de organisatie wellicht verstandiger. Ook de ervaring in de organisatie is hierbij relevant: hoe groot is het potentieel om te veranderen? In een team dat gewend is om initiatieven te nemen en verantwoordelijkheid te dragen, kan een top-down ingevoerde verandering de betrokkenheid in een klap wegslaan. In een wat bureaucratischer cultuur kan een studiedag waarin iedereen kan meedenken en praten juist op cynisme en weerstand stuiten.

⁶ Robert Lubberding AHoe leren managers veranderingen managen?@ in : Opleiding en Ontwikkeling. Nr. 9 -1996

In een klein ROC werd de vakgroepen-structuur met behulp van een adviesbureau omgezet in een structuur waarin docenten werden gegroepeerd in multidisciplinaire opleidingsteams. Daarmee hoopte het management een grotere verantwoordelijkheid voor de output bij opleidingsteams te leggen en het onderwijs beter af te stemmen op de eisen vanuit de arbeidsmarkt. Het ging in eerste instantie om een >gewenste, niet noodzakelijke= verandering met implicaties voor alle lagen van de organisatie. Nadat de beoogde veranderingen door de hele school gecommuniceerd waren, werd de directie verrast door het samengaan van twee andere opleidingsinstituten, die daarmee een behoorlijke concurrentie vormden. Daarmee werd de verandering ineens noodzakelijk en urgent. In plaats van een nieuwe veranderingsstrategie te ontwerpen voerde de directie het tempo van het veranderplan op en kondigde een onverwachte bezuiniging af. Uiteraard legden de docenten een relatie tussen de beide ontwikkelingen en hun weerstand nam enorm toe: "Waarom zouden we meer verantwoordelijkheid nemen voor de output als we >gestraft= worden door bezuinigingen van bovenaf?"

De werkelijkheid is uiteraard complexer dan bovenstaand overzicht suggereert. Soms is een organisatie halverwege een cultuuromslag en wordt ze geconfronteerd met onverwachte bezuinigingen. Gefuseerde organisaties hebben vaak elk een eigen cultuur en geschiedenis met het invoeren van veranderingen. Voor zulke situaties liggen geen kant- en-klare oplossingen voor de hand. Belangrijk is, om het doel voor ogen te houden en de strategie in lijn te laten zijn met het beoogde doel. Afhankelijk van de aard en noodzaak van de verandering moet er worden bezien wie welke rol zou moeten spelen in het proces en van wie welk commitment nodig is. Voor sommige veranderingen is slechts goede informatie nodig, voor andere is de volledige inzet van medewerkers nodig en zullen zij dus een grote stem moeten hebben in het formuleren van de veranderingen.

	Fase	Rol Manager	Opdracht
--	------	-------------	----------

1	START * Aanleiding * Noodzaak * Initiatief tot verandering	* Informatie inwinnen bij relevante betrokkenen * Gezamenlijke visie ontwikkelen op de noodzaak van verandering	Ownership verwerven
2	VOORBEREIDING * Kiezen van veranderingsstrategie	* Doel van verandering formuleren * Passende strategie bij aard en implicaties van de verandering * Aansluiten bij het verandervermogen van de organisatie	
3	ONTWERP of ONTWIKKELING	* Bepalen wie in welk stadium betrokken moet worden bij welk onderdeel * Bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is	Proces Sturen
4	INVOERING	* Inspireren en doel voor ogen houden * Bewaken van de verantwoordelijkheden * Ondersteuning bieden voor wie dat nodig heeft * Voorkomende problemen (helpen) oplossen	
5	EVALUATIE	* Is het doel van de verandering bereikt? * Was de veranderstrategie juist gekozen en toegepast? * Lessen voor de toekomst	Zelf veranderen

Figuur 2. Fasen in het Veranderingsproces
[check schema]

Derde Fase in het veranderingsproces: Het ontwerpen van de verandering

In deze fase van het veranderingsproces gaat het er om een antwoord te vinden op de gesignaleerde aanleiding of noodzaak tot een verandering. Dit kan grofweg op twee manieren: via de ontwerpbenadering of via de ontwikkelbenadering.

In een *ontwerpbenadering* wordt door een kleine groep mensen (experts) een plan gemaakt voor de gewenste situatie en dit wordt tot in de details uitgewerkt. Nadat de plannen klaar zijn

en geaccordeerd door de top, worden de betrokkenen geïnformeerd en op de hoogte gesteld van het implementatie-traject.

In een *ontwikkelbenadering* lopen het bedenken en het uitvoeren van veranderingen door elkaar. Bij dit proces is in principe de gehele organisatie betrokken. De rol van het management is het gezamenlijke veranderingsproces op gang brengen en regisseren. Het formuleren van doelen, het uitwerken van plannen en het invoeren van vernieuwingen wordt in een interactief proces vormgegeven. Plannen worden al doende ingevoerd en steeds bijgesteld. Van een aparte implementatieperiode is geen sprake.

Ook bij de keuze voor de veranderingsstrategie is een belangrijke vraag wiens betrokkenheid bij het slagen van de verandering nodig is. Wanneer het gaat om een verandering naar meer zelfstandig leren van leerlingen ligt het voor de hand om niet alleen docenten maar ook leerlingbegeleiders en remedial teachers samen het concept te laten ontwikkelen. Wanneer het gaat om een radicaal andere inrichting van het onderwijs moeten mensen van diverse geledingen erbij betrokken worden, maar ook mensen die geloofwaardigheid hebben voor anderen, bijvoorbeeld docenten met een lange staat van dienst. Immers, zij zullen het management en de medewerkers moeten overtuigen van de validiteit van de plannen. Wanneer het gaat om het herontwerpen van de administratieve organisatie bijvoorbeeld ligt een ontwerpbenadering meer voor de hand.

Projectstructuur bij veranderingen

Verbetering van de werkprocessen, zoals het schrijven van lesmateriaal of het maken van toetsen kan het beste via de lijn geschieden: elke manager gaat met het eigen team na welke verbeteracties zij zelf kunnen nemen. De keuze van een projectgroep daarentegen bijvoorbeeld is handig wanneer het gaat om onderzoeks- of ontwikkelwerkzaamheden (zoals het in kaart brengen van de herkomst van leerlingen of het opzetten van een nieuwe opleidingsactiviteit). Een projectstructuur is daarentegen niet handig wanneer de verantwoordelijkheid voor de implementatie bij de docenten zelf komt te liggen.

Wanneer er snel gehandeld moet worden biedt een gezamenlijke conferentie de kans om toch gezamenlijk de koers te bepalen, aangezien iedereen die relevante informatie, kennis of invloed heeft, aanwezig is. Besluiten kunnen ter plekke worden genomen en er ontstaat meteen een aanzienlijk draagvlak.⁷

Verantwoordelijkheden

Belangrijk is ook om in de veranderstrategie vast te leggen wie welke verantwoordelijkheid heeft tijdens dit ontwikkelingsproces. Wanneer een taakgroep de opdracht heeft gekregen om plannen uit te werken, aan wie rapporteren zij dan? Aan de directie? Aan een projectleider? Aan de teamleiders?

Het onderscheid in verantwoordelijkheden tussen de lijnmanager (de middenmanager) en eventuele projectleiders moet helder zijn. Bovendien moet duidelijk zijn wie uiteindelijk zal beslissen over de uitgewerkte plannen.

⁷ Elke Stevens *AGrootschalige conferenties: doen ze wat ze beloven?* in *Holland Management Review*, nr. 63, januari /februari 1999

Mastenbroek heeft gewezen op het risico dat er schuilt in het gebruik van projectgroepen voor verandermanagement. Door het instellen van projectgroepen wordt de verantwoordelijkheid voor verbetering van organisatorische processen uit de lijn gehaald. Daarmee creëert de organisatie zelf een verregaande vrijblijvendheid bij medewerkers, ze mobiliseert onnodige weerstand.⁸

Een grote onderwijs-organisatie die zich wilde bezinnen op haar toekomst, zocht enkele jonge veelbelovende >high potentials > uit haar gelederen om een task force te vormen. Deze mensen werden gedurende drie maanden vrijgesteld van hun reguliere taken. Gedurende deze maanden kreeg de task force de mogelijkheid om een visie te ontwikkelen op de inrichting van het onderwijs en de onderwijsorganisatie. Ze spraken met mensen binnen en buiten de organisatie, met politieke leiders, onderwijskundigen en arbeidsmarktdeskundigen. Na afloop van de drie maanden presenteerden ze hun plannen aan de centrale directie en de meeste voorstellen werden - na enige discussie - overgenomen. Vervolgens nam de centrale directie de verantwoordelijkheid voor de invoering van de voorstellen.

Ownership

Hoewel het verwerven van commitment van de medewerkers belangrijk is in elke fase van het proces, is het met name in dit stadium belangrijk om een draagvlak te creëren. In de ontwerpbenadering heeft een kleine groep plannen ontwikkeld en is het zaak om de uitgewerkte voorstellen te delen met andere betrokkenen. In de meeste organisaties houdt dit in dat er informatie wordt gegeven aan de medewerkers, hetzij via een gezamenlijke bijeenkomst, hetzij via de direct leidinggevenden. Daarbij is het goed om onderscheid te maken tussen informatie die iedereen moet krijgen en gedetailleerde informatie voor specifieke groepen. Belangrijk voor de acceptatie van de informatie is, om niet alleen het eindproduct van de ontwerpgroep te presenteren, maar ook de ideeën die hebben geleid tot de voorstellen. Zowel de beeldvorming, de oordeelsvorming als de uiteindelijke besluitvorming geven de betrokkenen zicht op het denkproces dat heeft geleid tot de voorstellen zoals ze er liggen.

Als de overwegingen, de voors en tegens gepresenteerd worden van bijvoorbeeld het gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams, kunnen ook de meer eigenzinnige docenten de gedachtegang begrijpen en is het makkelijker voor hen om de beslissing te aanvaarden. (zie kader)

Beeldvorming	<ul style="list-style-type: none"> > Wat is het probleem? > Voor wie is het een probleem? > Welke factoren hebben geleid tot de huidige situatie? > Welke relevante informatie hebben we over de situatie? > Wie kunnen ons meer informatie geven over de situatie?
Oordeelsvorming	<ul style="list-style-type: none"> > Welke oplossingsrichtingen zijn er? > Wat pleit er voor elk, wat pleit er tegen?

⁸ Willem Mastenbroek AHoe verandermanagement verandering blokkeert@ in: Opleiding en Ontwikkeling, nr, 9 -1996

	<ul style="list-style-type: none"> > Wat voor consequenties hebben ieder van die mogelijkheden? > Waar voelen we het meest voor en waarom? > Welke criteria zijn voor ons van belang?
Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> > Voor welke mogelijkheid kiezen we? > Wat voor implicaties heeft deze keuze? > Voor wie heeft deze keuze gevolgen?

Figuur3. Het BOB- model

Voor ownership is er echter veel meer nodig dan informatie. Ownership betekent dat je de verandering beschouwt als iets waar je (mede) eigenaar van bent. Voor de mensen die de plannen hebben bedacht zal het vanzelf spreken dat de verandering >hun geesteskind= is. Voor alle anderen is het nodig dan er behalve informatie ook een dialoog mogelijk is, zodat vragen, twijfels en onzekerheden besproken kunnen worden. Een vragenronde tijdens een plenaire vergadering is daarvoor ontoereikend.

Vanuit het achterliggende mentale model worden kritische vragen van het personeel vaak negatief opgevat. Toch heeft elk mens de ruimte nodig om een verandering te kunnen begrijpen, de consequenties tot zich door te laten dringen en gevoelens van onvrede een plaats te kunnen geven.

De directie van een grote HBO instelling ging tijdens een cultuurverandering regelmatig langs de verschillende locaties om zogenaamde >dorpspleingesprekken= te houden om met docenten te praten over veranderingen in het beleid. Zij deden dat niet om weerstanden te bestrijden; vanuit hun mentale model is het wezenlijk dat iedereen in de organisatie meedenkt, bijdraagt en verantwoordelijkheid neemt voor veranderingen.

Ruimte geven voor onvrede en kritiek moet overigens niet ontaarden in ruimte voor vrijblijvend zeuren en het afschuiven van verantwoordelijkheid. (Aik zie er best het nut van in, hoor, maar wanneer moet ik die gegevens dan invoeren? Jullie willen toch ook dat ik mijn cijfers zelf in de computer zet?@) Als de midden-manager zich laat verleiden om zich kritiek persoonlijk aan te trekken, wordt hij de loopjongen van medewerkers die steeds nieuwe bezwaren kunnen bedenken. Het gaat erom de verantwoordelijkheid te leggen waar die hoort. Hoe de docent haar tijd plant is haar eigen verantwoordelijkheid. Houdt zij dan nu geen cijfers bij om te weten hoe haar leerlingen er voor staan?

De vierde fase van het veranderingsproces: Het invoeren van de verandering

Indien de verantwoordelijke personen (via de ontwerpbenadering) hebben besloten tot invoering van de verandering begint een ander deel van het proces. In de vorige stadia was de informatie aan betrokken medewerkers gericht op de globale inhoud en achtergronden van de veranderingen. Die informatie bleef nog ver van de eigen werkzaamheden. In dit stadium wordt duidelijk wat de veranderingen gaan betekenen voor ieders dagelijks werk. Er wordt voor het eerst gewerkt met nieuwe procedures, nieuwe systemen, nieuwe werkwijzen. In een ontwerpbenadering zijn de mensen die daar mee moeten gaan werken, niet betrokken geweest bij het uitdenken van die werkwijzen. Eventuele weerstanden bij medewerkers gaan dus vooral over de vraag: hoe kan ik hier mee werken?

Was de rol van de midden-manager in het vorige stadium vooral het informeren en open houden van de dialoog, in dit stadium is hij vooral coach, ondersteuner en probleemoplosser. Een afdelingsleider die zijn positie te danken heeft aan het feit dat hij een goede docent is, heeft meestal de neiging zich meer op te stellen als expert dan als coach. Manager van het veranderingsproces zijn betekent een heel andere rol dan jongere docenten adviseren hoe zij het beste hun lessen kunnen voorbereiden en orde kunnen houden in de klas.

Het succes van de invoering zal voor een groot deel afhangen van het inspirerend leiderschap van de manager. Is zij in staat om voortvarend problemen op te lossen zonder het enthousiasme te verliezen, om docenten en onderwijs-ondersteunend personeel aan te moedigen zonder over hun kritiek heen te lopen, en oog te blijven houden voor de voortgang zelfs als medewerkers afwachtend en gereserveerd zijn?

Tijdens deze fase kan veel onduidelijkheid optreden over de praktische invulling van de veranderingen. Duidelijk moet dan ook zijn wie verantwoordelijk is voor het oplossen van dergelijke problemen. Is dat de directe lijnmanager, een groep van deskundigen in de organisatie, een project- of stuurgroep? Tevens moet duidelijk zijn welke ondersteuning nodig is voor welke betrokkenen (zoals instructies, bijscholing, persoonlijke begeleiding) Het succes van de invoering wordt vergroot wanneer mensen de tijd krijgen om nieuwe methoden onder de knie te krijgen en ruimte om te experimenteren. Het is dan ook belangrijk om fouten in het begin niet meteen af te straffen, maar gezamenlijk te leren van elkaars ervaringen.

De **vijfde en laatste fase** tenslotte van het veranderingstraject is de evaluatie. Het doel van deze evaluatie is tweeledig: ten eerste is het de gelegenheid om na te gaan of het doel van de verandering daadwerkelijk is bereikt. Op het moment dat betrokkenen nagaan hoe de verandering in de praktijk werkt constateren zij vaak hoe zeer een nieuw begrippenkader is ingeburgerd, hoezeer nieuwe werkwijzen zijn eigen gemaakt. Door een evaluatie wordt de verandering verankerd.

Ten tweede is een evaluatie een gelegenheid om het proces van veranderen te evalueren: welke conclusies zijn er te trekken uit de ervaring met een gepland veranderingstraject, welke lessen voor de toekomst? Door te reflecteren op dat proces kan het vermogen van de organisatie als geheel om te veranderen groeien.

Paragraaf 5. Verantwoordelijkheden van verschillende management niveaus

Tot de verantwoordelijkheid van het hogere management (de centrale directie of directie van een faculteit, unit of werkmaatschappij) behoort het ontwikkelen - al dan niet met andere betrokkenen - van een visie op de noodzaak en doelen van de verandering. Een College van Bestuur of centrale directie is meestal de initiator van veranderingen op langere termijn. Met hun visie zetten zij de kaders voor allerlei kleinere veranderingen op andere niveaus in de organisatie.

Het is mogelijk dat het midden-management een inhoudelijke rol speelt in het ontwerpen van een verandering, maar zoals we zagen is dat niet altijd noodzakelijk of zelfs wenselijk. Hoofdtak van de midden-manager is dan ook het bewust richting geven aan *het proces* van veranderen. Succesvolle begeleiders van veranderingen creëren een omgeving waarin

veranderen wordt ondersteund, aangemoedigd en begeleid. Ook al hebben zij te maken met eigenzinnige of cynische docenten, zij gaan ervan uit dat mensen best willen veranderen als ze maar de tijd en ruimte krijgen om over te schakelen. Zo'n omgeving creëren kan onder andere door een open communicatie, korte lijnen, duidelijke verantwoordelijkheid, ruimte voor het maken van fouten en aandacht voor emoties.

De belangrijkste taak van het middenkader is die van communicator. Afdelingsleiders staan voldoende dicht bij hun mensen om de dagelijkse lespraktijk te kennen en er ver genoeg van af om te kunnen meedenken over het realiseren van nieuw beleid. Zij zullen tijdens het veranderingsproces veel tijd besteden aan het steeds opnieuw informeren en het richten van de aandacht door steeds het doel van de verandering voor ogen te houden.

Over de vernieuwing kun je als manager niet vaak genoeg spreken. Met name voor docenten die op meerdere locaties werken of die een part time aanstelling hebben en daardoor informele gesprekken missen, moet de middenmanager regelmatig tijd uittrekken om hen bij te praten. Het is een valkuil om er van uit te gaan dat de informatie meteen bij de eerste ronde doordringt aangezien zorgen, twijfels en gevoelens het mensen verhindert om goed te luisteren.

De rector van een grote scholengemeenschap opende tijdens een cultuur-veranderingstraject elke docentenvergadering met een overzicht van de vernieuwingen, de huidige stand van zaken en de visie op de gewenste toekomst. Daardoor raakten mensen langzaam aan gewend aan een nieuwe manier van denken.

Naast veelvuldig communiceren is de middenmanager verantwoordelijk voor het creëren van vertrouwen en openheid. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan een nieuwe situatie, dat ze risico's nemen en experimenteren met een nieuwe aanpak. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat het voor hen veilig is om te leren en dat eventuele fouten niet zullen worden afgestraft.

Afhankelijk van de aard van de verandering zal de middenmanager in meer of mindere mate de visie moeten kunnen vertalen naar concrete aangrijpingspunten voor de afdeling waarvoor hij verantwoordelijk is. In het geval van een reorganisatie, ingegeven door tegenvallende resultaten, dient het midden-management de verantwoordelijkheid te nemen voor het overbrengen van het slechte nieuws en actieve sturing te geven aan de verandering. In die situatie ligt het niet voor de hand om mensen te laten meedenken over oplossingen. In dit geval ligt behalve een inhoudelijke rol ook een sterke processturing voor de hand.

Daadkrachtig optreden voorkomt onnodige onzekerheid bij de medewerkers.

Bij een ontwikkelbenadering kan het midden-management zich meer concentreren op een ondersteunende, faciliterende en regisserende rol. Zo zal zij, al dan niet in samenwerking met andere managementlagen, een veranderingsstrategie moeten ontwikkelen, budget moeten vrijmaken voor de invoering en benodigde ondersteuning, de tijdsplanning moeten bewaken en aanspreekbaar zijn voor reacties vanuit de gehele organisatie. Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle verandering is tevens dat de top met hart en ziel achter de verandering staat. Is het hogere management in staat om met een visie op de toekomst te inspireren en enthousiasme in de organisatie te genereren?

Het lagere kader, meestal de teamleiders die het dichtst bij de docenten staan, hebben tijdens het veranderingsproces een belangrijke rol in de praktische uitwerking van de vernieuwingen naar de dagelijkse werkzaamheden. Ook zij zijn belangrijk als communicator, maar hun voornaamste taak ligt in het signaleren van problemen bij de invoering en deze waar mogelijk verhelpen.

gedrag

In onzekere tijden kijkt het personeel gespannen hoe het management zich gedraagt. De voorbeeldfunctie van de leidinggevende is nu belangrijker dan ooit en dat geldt voor alle managementlagen. Bij een verandering in de richting van zelfsturende teams bijvoorbeeld zal de leidinggevende geloofwaardig zijn wanneer zij zelf haar eigen team meer autonomie geeft. Niet alleen voorbeeldgedrag, maar ook het nakomen van afspraken en beloften, het nemen van risico's en uitkomen voor eigen fouten zijn cruciaal gedurende het veranderingsproces. Daarmee komen we op een belangrijk aspect: het veranderen van de manager zelf.

Paragraaf 6. Persoonlijke verandering van de manager

Managers zijn invloedrijke exponenten van de bestaande cultuur, zij bestendigen deze voortdurend door hun handelingen en beslissingen. Met name wanneer het om veranderingen in de cultuur gaat (en de meeste grote veranderingen hebben consequenties voor de heersende cultuur) is reflectie op de eigen rol in het totstandkomen van de gewenste situatie belangrijk. Aangezien het zo belangrijk is om openheid en vertrouwen te creëren in een overgangperiode moeten managers zich bewust zijn hoe zij overkomen op anderen. Tevens is het belangrijk dat midden-managers eerlijk tegenover zichzelf zijn met betrekking tot de veranderingen. Onbewuste twijfels en gevoelens zijn vaak voor een ander zichtbaar in lichaamstaal, woordkeuze, toon en humor (grappige opmerkingen met een cynische ondertoon bijvoorbeeld).

De directeur bedrijfsvoering van een grote onderwijsinstelling organiseerde een tweedaagse bijeenkomst om zijn managers vertrouwd te maken met een ingrijpende vernieuwing in de begrotings- en planningscyclus. Het doel van de bijeenkomst was om iedereen enthousiast te maken voor de veranderingen. Daartoe had hij enkele sprekers uit de financiële wereld uitgenodigd en bovendien voor de avond wat entertainment georganiseerd. Zijn openingspeech stond bol van de peptalk, maar kon niet verhullen dat zijn enthousiasme erg opgeklept was. Op de managers kwam dit uiterst oppervlakkig en onecht over. Ze vroegen zich af wat voor verborgen agenda deze man had, welke addertjes onder het gras zij niet hadden opgemerkt. Kortom, het wantrouwen was gezaaid. Naderhand bleek dat deze man feitelijk voor een voldongen feit was gesteld door de directie en niet van harte achter de veranderingen kon staan.

Net als de medewerker moet de manager veranderen. Die opvatting staat haaks op het mentale model dat de manager medewerker s van A naar B moet zien te bewegen. Het gaat eigenlijk uit van een nieuw mentaal model, dat de verandermanager niet buiten het veranderingsproces staat, maar zelf deel van het proces is. Ook de midden-manager moet overschakelen naar een nieuwe situatie. Dat houdt in het onder ogen zien van (positieve en negatieve) gevoelens, het loslaten van een vertrouwde situatie en soms een comfortabele positie, het toe groeien naar en vrede hebben met de veranderingen en daar verantwoordelijkheid voor nemen. De manager die tracht te doen *alsof* hij achter de vernieuwing staat zal bij de medewerkers door de mand vallen en in conflict raken met zichzelf.

Tot slot

Hoewel organisaties voortdurend veranderen is het voor de manager vaak lastig om alle medewerkers >mee te krijgen=. Weerstand van medewerkers is geen onwil, maar een normaal verschijnsel als je bedenkt dat elk mens tijd nodig heeft om over te schakelen. Vaak echter

ontstaat de weerstand door een onhandige manier van veranderingen invoeren, zoals het overvallen met kant- en klare plannen en het negeren van kritische vragen. De midden-manager in het onderwijs heeft, vanuit een zandloper-positie tussen directie en docenten in, de verantwoordelijkheid om veranderingen in te voeren en weerstand in goede banen te leiden. Daartoe kan zij het veranderingsproces indelen in afzonderlijke stappen, te beginnen met een (zoveel mogelijk gezamenlijke) formulering van de noodzaak voor verandering. Vervolgens dient het management een veranderingsstrategie te kiezen die past bij de aard en implicaties van de verandering. Ongeacht de gekozen strategie is het belangrijk om ownership te creëren bij alle betrokken docenten. Mensen zijn wel degelijk bereid om te veranderen als hun bijdrage wordt gerespecteerd en ze de tijd krijgen om zich aan te passen. Het is de taak van de onderwijsmanager die condities te bewaken.

Lenette Schuijt
april 2002