

Inhoud

VOORWOORD	6
-----------	---

HOOFDSTUK 1:

Te veel verandering, te weinig verbetering	11
1.1 Niet alle verandering is wenselijk	11
1.2 Maak onderscheid tussen verandering en verbetering	12
1.2.1 Onderscheid veranderen en verbeteren vraagt verantwoording management	13
1.2.2 Door het onderscheid houden we scherper in het oog of verandering echt werkt	14
1.2.3 Is de verandering de moeite waard?	15
1.3 Verbetering betekent een gunstige impact op de leerlingen	15
1.4 Impact leiderschap op leerresultaten	17
1.5 Reflectie en actie	20

HOOFDSTUK 2:

Wat maakt verbeteren zo moeilijk?	21
2.1 Actietheorie begrijpen	22
2.2 Intentietheorie versus gebruikstheorie	26
2.2.2 Het belang van de intentietheorie	27
2.3 Aanpassen van actietheorieën	28
2.3.1 Single-loop- en double-loopteren	28
2.4 Reflectie en actie	30

HOOFDSTUK 3:

Leidinggeven aan verbetering: <i>bypass of engagement</i>	31
3.1 Beperkingen van de bypass-methode	33
3.1.1 Weinig kans op double-loopteren	33
3.1.2 De nieuwe theorie is niet kritisch genoeg bekeken	34
3.1.3 De bypass-methode kan leiden tot wederzijds wantrouwen	34
3.2 De bypass-methode: een landelijk initiatief	35
3.3 Van bypass naar engagement	37
3.3.1 Van bypass naar engagement: een schoolinitiatief	38
3.4 Reflectie en actie	40

HOOFDSTUK 4:

De vier fasen van de engagement-methode **41**

4.1	Fase I: overeenstemming bereiken over het probleem	43
4.1.1	Gebruik data om te bepalen waar het probleem zit	43
4.1.2	Constructieve benadering van het probleem	44
4.1.3	Defensieve benadering van het probleem	47
4.1.4	Bereik voldoende overeenstemming	49
4.2	Fase II: Stel een onderzoek in naar de relevante actietheorie	49
4.2.1	Stel directe, respectvolle vragen	50
4.2.2	Stel evaluatie van de theorie uit	52
4.2.3	Doe systematisch onderzoek naar elke component van de actietheorie	53
4.3	Fase III: evalueer en vergelijk de huidige en alternatieve actietheorie	58
4.3.1	Welke waarden zijn belangrijk?	59
4.3.2	Stappen om gezamenlijk tot een reeks evaluatiecriteria te komen	60
4.3.3	Theorie-evaluatie en interpersoonlijk gedrag	62
4.3.4	Respectvolle evaluaties delen	65
4.4	Fase IV: Implementatie en monitoring van een nieuwe, gezamenlijke actietheorie	67
4.4.1	Gebruik implementatie- en resultaatindicatoren	67
4.4.2	Veranker de indicatoren in het verbeterproces	69
4.5	Reflectie en actie	72

HOOFDSTUK 5:

Coaching: leren leidinggeven aan verbetering **73**

5.1	Fragment 1: Begin een dialoog over de denkwijze van anderen (engagement)	74
5.1.1	Laag 1: Relevante kennis	78
5.1.2	Laag 2: Focus op de bestaande theorie	78
5.1.3	Laag 3: Respect, waarheidsvinding en interne motivatie	79
5.2	Fragment 2: Zelfreferentiële feedback	80
5.2.1	Hoe geef je zelfreferentiële feedback?	82
5.3	Fragment 3: Bypass en herkaderen	83
5.4	Reflectie en actie	86

Voorwoord

Dit boek heeft een praktisch doel. Ik wil scholen en schoolleiders helpen meer te verbeteren, en tegelijkertijd veranderingen en innovaties die niet effectief zijn, terug te dringen. Of een verandering nu wordt opgelegd of zelfverkozen is, ik wil schoolleiders helpen zoveel mogelijk rendement uit een verandering te halen zodat er minder vaak veranderd hoeft te worden. Daarom hebben we het voortaan niet meer over verandering, maar richten we ons op een veel ambitieuzer doel: het realiseren van verbetering.

Geplande veranderingen mislukken vaak doordat de bedenkers de complexiteit van de implementatie hebben onderschat. Deze complexiteit wordt ervaren door de uitvoerders, maar krijgt onvoldoende aandacht van degenen die leidinggeven aan de verandering. In dit boek bespreek ik waarom verandering vaak ineffectief wordt aangepakt, en hoe hierin een ommezwaai kan worden bereikt. Ik richt me daarbij voornamelijk op het **proces dat wordt gebruikt om leiding te geven aan verandering**, en op de oorzaken van het feit dat voorstanders van verandering moeite hebben om te overzien wat er allemaal bij komt kijken om hun ambities te verwerkelijken. Ik ga op zoek naar de geldende overtuigingen en waarden in de werkpraktijk van verandermanagers, om zo te bepalen welke denkwijzen, processen en gedrag bijdragen aan de mislukte hervormingspogingen. Bovendien zal ik concrete instrumenten aanreiken om hun effectiviteit te verbeteren, die veel verder gaan dan de gebruikelijke abstracte omschrijvingen van de vier of vijf basisprincipes of actiestappen die meestal worden aangeraaden. Met de instrumenten die ik aanreik, wordt de ethische kant van het leiden van een verandering gekoppeld aan een helder veranderproces. De vele praktijkvoorbeelden laten zien wat je als leidinggevende kunt doen en hoe je het gesprek kunt aangaan.

Tijdens mijn promotietraject kreeg ik van mijn begeleiders altijd te horen: *“Als je je advies niet kunt illustreren met een voorbeeld, moet je het niet geven.”* Tijdens het schrijven van dit boek heb ik dat voortdurend als leidraad gebruikt. Hierdoor is dit boek anders geworden dan andere boeken over dit onderwerp, omdat ik veel voorbeelden vanuit de hele wereld heb opgenomen die laten zien hoe de beginselen die ik uitdraag tot uiting komen in de interpersoonlijke inspanningen die centraal staan bij het leidinggeven aan verbetering.

Basisconcepten

Dit boek draait om de vergelijking tussen twee verbetermethodes: de minder effectieve, maar gebruikelijke **bypass**-methode, en de veel minder gebruikte maar veel effectievere **engagement**-methode.

Of het nu gaat om beleidsmakers, managers, schooldirecteuren of teamleiders, de meeste leiders maken gebruik van de bypass-methode. Ze geven leiding aan een verandering door een probleem waar te nemen, een oplossing te kiezen of bedenken, en vervolgens de implementatie te leiden (of deze stap uit te besteden). Ik noem dit de bypass-verandermethode, omdat de leider geen grondig onderzoek heeft gedaan naar de overtuigingen, waarden en praktische omstandigheden die ten grondslag liggen aan de werkpraktijk die ze willen veranderen. Zonder dergelijk onderzoek weten leiders niet wat er **vanuit het oogpunt van de uitvoerders** bij komt kijken om de gewenste verandering te bewerkstelligen. De verbetering wordt dan nagestreefd op basis van een toekomstgerichte agenda, zonder inzicht in mogelijke interactie tussen die agenda en de factoren die de huidige gang van zaken in stand houden. Mogelijk vindt er uitvoerig overleg plaats met belanghebbenden en betrokkenen, maar als een leidinggevende daarbij niet onderzoekt welke overtuigingen, waarden en praktische omstandigheden ten grondslag liggen aan de werkpraktijk die hij wil veranderen, heeft hij toch de bypass-methode gebruikt.

Bij de engagement-methode doen leiders onderzoek naar de omstandigheden die ten grondslag liggen aan de werkwijzen en resultaten die ze willen veranderen. Hierdoor ontwikkelen ze diepgaand inzicht in de interacties tussen de bestaande praktijken en hun veranderagenda. Deze aanpak is veel effectiever, omdat het bij verandering niet draait om het *invoeren* van nieuwe praktijken, maar om de *integratie* van die praktijken in een complex netwerk van bestaande persoonlijke, interpersoonlijke en organisatorische werkwijzen. Hiervoor is het meestal nodig om bepaalde praktijken uit te bannen, andere aan te passen, en enkele volledig nieuwe praktijken in te voeren.

Door een gedeelde onvrede over de stand van zaken en het voornemen om het beter te doen ontstaat de vereiste motivatie voor de collectieve cognitieve en fysieke inzet die nodig is voor dit leertraject. De belangrijkste taak van de schoolleider is het motiveren en coördineren van deze inzet. *Hoe kun je op een inspirerende manier en zonder mensen te ontmoedigen duidelijk maken dat je niet tevreden bent met de huidige gang van zaken? Hoe leid je de zoektocht naar een betere aanpak als je zelf ook niet overal een antwoord op hebt, en anderen ook*

nog eens een heel ander beeld hebben van wat 'beter' is? Hoe blijf je voortdurend samen leren en monitoren of de voorgestelde alternatieven daadwerkelijk zullen leiden tot de gewenste verbetering?

Met betrekking tot de vraag wat aangemerkt kan worden als verbetering, neem ik in dit boek het standpunt in dat verbeteringen in het onderwijs moeten worden afgemeten aan de impact ervan op de leerlingen – of dat nu een impact is op sociaal of cultureel gebied of op het gebied van leerresultaten. In plaats van ervan uit te gaan dat verandering automatisch leidt tot verbeterde schoolresultaten, blijkt uit de geschiedenis van de onderwijshervorming dat we precies het tegenovergestelde moeten doen. Met andere woorden, we moeten ervan uitgaan dat verandering niet zal leiden tot de door ons gewenste verbetering, tenzij we voorzien in procedures en interpersoonlijke processen die ervoor zorgen dat alle betrokkenen kunnen leren hoe ze met behulp van de verandering de gewenste verbetering kunnen bereiken.

De structuren die ik in boek beschrijf zijn de vier fasen van engagement, te weten:

1. bereiken van overeenstemming over het probleem dat opgelost moet worden
2. blootleggen van de onbewuste theorie (overtuigingen, waarden, acties en gevolgen) die ten grondslag ligt aan de bestaande werkpraktijken
3. evaluatie van de voor- en nadelen van de bestaande en voorgestelde theorieën
4. implementatie en monitoring van de nieuwe actietheorie.

Hoewel de engagement-methode lijkt te bestaan uit vier lineaire fasen, komt het vaak voor dat een fase meerdere keren doorlopen moet worden of dat de fasen elkaar overlappen.

De vier fasen bieden structuur bij de engagement-methode voor verbetering. Daarnaast hebben schoolleiders praktische richtlijnen nodig voor het omgaan met de vele interpersoonlijke uitdagingen die ze zullen tegenkomen. Daarom heb ik bij de beschrijving van elke fase verschillende (delen van) gesprekken opgenomen die precies laten zien hoe engagement eruitziet en waarin het verschilt van de interpersoonlijke processen die we doorgaans tegenkomen bij de bypass-methode. Deze gesprekken illustreren het verband tussen ethisch leiderschap en de interpersoonlijke werkwijzen die een gezamenlijke, zorgvuldige en gefocuste aanpak stimuleren.

Over de opbouw van dit boek

In dit boek beschrijf ik stap voor stap hoe je meer kunt verbeteren door minder te veranderen.

Allereerst beschrijf ik hoe belangrijk het is om onderscheid te maken tussen verandering en verbetering en dat verbetering in het onderwijs moet worden afgelezen aan de impact op de leerlingen (Hoofdstuk 1).

In Hoofdstuk 2 maken we kennis met enkele concepten die essentieel zijn bij het leidinggeven aan verbetering, zoals single-loop- en double-loopleren en het concept van de actietheorie.

Met behulp van deze concepten kunnen lezers een diepgaand inzicht ontwikkelen in het verschil tussen de bypass-methode en de engagement-methode voor het leidinggeven aan verbetering (Hoofdstuk 3).

De vier fasen van de engagement-methode komen uitgebreid aan bod in Hoofdstuk 4.

In Hoofdstuk 5 en Hoofdstuk 6 bespreek ik welke consequenties de engagement-methode heeft voor de professionele ontwikkeling van leidinggevendenden. Ik analyseer het werk van een zeer bekwame onderwijscoach op basis van een rijke dataset van echte coachinggesprekken. Door niet voorbij te gaan (bypass-methode) aan de waarden en overtuigingen van de directeuren die hij coachte, maar de dialoog aan te gaan met behulp van de engagement-methode, slaagde hij er uitstekend in om hun bekwaamheid te vergroten (Hoofdstuk 5).

In Hoofdstuk 6 bespreek ik hoe bijscholing voor schoolleiders kan worden opgezet met behulp van de engagement-methode. Ook hier gebruik ik een casus uit de praktijk als voorbeeld. In dit geval beschrijf ik de totstandkoming van een tweedaagse workshop voor directeuren, waarbij ik de gebruikelijke bypass-methode vergelijk met de engagement-werkwijze die een dialoog op gang brengt over de overtuigingen en waarden die ten grondslag liggen aan de huidige werkwijze van de deelnemers.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een 'Reflectie-en-actie'-gedeelte. Dit kan worden gebruikt als uitgangspunt voor gezamenlijke reflectie op en verbetering van de manier waarop jij leidinggeeft aan verbetering in jouw onderwijsomgeving.

Viviane Robinson

*Voor mijn leraren
Chris Argyris (1923-2013)
Donald Schön (1930-1997)*

HOOFDSTUK 1

Te veel verandering, te weinig verbetering

In dit boek wordt bewust onderscheid gemaakt tussen het leidinggeven aan *verbetering* en het leidinggeven aan *verandering*. Een gebrek aan onderscheid tussen deze twee begrippen zorgt er namelijk voor dat we vaak wel veel veranderen maar weinig verbeteren. In het onderwijs hebben we te maken met de diepgewortelde overtuiging dat verandering goed is. Scholen die niet (blijven) veranderen, krijgen het stempel dat ze stilstaan of geen visie hebben. Schoolleiders volgen cursussen waar ze leren 'leidinggeven aan verandering'. Leraren die het enthousiasme van hun leidinggevendenden over een bepaalde verandering niet delen, krijgen het stempel dat ze 'weerstand bieden' en de opmars van de vooruitgang in de weg staan. Hetzelfde zien we bij het begrip innovatie. Ouders kiezen voor scholen die innovatief zijn op het gebied van technologische toepassingen, en politici pronken graag met scholen die als eerste een innovatie op het gebied van schoolarchitectuur of instructievormen hebben omarmd. Verandering wordt te vaak gelijkgesteld aan vooruitgang en verbetering, ondanks het feit dat de begrippen inhoudelijk zeer verschillend zijn.

Leidinggeven aan *verandering* betekent dat je een team, organisatie of systeem begeleidt bij de *overgang* van de ene situatie naar de andere. De tweede situatie kan beter, slechter of hetzelfde zijn als de eerste.

Leidinggeven aan *verbetering* betekent dat je een team, organisatie of systeem begeleidt naar een situatie die *beter* is dan de voorgaande.

Het is om meerdere redenen van essentieel belang om een einde te maken aan de aanname dat verandering en innovatie per definitie wenselijk zijn.

1.1 Niet alle verandering is wenselijk

De geschiedenis van de onderwijshervorming staat bol van de verhalen over veranderingen die geen verbetering bleken te zijn. In hun boek *Learning to Improve* zetten Bryk, Gomez, Grunow en LeMahieu (2015) uiteen hoe grootschalige veranderingen in de Verenigde Staten, waaronder het opsplitsen van honderden grote *high schools* in kleinere scholen, niet het gehoopte wondermiddel bleken te zijn. De hervormingen waren gebaseerd op een sterke maar misplaatste overtuiging dat zulke structurele veranderingen ook meteen zouden leiden tot de veranderingen op het gebied van het onderwijs aan en de omgang met leerlingen die nodig waren om de prestaties en het welzijn van deze leerlingen in het voortgezet onderwijs te verbeteren.

In de jaren 1990 bleek uit de derde *Trends in International Match and Science Study* (TIMSS) dat de rekenvaardigheid van basisschoolleerlingen in Nieuw-Zeeland slecht was. De regering van Nieuw-Zeeland reageerde hierop met een grootschalig initiatief voor het verbeteren van de rekenvaardigheid. Na de implementatie bleek uit TIMSS-enquêtes dat veel meer leerlingen aangaven wiskunde en rekenen niet leuk te vinden. Bovendien werd geconstateerd dat de gemiddelde rekenvaardigheid verder was afgenomen (Caygill, 2013; Chamberlain, 2007). Sommige onderzoekers schrijven deze resultaten toe aan het feit dat werd aanbevolen om leerlingen tijdens het rekenonderwijs te groeperen op niveau. Leraren gebruikten diagnostische instrumenten om hun leerlingen te groeperen op basis van hun vastgestelde rekenvaardigheid. Vervolgens kregen de groepen gedifferentieerde mogelijkheden aangeboden om zich de leerstof eigen te maken. Deze goedbedoelde pogingen om 'tegenmoet te komen aan de behoeften van de leerling' hadden onbedoeld tot gevolg dat de oorspronkelijke verschillen in prestatieniveau verder werden uitvergroot (Hunter, 2010). In dit voorbeeld van een mislukte hervorming was het probleem niet dat de implementatie niet goed was uitgevoerd; het ging mis doordat de aanpak niet goed was opgezet en doordat een goede, op tijd uitgevoerde, onafhankelijke evaluatie ontbrak.

1.2 Maak onderscheid tussen verandering en verbetering

Als we duidelijk onderscheid blijven maken tussen verandering en verbetering, dan voeren we altijd eerst een kritische en zorgvuldige discussie over het rendement van een voorgestelde hervorming voordat er op grote schaal iets wordt geïmplementeerd.

1.2.1

Onderscheid veranderen en verbeteren vraagt verantwoording management

Door onderscheid te maken tussen verandering en verbetering, zal het management gedetailleerd en helder moeten formuleren en communiceren hoe de voorgestelde verandering zal leiden tot de gewenste verbetering. Het gebeurt maar al te vaak dat leidinggevendenden een verandering willen doorvoeren zonder uit te leggen welke argumenten ze daarvoor hebben.

Op dit moment vindt in Nieuw-Zeeland de grootste onderwijsverandering plaats sinds 1989, toen scholen zelfstandiger moesten gaan opereren. Nu worden de inmiddels zeer autonome scholen in Nieuw-Zeeland aangemoedigd om zich met scholen met dezelfde doelstellingen te verenigen in netwerken. Dit beleid heeft tot doel samenwerking tussen scholen te stimuleren zodat ze van en met elkaar kunnen leren en hun expertise en best practices kunnen delen. Dit uitgangspunt is met de schoolbesturen en leraren op een nogal abstracte manier gecommuniceerd. Wat de beleidsmakers niet helder hebben geformuleerd is waarom zij verwachten dat de vorming van dit soort netwerken zal bijdragen aan het hogere doel van deze hervorming: het terugdringen van de ongelijke prestaties in het onderwijs. Een probleem waar Nieuw-Zeeland al jaren mee kampt.

Door onderscheid te maken tussen verandering en verbetering moeten leidinggevendenden duidelijk aangeven hoe hun voorstellen voor verandering zullen zorgen voor de gewenste verbetering.

Waar het dus eigenlijk om gaat, is de vraag waarom deelname aan een dergelijk netwerk meer invloed zal hebben op de prestaties en kansengelijkheid van leerlingen dan de maatregelen die tot dan toe door het schoolbestuur zijn genomen. *Als ervaren schoolleiders ondanks hun initiatieven en expertise de langdurige prestatieongelijkheid niet hebben kunnen terugdringen, waarom zou het dan iets uitmaken dat ze lid worden van een netwerk van scholen?* Deze vraag nodigt uit tot een gerichte discussie over hoe waarschijnlijk het is dat de voorgestelde verandering succesvoller zal zijn dan de huidige aanpak van het probleem. Door middel van deze discussie wordt de veranderstrategie grondig getoetst en kan worden bepaald aan welke voorwaarden moet worden voldaan om te zorgen dat de hervorming daadwerkelijk leidt tot de gewenste verbetering.

Een dergelijke discussie is veel meer dan een vaag beschreven 'consultatieproces' waarbij relevante stakeholders betrokken zijn. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de voorwaarden die nodig zijn om te zorgen dat de verandering leidt