

# Inhoud

## 7 aanraders

|    |                     |    |
|----|---------------------|----|
| 1. | Begrijpen           | 04 |
| 2. | Accepteren          | 12 |
| 3. | Inleven             | 20 |
| 4. | Informeren          | 28 |
| 5. | Betrekken           | 36 |
| 6. | Afwachten           | 44 |
| 7. | Jezelf voorbereiden | 52 |

## 3 afraders

|     |                       |    |
|-----|-----------------------|----|
| 8.  | Niet afwijzen         | 60 |
| 9.  | Niet meehuilen        | 68 |
| 10. | Niet uit handen nemen | 76 |
|     | Meer weten?           | 84 |

# Aanrader 1. Begrijpen

---

Als je zelf enthousiast bent over een verandering op school, is het soms moeilijk te begrijpen waarom collega's er niets in zien. En eigenlijk wil je dat ook helemaal niet begrijpen, omdat je het niet met ze eens bent. Om goed met weerstand om te gaan, helpt het om inzicht te hebben in hoe weerstand werkt. Waar komt het vandaan, en hoe gaat het over? Als je dit mechanisme doorziet, kun je er beter mee omgaan. Begrijpen betekent dus meer 'inzicht hebben in' dan 'begrip hebben voor'.

In dit hoofdstuk gaan we in op twee verklaringen van weerstand. Eerst behandelen we het idee dat weerstand een fase is, waar mensen doorheen moeten als ze met een verandering te maken krijgen. Daarna gaan we in op verschillende manieren waarop je een verandering kunt beleven: vinden, voelen en doen. Soms gaan die drie niet gelijk op. Je hebt dan bijvoorbeeld wel de overtuiging dat een verandering een verbetering is, maar toch voel je weerstand.

## Weerstand als fase

Het proces waarin mensen veranderen, kun je verdelen in een aantal fasen. Waar het ook over gaat en wie er ook verandert, maakt niet zoveel uit: de fasen waarlangs de verandering zich voltrekt, lijken op elkaar. Verschillende deskundigen hanteren verschillende indelingen. De fase van weerstand hoort er bij elke indeling bij. We gaan uit van een indeling in vier fasen, omdat die basaal en overzichtelijk is: 1. ontkenning, 2. weerstand, 3. zelfonderzoek, 4. verbinding.

### 1. ontkenning

Als een verandering wordt aangekondigd, is de eerste reactie vaak gebaseerd op ontkenning. Collega's luisteren met een half oor naar de aankondiging van een studiedag of training, en je ziet ze denken: *'Eerst maar eens zien wat ervan komt', 'Dat zal zo'n vaart niet lopen', 'Over drie maanden is er wel weer iets anders waar we mee aan de slag moeten'.*

In het onderwijs hebben we vaak te maken met veranderingen die van buiten het schoolteam komen. Ze komen tot stand op initiatief van het ministerie, bestuurders of begeleiders. Leerkrachten kunnen dan gemakkelijk het idee krijgen dat deze veranderingen niet echt gaan bijdragen aan een verbetering van hun werk.

Dat geldt voor allerlei ontwikkelingen, zoals passend onderwijs, de invoering van functioneringsgesprekken, het digitaal invoeren van toetsresultaten of het opstellen van een ontwikkelingsperspectief. Dat zijn allemaal zaken waarvan een leerkracht gemakkelijk kan vinden dat ze het lesgeven niet zullen verbeteren. Als de school zo'n onderwerp oppakt, kan een leerkracht lang blijven denken en handelen vanuit ontkennen. *'Het komt er toch niet van, en als het wel doorzet, dan gelden die nieuwe afspraken vast niet voor mij...'*

## **2. weerstand**

Als de verandering toch doorzet en ontkennen geen zin meer heeft, begint weerstand. Deze komt voort uit de overtuiging en het gevoel dat de verandering een heel slechte zaak is die tegengewerkt moet worden. Iemand met weerstand is gericht op tegenwerken.

Weerstand kan er heel verschillend uitzien. Collega's kunnen de nieuwe afspraken gaan boycotten met cynische opmerkingen bij de koffie. Ze kunnen eindeloze discussies aangaan met de directeur, de trainer of met jou als intern begeleider. Ze kunnen boos worden, omdat niemand lijkt te willen zien hoe onverstandig de verandering is. Collega's kunnen zich ook onverschillig en onaangedaan tonen, om zo te laten voelen dat het hele plan zo slecht is dat je er maar beter geen energie in kunt steken.

## **3. zelfonderzoek**

Als weerstand is uitgewerkt, begint een fase van zelfonderzoek. Collega's zijn in deze fase in staat om te verkennen wat die verandering dan precies gaat betekenen en wat dat van hen gaat vragen. Ze kunnen zich gaan verdiepen in wat de verandering precies betekent: hoe moeten ze hun lessen voorbereiden, wat moeten ze dan anders gaan aanpakken, is het hele project wel haalbaar? Collega's kunnen zich afvragen of die nieuwe manier van werken wel bij hun eigen ideeën over lesgeven past.

Collega's die in de fase van zelfonderzoek zitten, zijn in staat om te luisteren, oprechte vragen te stellen en te denken vanuit het idee dat de verandering doorgaat. *'Stel dat we het zo zouden gaan doen, wat betekent dat dan voor...?'*

#### **4. verbinden**

Een verandering is geslaagd als leerkrachten in staat zijn om zich te verbinden met de nieuwe inzichten en aanpak. Ze hoeven niet alle suggesties en afspraken tot achter de komma uit te voeren zoals het trainingsprogramma dat voorgeschreven heeft. Dat is niet het belangrijkste, juist niet. Verbinden betekent dat leerkrachten in hun eigen overtuigingen over lesgeven en in hun eigen lespraktijk ruimte hebben gemaakt voor nieuwe ideeën en aanpakken. Ze maken zich nieuwe opvattingen en werkwijzen eigen, zetten die naar hun hand, passen die een beetje aan hun situatie aan en verbinden zich op die manier met de verandering. Een verandering of vernieuwing is afgerond als teamleden het eigenlijk niet meer zien als iets anders of iets nieuws, maar als iets eigens.

Het is heel herkenbaar om weerstand als fase te zien. De meeste intern begeleiders kunnen moeiteloos voorbeelden noemen bij de verschillende fasen. De fasering is verhelderend en helpt je om te begrijpen wat weerstand is. Er is ook een groot nadeel aan de opvatting dat weerstand een fase is. Namelijk dat het in de praktijk zelden voorkomt dat iemand keurig langs het lijntje van het model gaat en de fasen achter elkaar doorloopt. In de praktijk verloopt het vaak rommelig en onvoorspelbaar. Iemand kan in een teamvergadering nog geïnteresseerd mee doen, terwijl ze een dag later tegen haar collega lacherig vertelt dat het op een andere school allemaal niets geworden is. Een andere collega kan zich een jaar lang tijdens de cursus betrokken hebben opgesteld, maar geen enkele praktijkopdracht naar behoren en op tijd oppakken. De modellen waarin weerstand als fase wordt gezien bieden veel inzicht, maar in werkelijkheid verloopt een proces zelden precies volgens de modellen. Het tegenstrijdige gedrag dat mensen kunnen laten zien, heeft te maken met verschillende dimensies van waaruit ze veranderingen kunnen beleven.

## Drie dimensies: vinden, voelen en doen

Mensen kunnen gedachten en gevoelens hebben die elkaar tegenspreken, en die verschillende invloed kunnen hebben op wat iemand wil gaan doen. Meester Nico kan bijvoorbeeld overtuigd zijn van het nut om ouders er vroeg bij te betrekken als een leerling extra ondersteuning nodig heeft. Het is logisch dat ouders hun kinderen goed kennen en waarschijnlijk ook kunnen inschatten welke oplossing het best zou zijn. Bijvoorbeeld meer coöperatieve werkvormen of juist een prikkelarme werkplek. Meester Nico kan eigenlijk geen enkel argument bedenken om ouders niet te betrekken, en hij ziet zichzelf graag als een redelijke en evenwichtige man die bereid is om hard te werken voor zijn leerlingen. Waarom stelt hij dan altijd de gesprekken met ouders uit? Dat komt omdat hij er als een berg tegenop ziet. Hij is bang dat ouders vinden dat het zijn schuld is dat hun kind niet goed kan meekomen. In zo'n oudergesprek voelt hij zich klein, ongemakkelijk en snel aangevallen. De gesprekken verlopen nooit soepel en leveren daarom ook nooit zoveel op. Meester Nico vindt wel dat het goed is om ouders te betrekken, maar hij voelt zich er helemaal niet gemakkelijk bij.

Als de intern begeleider suggereert om ouders erbij te betrekken, is het niet goed te voorspellen hoe meester Nico reageert. Als hij uitgeslagen is, energie heeft en vertrouwen in deze ouders, dan kan het zomaar zijn dat hij diezelfde middag nog een afspraak maakt. Maar als hij moe is en gisteren nog een collega hoorde klagen over lastige ouders, dan kan het ook zomaar gebeuren dat hij kortaf tegen zijn intern begeleider zegt: *'Ik dacht dat oudergesprekken bij jouw taakjes hoorden'* en naar zijn lokaal beent.

Het kan dus helpen om te begrijpen wat weerstand is en waar het vandaan komt. Je kunt het zien als een fase, waarin teamleden erop uit zijn om de verandering tegen te werken. Waarschijnlijk blijven ze niet in die fase hangen, al kunnen ze er op onverwachte momenten ook zomaar weer inschieten. Die grilligheid van weerstand komt onder andere doordat je gedachten en gevoelens niet altijd dezelfde impuls geven om te handelen.

## Voorbeeld Stoplicht

Juf Mariet heeft op een cursus klassenmanagement een stoplicht-blokje gekregen waarmee ze kan aangeven of de leerlingen haar iets mogen vragen. Leuk ding, hartstikke handig. Maar Mariet vraagt zich wel af of ze er de hele dag aan wil denken om dat blokje op de goede kleur te zetten.. Na de eerste ochtend blijkt al dat ze dat niet gaat doen. Het verschuift in de loop van de dag van de voorkant van haar tafel naar de achterkant. Op dag 2 is het blokje uit beeld en de leerlingen vragen er ook niet naar.

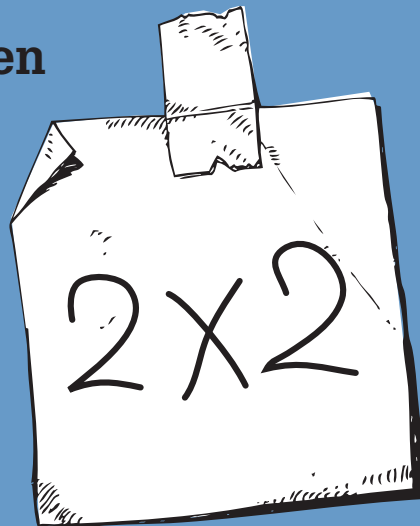
Na de herfstvakantie maakt Mariet een extra groepje met zwakke lezers. Ze vindt tijd voor verlengde instructie, maar het is krap. Ze heeft een kwartier en dat heeft alleen zin als ze dan ongestoord met het groepje aan de instructietafel kan werken. Het stoplichtblokje wordt weer opgeduikeld. Het komt niet op de tafel van Juf Mariet te staan, maar op de instructietafel. Ze gebruikt het om de tijd voor verlengde instructie te borgen. Zo werkt het wel, voor haar.

Eerst vindt Juf Mariet wel dat het blokje handig is, maar het voelt niet prettig. Ze zet niet lang genoeg door om het nieuwe hulpmiddel tot haar routine te laten horen. Later lost het blokje een concreet probleem voor haar op. Dat is de aanleiding om het werken met het blokje op te pakken en naar haar hand te zetten.

Juf  
Mariet



## Voorbeeld Realistisch rekenen



Alweer jaren geleden maakte het onderwijs de omslag van mechanistisch naar realistisch rekenen. Er werden intensieve cursussen gegeven en er verschenen nieuwe methoden, die de nieuwe visie op rekenonderwijs in de praktijk brachten.

Leerkrachten reageerden met wisselend enthousiasme. Er waren voorstanders, er waren sceptische leerkrachten en er was een grote groep die het eerst nog moest zien. Er waren verrassend veel leerkrachten die het prima voor elkaar kregen om met een realistische rekenmethode nog jarenlang mechanistisch rekenonderwijs te geven. Voor het aanleren van de tafels heb je geen methode nodig. Maar evengoed waren er veel schoolteams die de nieuwe visie omarmden, zich eigen maakten en gedreven en creatief het nieuwe rekenonderwijs vorm gaven.

Ondertussen is de laatste generatie rekenmethoden op sommige onderdelen weer wat minder 'realistisch'. Er is weer wat meer ruimte voor hoofdrekenen en niet iedere leerling hoeft nog verscheidene oplossingsstrategieën toe te passen. Opnieuw worden leerkrachten uitgenodigd om te bedenken wat ze daarvan vinden en hoe ze de nieuwe methoden gaan gebruiken. De sceptici van vroeger staan nog voor de klas en mogen hun gelijk halen. Hoeveel weerstand voelen de leerkrachten die met enthousiasme aan het realistisch rekenen hebben gewerkt?



# TOOL



## WEERSTAND IS EEN FASE: HET 'CONCERN BASED ADOPTION'-MODEL

In dit hoofdstuk hebben we een model gebruikt dat uitgaat van vier stappen: **ontkenning – weerstand – zelfonderzoek – verbinden**. Er is een ander veel gebruikt en klassiek model dat weergeeft op welke manier mensen stapsgewijs betrokken zijn bij een verandering. Dat geeft een vergelijkbaar, maar genuanceerder beeld van de plek die weerstand kan hebben in een veranderproces.

|                                  |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Betrokkenheid op jezelf</b>   | <b>Niveau 0</b> Geen gebruik<br><b>Niveau I</b> Oriëntatie                                                             | <b>stap:</b> meer informatie inwinnen<br><b>stap:</b> ik ga ermee aan de slag                                                                                                  |
| <b>Betrokkenheid op de taak</b>  | <b>Niveau II</b> Voorbereiding<br><b>Niveau III</b> Mechanisch gebruik                                                 | <b>stap:</b> hoe red ik me hiermee?<br><b>stap:</b> doe ik het wel goed?                                                                                                       |
| <b>Betrokkenheid op de ander</b> | <b>Niveau IVA</b> Routine<br><b>Niveau IVB</b> Verfijning<br><b>Niveau V</b> Integratie<br><b>Niveau VI</b> Herziening | <b>stap:</b> worden de resultaten beter?<br><b>stap:</b> bijstelling door overleg met collega's<br><b>stap:</b> Hoe kan ik het beter maken?<br><b>stap:</b> Zo werkt het beter |

*Rechts in het schema lees je de stappen die leerkrachten zetten om een niveau verder te komen in het eigen maken van de verandering. Weerstand zoals die in dit hoofdstuk is beschreven, vindt vooral in niveau I en II plaats, als leerkrachten zich afvragen of ze de verandering eigenlijk wel zien zitten.*

## Samenvatting

Weerstand is een natuurlijke reactie op veranderingen. De meeste leerkrachten voelen een tijdje weerstand als ze hun werk anders moeten doen. De manier waarop ze een veranderproces beleven, kun je samenvatten met de volgende stappen:

- **ontkenning:** het zal wel loslopen
- **weerstand:** dit wil ik helemaal niet
- **zelfonderzoek:** wat als ik het echt ga doen?
- **verbinding:** als ik het zo doe, past het bij mij

Het is niet altijd even duidelijk wat leerkrachten nu precies van een vernieuwing vinden. Je kunt ook niet altijd zomaar zeggen in welke fase ze zitten. Dat komt doordat mensen soms tegenstrijdige gevoelens en gedachten hebben over de verandering: je kunt wel vinden dat iets goed is, maar er toch enorm tegenop zien om het te doen.