

## Leidinggeven aan veranderingen

Marnix Compagnie – directeur basisschool De Triangel ([marnixcompagnie@cordeoscholen.nl](mailto:marnixcompagnie@cordeoscholen.nl))

Om het onderwijs te versterken is het soms nodig om op een andere manier te gaan werken. Binnen scholen verlopen sommige veranderingsprocessen vloeiend en worden deze bijna geruisloos geïmplementeerd, terwijl andere veranderingsprocessen veel stroever verlopen en niet leiden tot de vooraf bedoelde verandering. Homan (2008) bevestigt dat veranderen binnen organisaties niet eenvoudig is. Hij stelt dat maar 30-40 % van de ingezette veranderingen daadwerkelijk lukt. En ook Boonstra (2018) meldt dat veel verandertrajecten niet tot de gewenste uitkomst leiden. Deze wetenschap en mijn eigen ervaringen roepen de vraag op wat er nodig is om de veranderbereidheid bij teamleden te stimuleren. Wat vraagt het van mij als schoolleider om vanuit verbinding met mijn team ontwikkelingen in gang te zetten en samen te zorgen voor een goede implementatie hiervan?

Als schoolleider was ik nieuwsgierig in welke mate veranderbereidheid van teamleden van invloed is op veranderingsprocessen en welke interventies een schoolleider kan inzetten om deze veranderbereidheid te stimuleren. Vanwege deze nieuwsgierigheid heb ik besloten om mijn thesis te schrijven over dit onderwerp.

Het thema van deze thesis is: Leidinggeven aan veranderingen.

Het onderzoek heeft zich gericht op de volgende centrale vraag:

***Welke interventies vanuit de schoolleiding stimuleren de veranderbereidheid van de teamleden ten tijde van de concretisering van de visie?***

### Theoretische deelvragen:

1. Wat zijn voorwaarden voor veranderbereidheid bij teamleden in het basisonderwijs?
2. Welke interventies van de schoolleider stimuleren veranderbereidheid bij teamleden in het basisonderwijs?

### Empirische deelvragen

3. Welke voorwaarden voor veranderbereidheid dragen volgens het team bij aan succesvolle veranderingen bij het concretiseren van de visie?
4. Welke interventies van de schoolleider stimuleren veranderbereidheid ten tijde van het concretiseren van de visie?

Het onderzoek spitste zich toe op de voorwaarden voor veranderbereidheid bij teamleden en op bijpassend leiderschapsgedrag. In deze samenvatting is een beknopte weergave gegeven van de uitkomsten van het literatuuronderzoek en van het praktijkonderzoek.

## Voorwaarden voor veranderbereidheid volgens de literatuur

Piderit (2000) heeft veel onderzoek gedaan naar veranderbereidheid en weerstand tegen veranderingen. Zij beschouwt veranderbereidheid als een geheel dat bestaat uit drie aspecten: een cognitief aspect, een affectief aspect en een intentioneel aspect. Het cognitieve aspect gaat over de overtuiging van de medewerker, het affectieve aspect gaat vervolgens over de gevoelens die de medewerker hierbij heeft en het intentionele aspect gaat over de bereidheid om vervolgens bijpassend gedrag te gaan vertonen. Visser, Willems en Ribbens (2005) hebben deze aspecten vertaald naar een definitie van veranderbereidheid. Zij definiëren in navolging van Piderit (2000) veranderbereidheid als een “cognitief, emotioneel en intentioneel positieve attitude ten opzichte van een verandering” (Visser, Willems, & Ribbens, 2005, p.14). Zij verstaan onder cognitie het afwegen van zaken als wat de verandering gaat betekenen voor het persoonlijke werk en, aansluitend hierop, wat de gevolgen zijn voor de rest van de organisatie. Emotioneel betreft volgens hen het gevoel dat wordt opgeroepen door de verandering en het intentionele aspect betreft de neiging om gedrag te vertonen die past bij de verandering. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2018) formuleren op basis van deze definitie drie voorwaarden voor veranderbereidheid: willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen.

Deze drie voorwaarden zijn leidend geweest in mijn verdere literatuuronderzoek naar veranderbereidheid bij teamleden. Door deze voorwaarden verder te ontrafelen worden specifiekere aspecten zichtbaar die van invloed zijn op de veranderbereidheid.

Tabel 1 geeft een weergave van deze aspecten.

Tabel 1 *Voorwaarden en bijhorende deelaspecten die veranderbereidheid beïnvloeden*

Voorwaarden voor veranderbereidheid			
Voorwaarde veranderbereidheid		Aspecten bij de voorwaarde	Geoperationaliseerd door:
1	Willen Veranderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te verwachten gevolgen van de verandering</li> <li>• Het gevoel bij de verandering</li> <li>• Meerwaarde voor de organisatie</li> <li>• Betrokkenheid bij de verandering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedeelde zingeving en betekenisgeving</li> <li>• Een gedeelde ambitie</li> <li>• Een inspirerend toekomstbeeld</li> <li>• Teamleden die zich kunnen verbinden aan de verandering</li> <li>• Invloed te geven op het proces en de verandering</li> </ul>
2	Moeten Veranderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mate van interne druk</li> <li>• De mate van externe druk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gedeeld gevoel voor urgentie.</li> </ul>
3	Kunnen Veranderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis</li> <li>• Ervaring</li> <li>• Middelen</li> <li>• Kwaliteit van aansturing</li> <li>• Vertrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwen in elkaar en de leider</li> <li>• Een veilige cultuur</li> <li>• Werkstructuren die mee veranderen met de visie</li> <li>• Een goede veranderstrategie</li> <li>• Een goed plan met duidelijke indicatoren</li> <li>• Helder communicatie over het veranderproces</li> </ul>

## Stimulerende interventies van de schoolleider volgens de literatuur

De schoolleider kan de veranderbereidheid van teamleden stimuleren door gerichte interventies uit te voeren die passen binnen de voorwaarden 'willen veranderen', 'moeten veranderen' en 'kunnen veranderen'. Op basis van het literatuuronderzoek kan een achttal interventies voor succesvolle veranderingen worden geïdentificeerd:

1. Het leidinggeven vanuit verbinding
2. Het schetsen van een inspirerend toekomstbeeld
3. Invloed geven op het veranderproces
4. De urgentie voor de verandering duidelijk maken
5. Het creëren van een veilige cultuur
6. Het realiseren van een goede veranderaanpak
7. Het creëren van een ondersteunende werkomgeving
8. Het vertonen van voorbeeldgedrag

Tabel 2 geeft een weergave van de stimulerende interventies van de schoolleider en de wijze waarop dit zichtbaar kan worden binnen de school.

Tabel 2 *Stimulerende interventies van de schoolleider bij het stimuleren van veranderbereidheid.*

<b>Interventies bij 'willen veranderen'</b>	<b>Geoperationaliseerd door:</b>
Leidinggeven vanuit verbinding	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werken aan en vanuit relatie met de teamleden</li><li>• Het creëren van een cultuur van openheid en dialoog</li><li>• Zichtbaar maken wat er al gerealiseerd is, dit waarderen en zichtbaar maken wat er aanvullend mogelijk en/of nodig is</li><li>• Creëren van gelijkwaardige rollen binnen het team</li><li>• Werken aan gedeelde verantwoordelijkheid</li><li>• Stimuleren van een open onderlinge dialoog</li></ul>
Het schetsen van een inspirerend toekomstbeeld	<ul style="list-style-type: none"><li>• De schoolleider laat vanuit authentiek leiderschap zijn eigen persoonlijke missie zien en horen</li><li>• De schoolleider inspireert zijn team door een duidelijk toekomstbeeld te schetsen</li><li>• De schoolleider verbindt de persoonlijke visies aan de collectieve visie</li><li>• De schoolleider zorgt ervoor dat de verandering samen wordt vormgeven.</li><li>• Het bespreekbaar maken van de innerlijke drijfveren en aannames van de teamleden</li></ul>
Invloed geven op het veranderproces	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het vormgeven van gedeeld leiderschap binnen de schoolorganisatie</li><li>• Het inrichten van een leidende coalitie</li><li>• Oprechte betrokkenheid en interesse tonen naar de inbreng van de teamleden</li><li>• Het gericht inzetten van kwaliteiten</li></ul>
<b>Interventies bij 'moeten veranderen'</b>	<b>Geoperationaliseerd door:</b>





*Figuur 1* Voorwaarden voor veranderbereidheid zoals vastgesteld door de eerste focusgroep

#### Voorwaarden voor veranderbereidheid volgens het team

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de voorwaarde ‘willen veranderen’ een belangrijke voorwaarde is voor veranderbereidheid. Om veranderbereidheid te stimuleren is het nodig dat de teamleden geïnspireerd worden en dat ze het nut en de noodzaak van de verandering inzien. Motivatie is een belangrijke term gebleken binnen het onderzoek. Ook het meegenomen worden in de verandering is een belangrijke voorwaarde.

Naast ‘willen veranderen’ speelt ‘kunnen veranderen’ een grote rol bij veranderbereidheid bij het team van. De teamleden vinden het belangrijk dat ze in staat gesteld worden om te veranderen. Bovendien is het belangrijk dat er in gezamenlijkheid veranderd wordt en dat de werkomgeving veilig is om fouten te mogen maken en te oefenen.

Druk van binnen of buiten de organisatie is alleen stimulerend voor veranderbereidheid wanneer de schoolleider goed duidelijk kan maken waarom veranderen noodzakelijk is. Het opleggen van veranderingen zonder goede aanleiding is demotiverend en zal veranderbereidheid eerder doen afnemen.

#### Stimulerende interventies van de schoolleider volgens het team

Ten aanzien van de interventies van de schoolleider heeft het praktijkonderzoek opgeleverd dat de veranderbereidheid van de teamleden voornamelijk gestimuleerd wordt wanneer deze gericht zijn op de voorwaarde ‘kunnen veranderen’. De veranderbereidheid van de teamleden neemt toe wanneer de schoolleider een duidelijk plan heeft en een goede veranderstrategie. Daarnaast is het belangrijk dat de schoolleider faciliterend werkt en de teamleden in staat stelt om te veranderen. Een veilige omgeving komt ook hier naar boven als stimulerend. Andere belangrijke interventies zijn het creëren van een gezamenlijk proces en het aanbrengen van een duidelijke focus op de verandering.

De schoolleider stimuleert tevens veranderbereidheid wanneer hij een inspirerend toekomstbeeld schetst, waardoor de teamleden gemotiveerd worden om te veranderen.

### Conclusie

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat schoolleiders een belangrijke rol spelen bij het vormgeven van veranderingen en specifiek bij het stimuleren van veranderbereidheid bij teamleden. Daarnaast is het belangrijk dat schoolleiders duidelijk doelen formuleren en een goed proces gaan vormgeven, waarbij ook de nodige daadkracht ingezet wordt. Tegelijkertijd leert dit onderzoek dat veranderprocessen een grotere kans van slagen hebben wanneer dit in gezamenlijkheid wordt vormgegeven. Schoolleiders zullen dus op meerdere terreinen interventies moeten doen. Inspirerend leiderschap, transformationeel leiderschap en ook verbindend leiderschap zijn vormen van leiderschap die hierbij passen.

Voor de volledige uitkomsten en het onderzoek verwijs ik graag naar mijn thesis *Leidinggeven aan veranderingen*.

### Literatuur

Boonstra, J. (2018). Succesvol veranderen van organisaties. Essenties van verandermanagement. In: J. Boonstra. (Red.), *Perspectieven op veranderen*, pp. 16-46. Deventer: Vakmedianet.

Compagnie, M. (2021). *Leidinggeven aan veranderingen. Veranderbereidheid stimuleren ten tijde van visieconcretisering binnen het basisonderwijs*. Amersfoort.

Homan, T. (2008). De binnenkant van organisatieverandering. *HRM Handboek*, 42b, 2-30

Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Van Delft, P. (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Bricklayer productions.

Pideret, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 783-794.

Visser, M., Willems, I., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact. *M&O*, 1, 8-27.