

‘Uitleggen en opleggen helpt niet’

ONDERWIJSVERNIEUWING: MEEGAAN OF DWARSLIGGEN?

Peter de Roode heeft het boek Meegaan of dwarsliggen geschreven. Daarin beschrijft hij een veranderaanpak die onderwijsteams kunnen benutten bij het doorvoeren van onderwijsvernieuwingen. In dit artikel geeft hij alvast enkele handvatten.

DOOR PETER DE ROODE

Een leidinggevende uit het onderwijs zei onlangs dat communiceren over veranderingen nog geen garantie biedt dat onder de docenten draagvlak wordt gecreëerd. In die valkuil was hij meerdere keren terechtgekomen. Inderdaad: veranderaars leggen dingen graag uit, en verwachten vervolgens dat de ander de verandering niet alleen begrijpt, maar ook kan (en wil) toepassen. Dit is natuurlijk niet alleen voorbehouden aan het onderwijs. Wat te denken van onze politici ten tijde van het referendum over de Europese grondwet? Na veel uitleg bleek de Nederlandse bevolking nog steeds niet enthousiast. Hoe meer de politici de burgers trachtten te overtuigen, des te groter leek de afkeer jegens hun plannen te worden. De situatie werd nog verergerd toen de politici vervolgens allerlei dreigementen op de bevolking afvuurden. Bij een ‘nee’ zouden we oorlog krijgen, zou Nederland verder achterop raken in Europa en zou het directe negatieve gevolgen hebben voor de Nederlandse economie. De afloop kennen we. Opmerkelijk was de opmerking achteraf van politici dat ze er veel van geleerd hadden, maar wat ze niet zeiden was wat iedereen dacht: ‘Wij zijn tekort geschoten; de visie die we voorgespiegeld hebben was niet helder en onze strategie was inefficiënt’.

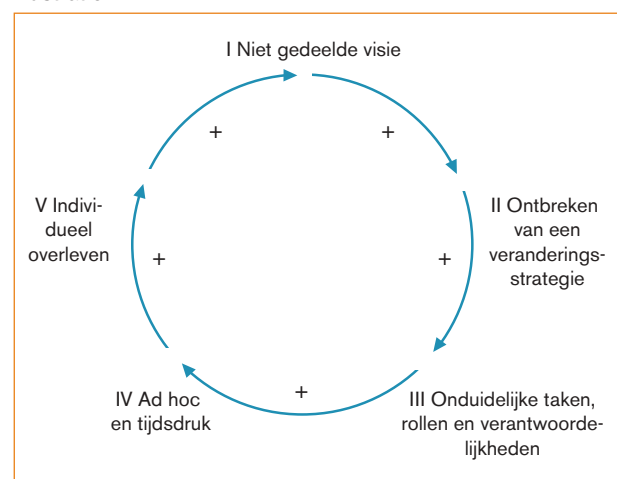
Als antwoord op de vraag of de onderwijsvisie voor docenten duidelijk is, is het dus onvoldoende te beweren dat de visie vaak is uitgelegd. Toch blijkt in de praktijk dat ‘uitleggen’ en ‘opleggen’ de meest voorkomende veranderstrategieën zijn. Ze belemmeren echter het leren.

Overlevingsstrategie

De vele docenten die ik in de afgelopen twee jaar heb gesproken, roepen niet bepaald het beeld op van ‘innoveerders’. Integendeel, ze kiezen voor overleven, ze zoeken naar moge-

lijkheden ‘zichzelf heel te houden’. Tijdsdruk, onduidelijkheden en veel ad-hocbeslissingen lijken hun werk te beheersen. (zie illustratie 1).

Illustratie 1



De illustratie geeft goed weer dat een niet-gedeelde visie uiteindelijk een versterkend effect heeft op de overlevingsstrategieën van de individuele docent. Voorbeelden hiervan zijn: ‘ja’-zeggen en ‘nee’-doen, aardig doen tegenover collega’s maar niet je zwakke punten bespreken; geen vragen stellen of hulp inroepen, je niet aan afspraken houden en voortdurend roepen dat je het druk hebt.

Wat illustratie 1 zo complex maakt, is dat oorzaak en gevolg in tijd gemeten ver uiteen kunnen liggen. Wanneer managers of docenten geconfronteerd worden met een collega die zich niet aan de afspraken houdt, kan er snel wrevel ontstaan. Men

wijst duidelijk met de vinger naar de overtreder, maar daar blijft het vaak ook bij. Aangezien problemen niet goed worden besproken, komen de oorzaken doorgaans niet aan het licht. Korte termijnoplossingen bieden dan ook geen enkele uitkomst. En zo wordt in menig team doorgeworsteld, waarbij elke docent er zijn eigen overlevingsstrategie op na houdt. Onduidelijke visies leiden zodoende onmiskenbaar tot individuele overlevingsstrategieën.

Beperkt blikveld

Een veel voorkomende faalfactor bij onderwijsvernieuwingen is dat manager en docenten teveel vanuit hun eigen positie opereren. Managers lijken zich niet bewust te zijn van de dimensies waar docenten aan hechten, waardoor docenten met vragen en twijfels blijven zitten. Tussen de docent en de school bestaat als het ware een 'persoonlijk contract', waarin de wederzijdse verplichtingen staan opgesteld. Bij een verandering wordt dat contract 'opgebroken'. Zo'n persoonlijk contract bestaat uit drie dimensies: een formele, een psychologische en een sociale. Managers lijken niet verder te komen dan de formele dimensie. Deze dimensie kenmerkt zich onder meer door aandacht voor planning, verdeling van taken, en opstellen van meetbare doelen. Een dergelijke formele aanpak met richtlijnen en procedures levert echter nog geen commitment op bij de docent. Docenten beoordelen de cultuur van hun school aan de hand van de sociale dimensie van hun 'contract'. Zij weten welke waarden hun school wil uitdragen en observeren de wisselwerking tussen de organisatieactiviteiten en de bijbehorende managementattitude. Deze observaties zetten zij om in 'opvattingen' over hoe 'het echt werkt binnen hun school'.

Hieruit komt duidelijk naar voren dat een dialoog tussen manager en docenten én tussen docenten onderling gevoerd moet worden. Maar hoe moet daaraan vorm worden gegeven?

In gesprekken die ik heb gevoerd met diverse onderwijzers werd het belang van de cultuur benadrukt. Er lijkt een grote mate van overeenstemming te zijn over het feit dat de school een 'resultaatgerichte cultuur' moet nastreven. Over de aanpak ervan lopen de meningen evenwel behoorlijk uiteen.

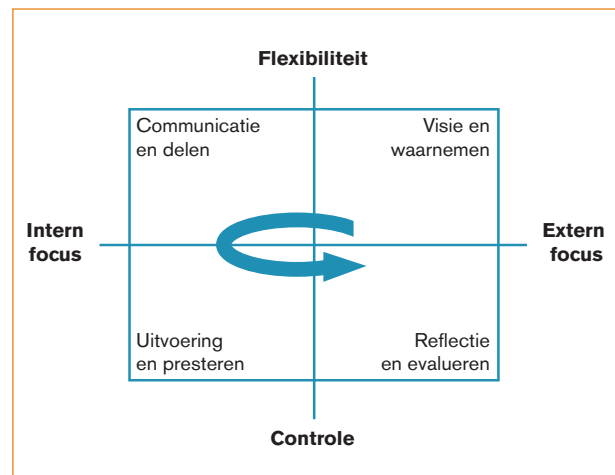
Onderstaand model (zie illustratie 2), gebaseerd op de methodiek van cultuurdiagnose van Robert Quinn, geeft een aanzet om het veranderproces voor manager en docenten in concrete activiteiten om te zetten. Hieronder zullen deze vier kwadranten worden toegelicht, te beginnen bij rechtsboven.

Visie en waarnemen

Wanneer mensen enige tijd werkzaam zijn in een organisatie, verliezen ze hun aanvankelijke nieuwsgierigheid. Dat geldt ook voor docenten. Verwondering maakt plaats voor routinematig handelen. De waarneming van docenten wordt bepaald door hun voorkeuren en veronderstellingen. Wat hen niet past, zien ze gewoon ook niet, zonder zich daarvan evenwel

bewust te zijn. Waarnemen en denken liggen heel dicht bij elkaar. Invloed uitoefenen op de waarneming van docenten kan derhalve consequenties hebben voor de wijze waarop zij denken. Omgevingssignalen die niet meer passen in het denken worden buitengesloten, de werkelijkheid wordt dan net zo groot als hun eigen hoofd.

Illustratie 2



Te veel en te vaak is een organisatie bezig om aan de hand van de visie 'de neuzen te richten'. Dat zou niet de essentie moeten zijn. Een goede visie dient de blik van mensen te verruimen.

Dit kan worden bevorderd door workshops te organiseren waarbij scenariodenken en het werken met metaforen belangrijke peilers zijn. De doelstelling van de workshops kan helder beschreven worden: het verkrijgen van inzicht in de eigen vooronderstellingen en vastgeroeste denkgewoonten.

Communicatie en delen

In de onderwijscultuur wordt weinig aandacht besteed aan 'Wij'. Het gaat vaak over individuen ('Ik') en over middelen ('Het'). 'Wij' is vaak vrijblijvend, je zoekt collega's slechts op als je ze nodig hebt (we zien hier de zogenaamde ruiltheorie in werking).

Dit is ook niet verwonderlijk omdat een docent binnen het eigen klaslokaal nauwelijks met iemand iets te maken heeft. Dat heeft zeker zijn charmes, maar in feite is het een vorm van 'dwarsliggen'. Wat docenten zich niet lijken te realiseren en waar managers nauwelijks op sturen, is dat de leerlingen doorzien dat iedereen zijn eigen beleid voert. Docenten zullen daarom eerst de 'gelederen moeten sluiten'. Ze moeten leren naar de leerlingen één front te vormen. Het is niet erg dat je niet achter alle beleidsmaatregelen van de school staat, maar het is een doodzonde als je dat bij de leerling aan de grote klok hangt. De vergelijking met politici dringt zich wederom op: Hirs Ali en Wiegel verschilden onlangs van mening. Dat moet kunnen. Maar om dat verschil van inzicht vervolgens in de media breed uit te meten is onprofessioneel en zeer schadelijk voor de eigen partij.

Hoe meer informatie we krijgen, hoe minder tijd we lijken te besteden aan communicatie. We informeren elkaar meer dan dat we communiceren. Veel communicatie op scholen verloopt op *inhoudelijk* niveau en nauwelijks op *betrekkingsniveau*. Gevoelens van ongenoegen worden daarom niet uitgesproken, en elkaar aanspreken op gedrag is veel te bedreigend. Maar hoe kun je nu leerlingen leren samenwerken als je niet ook zélf samenwerkt?

Docenten zullen met elkaar in *dialog* moeten gaan; collegiale consultatie en intervisie zijn daartoe geschikte instrumenten.

Uitvoering en presteren

Bij alles wat een docent doet, zal hij zich de vraag moeten stellen of de leerling er iets aan heeft. Dat klinkt triviaal maar is het niet. Ooit deed ik onderzoek naar de vraag: 'Waarom houden docenten zich niet aan de schoolmethoden zoals ze bedoeld zijn?' Het resultaat was ontvondend: vanwege eigen voorkeuren en irrationele motieven.

Essentieel is de vraag of de *goede dingen* worden gedaan, en niet zozeer of de *dingen goed* worden gedaan.

Reflectie en evalueren

Leidinggevendenden moeten hun docenten niet dagelijks vermoeien met allerlei stuurinformatie en kengetallen. Er zal eerst iets moeten worden opgebouwd alvorens men kan gaan meten. Desondanks zullen docenten zelf ook de dubbelslag moeten maken: wanneer je leerlingen wilt leren reflecteren, zul je die vaardigheid zelf ook moeten beheersen. Feedbacklussen, gekoppeld aan meetbare resultaten, zijn daarbij van groot belang. Een grote verandering in het competentiegerichte onderwijs is dat de docent zal moeten

leren accepteren dat anderen bepalen of je kwaliteit levert. Docenten die leerlingen weinig te bieden hebben, zullen bij zichzelf te rade moeten gaan. Daardoor verschuift het perspectief van: 'kunnen mijn docenten nog wel mee?' naar: 'kan ik nog wel mee?'

Managers en docenten zijn samen verantwoordelijk voor het optimaal inrichten van de leeromgeving.

Willen de onderwijsvernieuwingen ook maar enige kans van slagen hebben, dan lijkt het essentieel bij gedragsverandering te beginnen. Waar we het over gedrag hebben, bedoelen we vaak de 'intenties'. Het omzetten van intenties in daden blijft vaak achterwege. Wanneer er meer gefocust wordt op 'doen' in plaats van op 'zeggen', kan de kloof tussen intentie en gedrag overbrugd worden.

Tot slot

Wanneer bovenstaande methodiek aanspreekt, doen schoolteams er goed aan om *de weekagenda* van docenten als uitgangspunt te nemen. 'De juiste dingen' doen begint bij het *plannen* en vervolgens *uitvoeren* van activiteiten op basis van de vier kwadranten. Wanneer teams het kunnen opbrengen om elkaar aan te spreken en hun agenda opnieuw in te inrichten, verdwijnt de noodzaak tot individuele overlevingsstrategieën en dwarsliggen. ■

Peter de Roode is organisatieadviseur en trainer. Hij ondersteunt bedrijven en scholen bij het doorvoeren van complexe veranderingen. Hij is auteur van 'Meegaan of dwarsliggen. Veranderinzichten en veranderinstrumenten voor managers en medewerkers', Scriptum. €19,95. Het bijbehorende werkboek is gratis te downloaden op www.pderoode.com

Managers en docenten zijn samen verantwoordelijk voor het optimaal inrichten van de leeromgeving



FOTOGRAFIE: MARCEL MINNÉE