

# Thema



**Besturenraad**

| centrum voor  
christelijk onderwijs

Informatie voor directie, bestuurders en toezichthouders  
**in het primair onderwijs** | nr. 7, mei 2012

Tekst: drs. Ing. Cor Keijser, partner & ontwikkelaar Management Drives  
Carla Rhebergen, senior adviseur Governance



**Meer informatie**

Carla Rhebergen  
T 06 53 14 48 47  
E [crhebergen@besturenraad.nl](mailto:crhebergen@besturenraad.nl)

## De sociale kant van organisatie- verandering

“De veranderingen en vernieuwingen volgen elkaar in rap tempo op.” Deze constatering is vaak onderwerp van gesprek op verschillende niveaus in schoolorganisaties. Maar veel initiatieven tot organisatievernieuwing of verandering sneuvelen of halen lang niet het gewenste potentieel.

Bestuurders en directies in het christelijk onderwijs hebben de opdracht om leiderschap te tonen en mensen mee te nemen in veranderingsprocessen. Deze Thema gaat over organisatieverandering in relatie tot de context van de christelijke traditie. We doorlopen daarbij zes stadia, de zogenoemde 6 V's: verstillen, verbinden, verwonderen, verhelderen, veranderen en verankeren.

## Vanuit de christelijke waarde ‘aandacht’, starten met zes V’s

Als bestuurder en schoolleider bent u in de positie om verandertrajecten te initiëren en te begeleiden. Dat is geen eenvoudig proces. Alle betrokkenen moeten gemotiveerd worden en blijven.

Hoe komt het nu dat verandertrajecten in diverse lagen in de schoolorganisatie zoveel zorgen oproepen bij bestuurders en schoolleiders? Hoe komt het dat vernieuwing vaak blokkerend werkt in plaats van verfrissend? Hoe kunt u vanuit uw eigen specifieke rol als toezichthouder, bestuurder of schoolleider er blijvend voor zorgen dat het onderwijs bij de tijd is en blijft? En zorgt u er daarbij ook nog voor dat de tradities en rituelen uit het christelijk onderwijs verankerd blijven? Dat allemaal naast alle dagelijkse besommeringen. Want wat is er nu belangrijker: het verandertraject of de leerling die op dit moment aandacht behoeft in uw organisatie? De vraag stellen, is hem beantwoorden. Veranderen is van belang om het onderwijs te professionaliseren, passend bij de wereld waarin de leerlingen opgroeien en aan hun toekomst bouwen.

De Besturenraad onderschrijft het belang van eigentijds christelijk onderwijs met *oprechte aandacht voor iedere leerling én aandacht voor de docent, schoolleider, bestuurder en toezichthouder*. Het betreft de menselijke maat, de sociale kant. Aandacht is ook te duiden als de *aandacht richten*, doelgericht aandacht voor iets hebben, aandacht hebben voor de verandering die zicht aandient. *Aandachtig zijn* is ook een associatie die bij aandacht hoort. Met aandacht bezig zijn met het veranderproces, het proces met aandacht uitvoeren.

Wij hebben oog voor de dagelijkse besommeringen van onderwijsorganisaties en proberen praktische handvatten te bieden en te ontwikkelen om het onderwijs te professionaliseren. Daarom vindt de Besturenraad het van belang om vanuit *aandacht* als christelijke waarde aan de hand van zes noties (de zes V’s) verandertrajecten te doorlopen. Het zijn zes noties die niet vreemd zijn aan de christelijke traditie en mede daarom ook helpen om deze traditie steeds weer opnieuw te verankeren in de school.

## De harde, structuurkant van organisatieverandering

*De harde kant, de structuurkant* van organisaties krijgt tijdens verandertrajecten vaak veel aandacht. Er wordt dan een plan van aanpak opgesteld, voorzien van wie, waarvoor en wanneer verantwoordelijk is. Dit biedt echter geen garantie voor succes, daarvoor is het proces zelf bepalend. Een uitdagende opgave voor bestuurders en schoolleiders, maar zeker niet onmogelijk.

Het zijn mensen die de structuur in de praktijk laten werken. Om dit te bereiken is continu communicatie met en betrokkenheid bij de uitvoerders van het veranderproces nodig. Het is een feit dat ieder mens op een verschillende manier waarneemt, denkt en handelt. Dit te kunnen managen is

een uitdaging, maar ook hierbij geldt: niet onmogelijk.

Een deel van de uitdaging ligt IN uw drijfveren besloten. Van dat wat u drijft heeft u niet snel genoeg. En veel bestuurders en schoolleiders worden gedreven door... *verandering*...!

## De zachte, sociale kant van organisatieverandering

De zes V’s aan de hand waarvan we in deze Thema de sociale kant van organisatieverandering verkennen zijn ontleend aan het instrument Management Drives (zie kader). Hiermee kunt u als bestuurder en schoolleider op een andere wijze verandertrajecten benaderen en succesvol laten zijn. Een werkwijze die ervoor zorgt dat ieder individu zich bij het verandertraject betrokken voelt en bij de les blijft. U krijgt tips en handvatten om tijdens het initiëren en begeleiden van verandertrajecten ‘de drive/de motivatie’ en ‘de spirit/de bezieling’ binnen uw schoolorganisatie te versterken. Het instrument Management Drives biedt de mogelijkheid om zoveel mogelijk mensen vanuit hun kracht, hun persoonlijke drijfveren, te laten werken. Als mensen vanuit hun kracht mogen werken, zijn zij gedreven om hun steentje aan het verandertraject bij te dragen.

### Dr. Clare W. Graves – grondlegger van de drijfverentheorie

Dr. Clare W. Graves (1914-1986), Amerikaans psycholoog, heeft zijn leven gewijd aan de vraag: wat is nu ‘normaal’ volwassen gedrag? Hij vroeg mensen in de leeftijd van 18 tot 61 jaar naar hun perceptie van een psychologisch volwassen mens. Al snel bleek dat alle antwoorden konden worden ondergebracht in een zeer beperkt aantal categorieën. Uit dit uitgebreide onderzoek, dat veel heeft losgemaakt, formuleerde dr. Clare W. Graves onder meer de theorie achter de drijfveren. Aan de drijfveren zijn kleuren verbonden om deze zo praktisch mogelijk te kunnen duiden. Stephan van der Vat en Cor Keijser (managing partners Management Drives) hebben het gedachtegoed van dr. Clare W. Graves in hun boek ‘Drijfveren in de praktijk’ uitgewerkt.

## Het instrument Management Drives: werken met zes kleuren

Management Drives meet zes drijfveren. Drijfveren zijn voorspellers van gedrag. Ze geven richting aan het gebruik van mogelijkheden en talenten van mensen. De drijfveren die we onderscheiden, worden met kleurcodes aangeduid. Daarnaast zijn de zes kleuren onderverdeeld in zes veranderingstappen.

Management Drives gaat uit van:

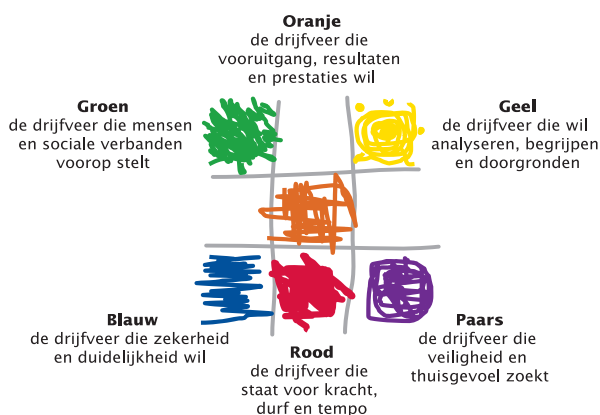
– zes drijfveren, te weten:

1. Geel; de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden;
2. Paars; de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt;

3. Oranje; de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestatie wil laten zien;
4. Rood; de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht;
5. Blauw; de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren;
6. Groen; de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt.

– zes veranderstappen, de zes V's, te weten:  
 Paars: verstillen, Groen: verbinden, Geel: verwonderen,  
 Blauw: verhelferen, Oranje: veranderen en Rood:  
 verankeren.

De zes kleuren vertegenwoordigen dus zes drijfveren en zes veranderstappen. Elke kleur (drijfveer en veranderstap) heeft een vaste plek in de matrix (zie illustratie).



De matrix

### Durft u zich kwetsbaar op te stellen?

Een schoolleider vertelde dat zij gemotiveerd was om veranderingen in haar organisatie door te voeren. Dit werd een prachtige opmaat naar een boeiend gesprek over geïnspireerd leiderschap en het introduceren van de zes V's.

“Er is altijd wel iets dat belangrijker is, iets dat voorrang krijgt waarom het niet op de werkvloer landt: een leerling die per direct extra hulp nodig heeft omdat de thuissituatie onveilig is, een klas waar geen vervanging voor is, een incident tussen ouders en... en... en... ‘Mijn’ verandertraject met als doel beter opbrengstgericht te kunnen werken verdwijnt dan naar de achtergrond. Terecht toch? Trouwens het echt laten landen, het implementeren, het borgen van veranderingen is niet zo eenvoudig. Hoe houd ik als schoolleider de aandacht vast bij de docenten? Hoe moet ik eigenlijk een verandertraject handen en voeten geven? En wat moet ik mijn toezichthouders melden over die verandertrajecten die niet tot het gewenste resultaat leiden?”

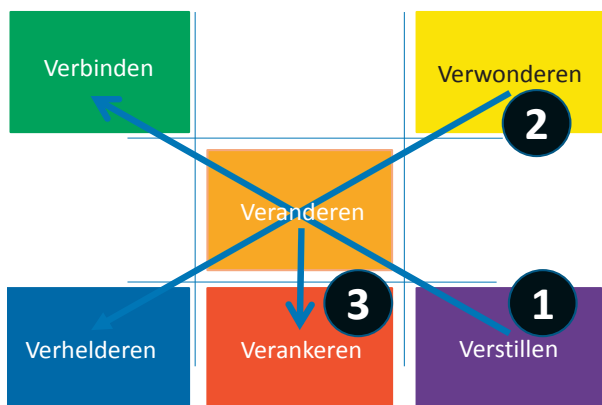
### Met zes V's is de cirkel rond

Door als bestuurder en schoolleider de zes V's, in steeds dezelfde vaste volgorde, tijdens verandertrajecten te hanteren, benadert u het veranderingsproces vanuit steeds een

andere invalshoek. U begint het verandertraject met *verstillen*. Van daaruit gaat u naar *verbinden*, naar *verwonderen*, naar *verhelderen*, naar *veranderen* en naar *verankeren*. Mocht u tijdens het traject toch vastlopen met uw mensen, dan hebt u de mogelijkheid om terug te keren naar de basis van iedere verandering: verstillen. Van daaruit kunt u opnieuw vol passie beginnen. Na ‘verankeren’ bent u weer aangekomen bij ‘verstillen’ en is de cirkel rond. Het moment is aangebroken dat u persoonlijk en met uw teamgenoten kunt genieten, blij kunt zijn over wat er is veranderd en hoe het proces is verlopen. Het proces kan nu verder zijn werk doen. Tel daarbij ook vooral uw zegeningen.

Hieronder beschrijven we de zes V's. Daarbij leggen wij een relatie tussen de christelijke traditie en de context van een organisatieverandering. De zes veranderstappen kunnen op natuurlijke wijze worden ingebed in het christelijk geïnspireerd onderwijs.

De zes V's kunnen worden doorlopen binnen een uur (bijvoorbeeld in een coachingsgesprek) maar ook een periode van weken beslaan (een groot verandertraject). Ze vormen een leidraad, waarbij het verstandig is uw eigen drijfveren te kennen. Van nature wordt namelijk meestal het langst bij de stap die past bij iemands dominante drijfveer stilgestaan. Iemand met een hoge Oranje drijfveer is constant met een verandering bezig, zonder voldoende oog te hebben voor zaken als verstillen en verbinding. Oplossingen kunnen dan te ad-hoc en niet gedragen zijn.



De zes veranderstappen in vaste volgorde

### De eerste V van Verstillen

#### Verstillen in de christelijke onderwijstraditie

Het christelijk onderwijs kent een traditie van de dag of de vergadering beginnen met een moment van stilte. Dit stiltemoment kenmerkt zich door vaste rituelen. Bij verstillen gaat het om een *decentreren*, een niet op zichzelf gericht zijn. Meditatief verstillen maakt dat u los kunt komen uit uw gedachten, u maakt uzelf los van wat u bezighoudt: u bent stil en kunt *aandachtig* zijn.

Het stiltemoment in het christelijk onderwijs kenmerkt zich door verschillende rituelen.

Docenten kennen het belang van de leerlingen rustig te ontvangen. Door als docent zo rustig mogelijk de leerlingen te begroeten, oogcontact met hen te maken ontstaat er stilte bij de leerlingen. Een moment van 'even niets'. Het ochtendritueel gaat verder met bijvoorbeeld het openen van de Bijbel, het aansteken van de kaars, het gebed.

Bij verstillen gaat het er ook om dat er ruimte is om uit te spreken wat een leerling of docent bezighoudt, zonder dat de ander reageert. De verteller maakt zijn hoofd leeg, de ander wordt ermee 'gevuld', is luisteraar, maar laat het rusten. Het hoofd 'wordt leeggemaakt' zodat er een volgende stap gezet kan worden: vanuit verstillings beginnen met de les. Of als het een bestuurs- of docentenvergadering betreft: het starten met het behandelen van de agendapunten.

Verstillen maakt dat u *aandachtig* kunt zijn.

### **Verstillen als eerste stap bij organisatieverandering**

Verstillen in een context van organisatieverandering heeft als belangrijke functie zo min mogelijk overdracht van de eigen haastige gedachten en emoties in het veranderproces te leggen. Verstillen maakt u als eerste bewust van uw lichaam en de gedachtestromen in u die om voorrang strijden. Het gesprek dat u net hebt gevoerd, de files, de acties die nog op uw bord liggen. Recht gaan zitten, de ogen sluiten, even zuchten en bewust zijn van wat er in u speelt. Niet zozeer om harder te werken en het allemaal even op te lossen, maar om te beschouwen en te aanvaarden. Om daarmee wat rust te creëren om meer onbevangen de ander en het proces tegemoet te kunnen treden.

### **Wat als deze stap ontbreekt?**

Als verstillen geen aandacht krijgt ontstaat er onrust.

Aanpak verstillen: rustig zitten, voeten op de grond, bewust ademen, handen vouwen, ogen sluiten

Doel verstillen: vanuit individuele kracht kunnen handelen, niet vanuit onrust, decentreren, bevrijden van de concentratie op uzelf, het hoofd leeg maken om de volgende stap te kunnen zetten

## **De tweede V van verbinden**

### **De christelijke traditie en verbinden**

Genesis vertelt hoe God de hemel en de aarde heeft geschapen en alles wat er leeft. God wordt God als Hij mensen schept. Mensen zijn mensen als zij een relatie met God hebben. Mens zijn is schepsel zijn, op God betrokken zijn. De mens is geen product van zichzelf.

Met de mens heeft God zich verbonden. De mens heeft een speciale plaats in de relatie met God. Mensen kunnen God zoeken, contact maken met God, door te bidden, te antwoorden aan God.

Het ochtend- en middagritueel in het christelijk onderwijs start vaak met het uitspreken, zingen van een gebed door de docent of leerling(en). In verbondenheid met elkaar wordt de zegen gevraagd voor de schooldag die start en de dag wordt met een dankgebed afgesloten.

Mensen zoeken ook verbinding, contact met elkaar om te kunnen reageren op de hulpvraag van de ander: *naastenliefde*. Door echte verbinding te zoeken kan in harmonie en vertrouwen ruimte worden gegeven aan de subjectieve beleving van elkaar. Elkaar *aanvaarden* schept ruimte voor de gevoelens en de behoeftes van de ander in het hier en nu. De docent aanvaardt de leerlingen zoals ze zijn om vervolgens zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten bij de specifieke leerbehoeftes van iedere leerling in de klas. Verbondenheid van docenten en leerlingen schept vertrouwen om samen naar oplossingen te zoeken als zich problemen voordoen. Door verbinding met de mensen om ons heen te zoeken krijgen wij antwoord op de vraag wie wij zijn. U bent docent omdat de leerling u zo noemt. De docenten bevestigen u in het schoolleider zijn. U wordt mens in de ontmoeting met de ander.

### **Organisatieverandering en verbinding**

Verbinden in een context van organisatieverandering gaat over het werkelijk contact maken met de ander. In drijfveertermen gaat het dan om het respecteren van de ander, ook al roept de drijfveer van de ander wellicht irritatie bij u op. Verbinden gaat om contact en vertrouwen. Echte verbinding kan alleen tot stand komen na de verstillings, als beiden vanuit een zekere rust en zelfbewustzijn in het contact treden. Empathisch luisteren, herhalen, samenvatten. Respecteren en aanvaarden wat de ander zegt. Eerst begrijpen om vervolgens te zien hoe dicht u bij elkaar kunt komen. Samen stapt u in de volgende stap; verwonderen.

### **Wat als deze stap ontbreekt?**

Als u de stap van verbinden geen aandacht geeft, wordt het verandertraject onpersoonlijk.

De kern van de zaak blijft onder tafel.

Aanpak verbinden: luisteren, bevestigen, interesse, de ander als medemens zien en in medemenselijkheid oog hebben voor elkaar

Doel verbinden: betrokkenheid creëren, aanvaarden van de ander en de intentie hebben om samen ruimte te creëren, de bereidheid hebben om te werken aan een gedragen oplossing

## **De derde V van Verwonderen**

### **Verwonderen in de Christelijke traditie**

Prediker (11:7-10) beschrijft verwonderen als volgt: 'Het licht is een genot. Wat een weldaad voor de ogen om de zon te zien! Wanneer een mens lang leeft, laat hij dan

van elke dag genieten en bedenken dat de dagen van de duisternis ontelbaar zullen zijn. De toekomst is niets dan leegte. Geniet dus, beste vriend, van je jonge jaren, haal je hart op aan de dagen van je jeugd. Volg de wegen die je hart wil gaan, gun je ogen wat ze wensen. En onthoud bij alles wat je doet dat God je aan Zijn oordeel onderwerpt. Belast je hart niet met verdriet en houd je lichaam vrij van kwalen, want je jeugd en jonge jaren zijn al snel voorbij.' Verwonderen en verbijsteren liggen dicht bij elkaar. Geloven heeft te maken met verbazing, geraakt kunnen worden, aangetrokken en afgestoten worden door zowel het afschrikwekkende als het mysterieuze, het lumineuze als het ominieuze, het fascinerende als het vreeswekkende. Het heeft te maken met zaken die ons enerzijds doen verlangen en anderzijds doen vrezen en schrikken. Verwondering en verbijstering zorgen ervoor dat wij vragen stellen over de oorsprong, de samenhang en de uiteindelijke zin ervan. Door verwondering en verbijstering kunnen situaties een onverwachte diepte krijgen: plotseling kan er een nieuw inzicht zijn dat een beroep op u doet.

Jonge (basisschool)leerlingen zijn vaak nog in staat om de wonderverhalen uit de Bijbel onbevangen tot zich te nemen. De ogen van de leerlingen laten de docent (positieve) verwondering zien. Verwonderen kan iets zijn waar volwassenen meer moeite mee hebben. Het is soms moeilijk om zich positief te verwonderen over wat er in de wereld dichtbij en veraf gebeurt. Docenten leren leerlingen beide kanten: verwonderen *en* verbijsteren. Thema's als honger, oorlog, ruzie en nood leren de leerlingen dat wij de wereld niet nemen zoals hij is. Er is geen hemel op aarde, de aarde is onvolmaakt. Verwonderen en verbijsteren zijn attitudes om te kunnen *aanschouwen* van wat er op u afkomt. Alles heeft twee kanten. Waarbij u geraakt kunt worden door *het goede* en het *niet goede*.

### **Organisatieverandering en verwonderen als derde stap**

Het verwonderen gaat over het beschouwen van een situatie zonder veroordeling. Een houding waarbij er werkelijke interesse is om te zien wat er feitelijk speelt. En hoe een systeem zichzelf in stand houdt. Hoe is het ontstaan, welke behoefte vervult het tot op heden? En als er iets aan een norm getoetst wordt, dan vooral aan de positieve normen. Wat is er mooi aan deze situatie? Wat leert dit ons? Een lastige vaardigheid om te leren, aangezien we naast onze drijfveren vol zitten met ingesleten meningen en routines van waaruit we zaken aanpakken.

### **Wat als deze stap ontbreekt?**

Als u de stap van verwonderen geen aandacht geeft ontstaat er een tunnelvisie. Zaken worden te eenzijdig belicht.

Aanpak verwonderen: terughoudendheid in oplossing en emotie, beschouwing, u laten verrassen door uw oordeel op te schorten,

zaken bewust omdraaien, out-of-the box denken, aanschouwen

Doel verwonderen: verschillende aspecten van het probleem of de uitdaging verkennen en nieuwe inzichten verkrijgen

## **De vierde V van Verhelderen**

### **Verhelderen in de christelijke traditie**

Christus leert dat er regels zijn voor de mens. Het Nieuwe Testament beschrijft dat Jezus ons voorleefde dat regels niet moeten overheersen. Leefregels zijn er om als kapstok te hanteren om uw leven te ordenen en te reguleren. Zo moeten er ook op school verschillende regels zijn zodat het voor leerlingen en docenten duidelijk is waar ze zich het beste aan kunnen houden zodat zij elkaar kunnen aanspreken. Regels bieden duidelijkheid, orde en structuur. Ze hebben een functie.

Jezus vertelde gelijkenissen, parabels om ons te laten zien, om ons duidelijk te maken hoe het Rijk van God eruit ziet. Elke parabel heeft een spanning in zich. Het geeft ons te denken. Om de gelijkenissen te kunnen begrijpen hebben we uitleg nodig, details, verduidelijking. Jezus was een 'levenshoudingregelgever', door Hem wordt de mens aan het denken gezet. Dit is een bijzondere vorm van leraarschap: wij worden meegenomen zodat wij zelf deel worden van het ontwikkelproces. Het betreft de grondhouding van verhelderen. Verhelderen maakt dat het doel waar we naartoe werken helder is. De stappen die gezet worden, worden vastgelegd in afspraken en daar houden we ons aan. Verhelderen maakt dat we de zaken tot in detail weten en daardoor wordt inzicht verkregen in hoe dingen gaan. Er worden geen zaken achter gehouden, u blijft niet met vragen zitten. Het gaat erom de docent of de leerling ten diepste mee te nemen in het veranderingsproces door uitleg te geven, duidelijkheid te verschaffen, te verhelderen.

### **Organisatieverandering en verhelderen**

Uitgangspunt bij verhelderen is dat problemen vaak moeilijker ogen dan ze daadwerkelijk zijn. Daarvoor is het nodig dat er echt oog is voor de feiten. 'Hoe vaak komt dat precies voor?', is een belangrijke vraag. Eén keer per dag? Vijf keer per uur? Bij verhelderen gaat het erom zaken transparant te maken. Vaak kan dat in een gesprek, soms is wat meer onderzoek nodig. Waarbij vooral de feiten tellen. En dat kan als u in de eerdere stappen al echt contact hebt gemaakt (verbinden). Als u dat doet zonder contact, vindt de ander deze vragen al snel te bot.

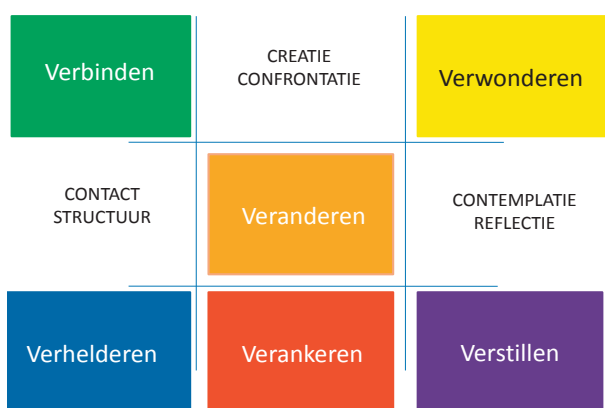
### **Wat als deze stap ontbreekt?**

Als u verhelderen overslaat in een verandertraject, blijven zaken vaag en te abstract.

Aanpak verhelderen: doorvragen op details en feiten, duidelijkheid verschaffen

Doel verhelderen: helder krijgen wat het probleem nu exact is, ordenen en reguleren

De drijfveren op de hoeken van de matrix hebben een sociaal, inhoudelijk en principieel karakter. Het is verstandig deze kanten goed te verkennen voordat u iets gaat veranderen (de wens van de Oranje drijfveer). De vier hoeken van de matrix geven inzicht in de grootte van een probleem, de urgentie en de zaken die ermee samenhangen. Als het niet gaat om een probleem, maar om een autonome wens tot verdere groei of kwaliteitsverbetering, of invulling te geven aan een specifieke andere ambitie, dan geeft het proces van de eerste vier V's de potentie aan die in de droom aanwezig is.



Contemplatie en reflectie, creatie en confrontatie, contact en structuur

### De vijfde V van Veranderen

#### Christelijke traditie in een veranderende wereld

De Besturenraad krijgt vragen van zijn leden over het *bewaren* van de identiteit. Er worden verschuivingen waargenomen in bijvoorbeeld de geloofsbeleving bij leerlingen en hun ouders of verzorgers. Dat brengt met zich mee dat de grondslag en de levensbeschouwelijke identiteit, zoals verwoord in statuten en reglementen, ineens ter discussie staan. Het bewaren van de identiteit kan in de weg staan deze anders te duiden. Door met elkaar de zoektocht aan te gaan blijkt vaak dat het er ook om gaat de grondslag – zoals in de statuten verwoord – en de Bijbelse waarden te voorzien van taal van nu. Door die uit te leggen, wordt de traditie bewaard.

Leerlingen brengen verandering in de schoolorganisatie, zij leven in een ander tijdperk dan bijvoorbeeld de tijd dat leefregels in steen werden gebeiteld. Zij leven in een tijdperk waar gecommuniceerd wordt via sociale media. Dat betekent niet dat de Bijbelse waarden niet actueel meer zijn. Het anders duiden van de Bijbelse taal van toen maakt dat de Bijbelse waarden niet opzij worden gezet, maar juist worden geactualiseerd zodat er herkenning is voor de jeugd. Verandering maakt dat zij de christelijke traditie kunnen

voortzetten, passend in de tijd van nu. Het proces van veranderen is vallen en opstaan en het gaat om creatief denken. Traditie wordt traditie als die meegroeit in de verandering zodat de traditie telkens opnieuw weer betekenis krijgt. Dit brengt een dynamiek met zich mee; er worden nieuwe wegen ingeslagen waarbij we meenemen wat van waarde is. Elementen van de traditie komen in de nieuwe tijd terug.

#### Organisatieverandering

Door ruimte te bieden aan mensen om te kunnen experimenteren, worden de grenzen van de verandering afgetast. Daarbij is het van belang fouten te mogen maken zodat er van geleerd kan worden. Wat zijn reële of irreële oplossingen voor dit probleem? Wat zou de ideale oplossing zijn? Wat is de eerste stap?

Bij de stap van veranderen is het ook nu van belang om de geschiedenis in ogenschouw te houden. Wat leren wij van hoe het was? Als we dat weten, kunnen we de ontwikkeling doorzetten als een logische volgende stap. Niet loslaten wat goed was, maar het 'oude' integreren in het 'nieuwe'. Op deze wijze wordt er veranderd met als doel te professionaliseren en aan te sluiten bij de wereld van nu. Als de eerste vier V's goed zijn doorlopen, vraagt deze stap niet zoveel tijd. De verandering volgt als het ware uit de grondige gezamenlijke analyse (zie ook de noot).

#### Wat als deze stap ontbreekt?

De schoolorganisatie, schoolleiding of het bestuur wordt wat wereldvreemd en verliest de aansluiting met de praktijk om zich heen.

Aanpak veranderen: brainstormen over oplossingen, de zoektocht aanvangen, uitdaging hoger leggen, elkaar positief *challengen*

Doel veranderen: praktische oplossingen en mooie uitdagingen creëren, het 'oude' integreren in het 'nieuwe'

#### noot:

1. Bedenk dat in de profielen van veel schoolleiders, bestuurders en adviseurs Oranje vaak een sterk sturende kleur is. Met als potentiële kracht dat steeds naar verbetering wordt gezocht. En als potentiële valkuil dat steeds zaken worden veranderd zonder de noodzakelijke hoeveelheid aandacht voor verstillen, verbinden, verwonderen en verhelderen. Met andere woorden: veranderen kost veel tijd omdat direct daarop wordt ingestoken. Organisaties ervaren daardoor dat ze continu in verandering zijn. Gevaarlijk wordt het als de bestuurder, schoolleider of adviseur (soms onbewust) zijn ego aan zijn wens tot verandering koppelt op een zodanige wijze dat de noodzaak tot verandering voor de school daardoor wordt overschaduwd.

2. In de metingen die Management Drives verricht, wordt gezien dat bij de besturende lagen in het onderwijs in de drijfveren geen afwijkend beeld is ten opzichte van andere *not for profit* sectoren. Steevast wordt een grote veranderwens gezien, maar niet de drijfveer om zaken in gewenst detail uit te werken en te handhaven. De hoop dat mensen het nut wel in zullen zien en daarom 'wel zullen doen wat nodig is', blijkt wel waar voor het overeind houden van dagelijkse routines, maar niet voor het doorvoeren van veranderingen.

## De zesde V van Verankeren

### Christelijke traditie verankert veranderingen

Een christelijk symbool is het anker. Het symbool staat voor een aspect van geloven: hechten, houvast bieden, verankeren. Voor veranderingen geldt dat ook, ze behoeven een bepaalde hechting, een vorm van duurzaam maken. In zekere zin lijken de begrippen veranderen en verankeren tegengesteld aan elkaar. Maar wat van waarde is, zal een tijd zijn werk moeten doen. Veranderen vraagt paradoxaal genoeg juist om hechting, om regelgeving.

Veranderen is niet minder dan verankeren een kernwoord in het christelijk geloof. Christus vraagt in het spoor van profetische voorgangers zijn gehoor te veranderen, steeds opnieuw geboren te worden. Zijn boodschap is verankerd in de christelijke traditie. Maar de aard van die boodschap is dat de mens niet moet blijven staren op wat vroeger was, niet stil moet staan in het verleden (zie kader).

Verankeren van veranderingen zorgt voor een dynamiek in schoolorganisaties zodat de gestelde doelen daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. Dat geldt niet in het minst voor juist de verankering van de christelijke traditie in de school. Die vraagt erom in het proces van verandering mee-genomen te worden op een dynamische wijze. Zo alleen krijgt wat een anker voor de christelijke school is werkelijk betekenis, duurzaamheid.

Blijf niet staren op wat vroeger was.  
Sta niet stil in het verleden.  
Ik, zegt Hij, ga iets nieuws beginnen –  
het is al begonnen, merk je het niet?  
(Huub Oosterhuis, bij Jesaja 49:18-19)

### Verankeren van de organisatieverandering

In Nederland sneuvelen veel initiatieven of halen ze lang niet het gewenste potentieel. Dat heeft een aantal oorzaken. We noemen er hier drie die gekoppeld zijn aan drijfveren:

- Ten eerste zijn we als volk wel erg gek op veranderen.

- Ten tweede overstemt de veranderwens de wens tot stabiliseren (veranderen en stabiliseren zijn geen uitersten). Deze twee zaken zorgen er ook voor dat de voorbereiding van een initiatief vaak nogal wat te wensen over laat;
- Een derde oorzaak is de vaststelling dat Nederlanders niet zozeer van het handhaven zijn. Veeleer laten we zaken te lang op hun beloop om dan vervolgens te hard in te grijpen.

In de metingen die Management Drives en de Besturenraad verrichten, zien we bij de besturende lagen in het onderwijs in de drijfveren geen afwijkend beeld. Steevast zien we een grote veranderwens, maar niet de drijfveer om zaken in gewenst detail uit te werken en te handhaven. En daar gaat wel de laatste stap over: Verankeren.

Verankering betekent het laten zien en ervaren dat bepaalde zaken ook echt menens zijn. De wereld verandert voortdurend, aan u als bestuurders en schoolleiders de taak om daarin ook stabiliteit te creëren voor uw school.

### Wat als deze stap ontbreekt?

Als de stap van verankeren wordt overgeslagen, wordt het verandertraject vluchtig. En dit brengt met zich mee dat voornemens verdampen. Er is steeds een gevoel van reorganisatie zonder dat er echt wat gebeurt.

Aanpak verankeren: helder beschrijven wie wat doet, opvolgen en aanspreken, herhalen van een boodschap, grenzen aangeven en volhardend

Doel verankeren: laten landen en doen slagen van de initiatieven, borgen, nieuwe rituelen en tradities integreren in 'oude'

Onpersoonlijk. Kern van de zaak blijft onder tafel.		Tunnelvisie. Zaken worden te eenzijdig belicht.
	Wereldvreemd. Geen aansluiting met de praktijk.	
Vaag. Zaken blijven te abstract.	Vluchtig. Voornemens verdampen.	Onrust. Basis voor vertrouwen ontbreekt.

### Wat als een stap ontbreekt

Na verankering, de zesde V van het verandertraject, is uw schoolorganisatie, uw team, wederom aangekomen bij de eerste V van Verstillen. De cirkel is rond: de eerste V is nu de zevende V. U kijkt terug op het verandertraject, u aanschouwt en aanvaardt de resultaten van het doorlopen van de zes veranderstappen en de resultaten van het verandertraject daarbij. Tel uw zegeningen!

Als u de zes V's hebt doorlopen bent u wederom aangekomen bij de V van Verstillen, de zevende V.

Het op deze wijze doorlopen van een verandertraject doet ons denken aan het Scheppingsverhaal:

'Zo werden de hemel en de aarde in al hun rijkdom voltooid.

Op de zevende dag had God Zijn werk voltooid, op die dag rustte Hij van het werk dat Hij gedaan had. God zegende de zevende dag en verklaarde die heilig, want op die dag rustte Hij van heel zijn scheppingswerk.'

Bij verandertrajecten wordt de verandering gevierd, teruggezien op wat er goed is gegaan. De nadruk ligt hier op het tellen van de zegeningen.

### De zes V's voor de toezichthouders

Bestuurders en schoolleiders die verandertrajecten volgens de zes veranderstappen in de schoolorganisatie handen en voeten geven, zullen ervaren dat de mensen in de organisatie zich de verandering eigen maken. De mensen zijn in staat om de nieuwe structuur in de praktijk te laten werken. De harde kant, de structuurkant en de zachte kant, de sociale kant van governance, sluiten op elkaar aan. De sociale kant is een aspect van het veranderen. Het veranderen zelf is een 'harde' zaak.

Uw rol als toezichthouder kenmerkt zich onder andere in het 'beoordelen' of de bestuurder processen in de organisatie op een correcte wijze laat verlopen. In de (tussentijdse) rapportages over onder andere verandertrajecten die u ontvangt zult u zich een beeld vormen van het verandertraject dat ingezet is binnen de schoolorganisatie. 'Maar hoe weet u nu of het verandertraject goed is doorlopen met een blijvende verandering en of er draagvlak voor is?'

Door tijdens het toezichthouden u te richten op de zes V's heeft u oog voor de verschillende stappen die in volgorde doorlopen moeten worden om een verandering succesvol en gedragen te laten plaatsvinden. U kunt in uw 'beoordeling' de zes stappen de revue laten passeren.

U kunt uw vragen bijvoorbeeld stellen over:

- Op welke wijze er aandacht is geweest voor het scheppen van veiligheid en vertrouwen: *verstillen*;
- Hoe er draagvlak is gecreëerd: *verbinden*;
- Of de verandering wel van verschillende kanten is beschouwd: *verwonderen*;
- Of zaken concreet zijn geworden: *verhelderen*;
- Of er wel aansluiting was met de praktijk: *veranderen*;
- En of de voornemens daadwerkelijk zijn geborgd en verankerd in de schoolorganisatie: *verankeren*.

Deze wijze van toezichthouden brengt met zich mee dat niet enkel de drijfveren van de bestuurder of schoolleider tijdens verandertrajecten aan de orde komen. Het maakt ook dat u niet aan uw drijfveren als toezichthouder de meeste aandacht schenkt.

Door als toezichthouder de zes V's in volgorde aandacht te geven zoals beschreven in deze Thema, krijgt u een beeld van waar het wellicht mis is gegaan; signalen die u met de bestuurder kunt verkennen. Door deze wijze van toezichthouden heeft u zicht op hoe processen in de organisatie verlopen en kunt u een boeiend gesprek aangaan met de bestuurder. Samen staat u immers voor de taak christelijk geïnspireerd onderwijs te verankeren in de wereld van nu.

### Literatuur

- Drijfveren in de praktijk, voor managers, teams en hun coaches, Cor Keijser & Stephan van der Vat, Pearson Education Benelux bv, 2009
- Uw drijfveren, brochure Management Drives, [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com), 2010
- Uw gedrag 360° feedback Management Drives, werkboek, [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com), 2011
- Denkt u dat mensen gedreven worden door hun managers? Wij niet, brochure Management Drives, [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com), 2009
- Verbeter uw onderwijsinstelling vanuit de kracht van uw mensen – voor schoolbestuurders, management en toezichthouders, brochure Besturenraad en Management Drives, 2012

#### Redactieadres

Besturenraad  
Postbus 381  
3440 AJ Woerden  
T 0348 74 44 44  
F 0348 41 14 56  
[www.besturenraad.nl](http://www.besturenraad.nl)  
[info@besturenraad.nl](mailto:info@besturenraad.nl)