

Whitepaper

Het spel van ambitie naar gedrag

*Effectief veranderen aan de
hand van een denkmodel*

Juli 2020

B&T organisatieadvies

Brengt teweeg

Inhoud

Inleiding	4
Fase 1: Bepalen	6
Fase 2: Laden	6
Fase 3: Vertalen	8
Fase 4: Verankeren	10
Tot slot	11

B&T organisatieadvies

Krijn Taconiskade 418

1087 HW Amsterdam

088 205 16 00

advies@vbent.org

vbent.org



Inleiding

‘Weet je wat mij nu echt bezighoudt? Hoe zorg ik ervoor dat mensen de dingen ook gaan doen die we straks samen bepalen’. Dit is een vraag die we in alle lagen in het onderwijs tegenkomen, bij de bestuurder, de rector, de directeur, de teamleider of de intern begeleider. Het is een eerlijke en ingewikkelde vraag, waar we met zijn allen nog lang niet over uitgeleerd zijn. Begrijpen hoe gedrag werkt en het veranderen van gedrag is puzzelen, experimenteren, onderzoeken en verwonderen. Hoe doe je dat? Hoe kom je van een wens of noodzaak om te veranderen tot ander gedrag?

Onderwijsorganisaties besteden veel tijd aan het bepalen van de koers. Dat is ook hun taak. Zoals het Rijnlands model ons vertelt: door kaders te stellen en professionele ruimte te bieden. De inspectie draagt hier een steentje aan bij door het verplicht stellen van een schoolplan en het vormgeven van een onderzoekskader. Kaders om te kunnen sturen, leiden en verantwoorden.

Na (het herijken van) de missie en de visie wordt het doel of de ambitie van de organisatie bepaald. Vervolgens wordt snel overgegaan tot actie. Van het ‘waarom’, springen we naar het ‘hoe’ (welke structuren gaan we hiervoor gebruiken?) en vervolgens naar ‘het wat’¹ (en wat gaan we dan doen in die structuren?). Wat echter (vaak onbewust) gebeurt, is dat de oplossing – die ene methode, dat ICT-programma, het dashboard met duidelijke KPI’s of de nieuwe inrichting van het rooster – langzaam tot doel wordt verheven. De systemen worden leidend en we verliezen de bedoeling uit het oog².

De piramide van strategische ontwikkeling

Het begrijpen en het beïnvloeden van gedrag is ingewikkeld en kan wel eens zwaar en eindeloos voelen. ‘Waarom zouden we de moeite doen, ze doen het toch niet’. Het helpt dan om het proces als een spel te zien, een ontdekkingstocht, met verrassingen, zoektochten naar spelregels, verwondering, lucht en plezier. In dit complexe en dynamische spel van begrijpen en veranderen van gedrag kunnen modellen houvast bieden. De piramide van strategische ontwikkeling³ is een van die modellen. De piramide geeft inzicht in welke fasen of stappen bijdragen aan een stevig fundament voor nieuw gedrag. De piramide is gebaseerd op het gedachtegoed van het sociaal constructionisme; dit gaat ervan uit dat ‘werkelijkheid’ wordt gevormd door een continue interactie tussen mensen. Werkelijkheid ontstaat niet in mensen, maar tússten mensen, elke dag, elk moment⁴. En deze werkelijkheid is niet eenduidig en voor iedereen gelijk. Uw werkelijkheid ontstaat op basis van wat u ervaart in de interactie en komt voort uit – en wordt gekleurd door – uw (eerdere) waarnemingen, ervaringen en de (onbewuste) selectie hiervan.⁵ Uw werkelijkheid draagt bij aan uw gedrag. Zo kan de open uitnodiging van de nieuwe directeur voor informele ‘kopjes thee’ bij het ene teamlid leiden tot directe inschrijving, bij het andere teamlid juist niet. Gedrag is gebaseerd op eerdere ervaringen. ‘Ik houd van een open gesprek, dat ging met de vorige directeur ook zo fijn’ en ‘Ik heb eerder met iemand samengewerkt die zo begon, die bleek niets voor zich te kunnen houden’.

1 Wouter 't Hart, *Verdraaide organisaties*

2 Wouter 't Hart, *Verdraaide organisaties*

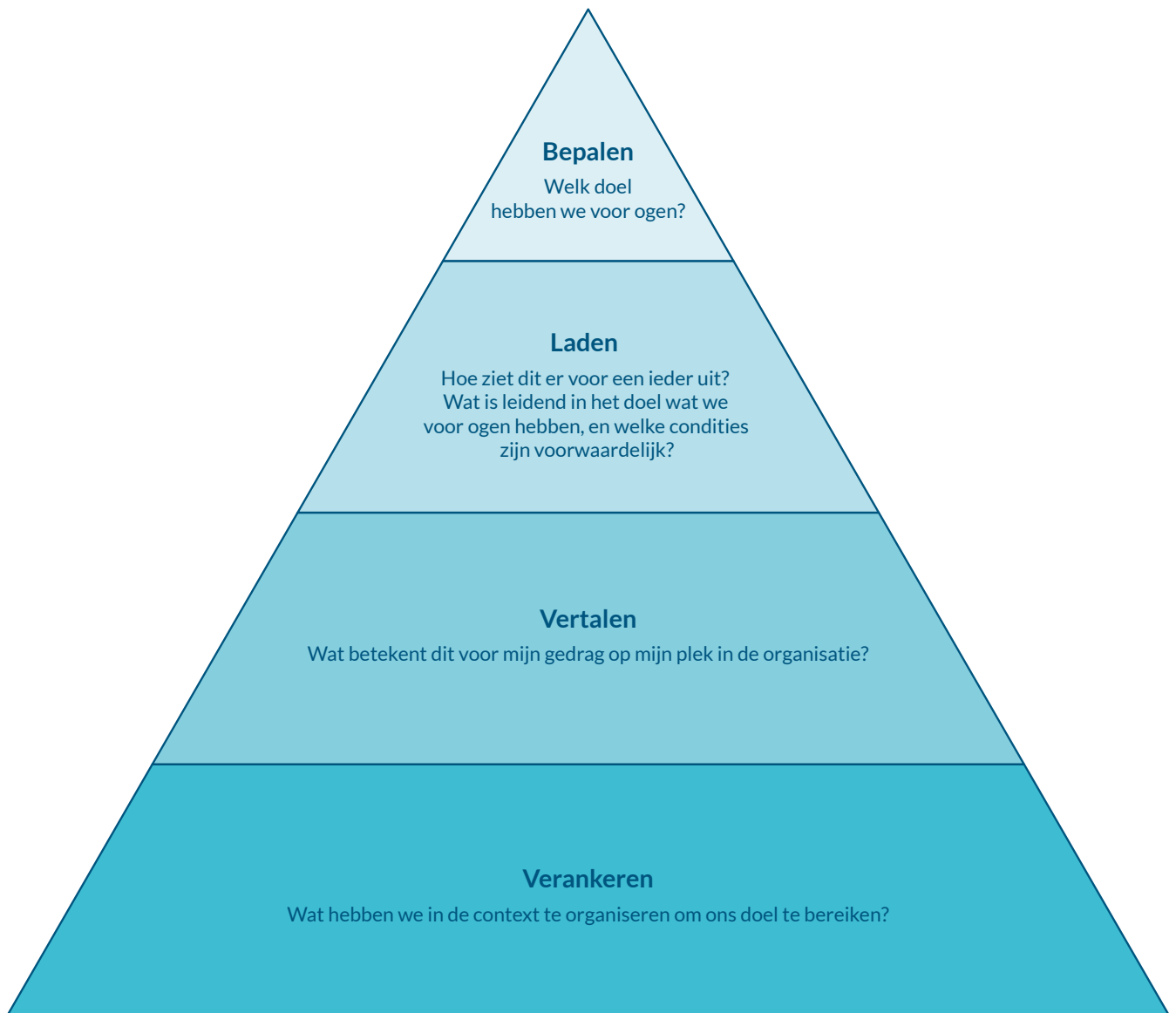
3 Shirine Moerkerken (2017), *Hoe ik verander*

4 Boonstra en de Caluwé, *Interveniëren en veranderen*

5 Chris Argyris, *Ladder of inference*

De piramide van strategische ontwikkeling

De piramide van strategische verandering biedt ruimte voor aandacht om stil te staan bij de verschillende werkelijkheden die er leven bij de mensen in de organisatie. Door de piramide te gebruiken vergroot je het onderling begrip, ontstaat er verbinding en creëer je duidelijkheid.



De piramide bestaat uit vier fasen: bepalen, laden, vertalen en verankeren. We lichten elke fase kort toe, steeds geïllustreerd met een voorbeeld.

Fase 1: Bepalen

Dit is de fase waarin letterlijk wordt bepaald welk doel je met elkaar voor ogen hebt. Bepalen kan zowel groot als klein en op de korte of de lange termijn. Bepalen is dus net zozeer de ambitie, de koers, de droom of de belofte van de school aan de leerlingen, als het versterken van burgerschap of het vergroten van de verbinding tussen ouders en leerlingen.

Bij de fase van bepalen weet je nog niet hoe het er exact uit gaat zien, maar creëer je wel duidelijkheid over je doel en zorg je dat de relevante functies in de organisatie zijn aangehaakt bij dit gezamenlijke doel. Dit doe je bijvoorbeeld door het verlangen en de urgentie om te veranderen zichtbaar en voelbaar te maken. Het bepalen lijkt vaak logisch, er komt energie vrij en het heeft een herkenbaar startpunt. Uitspraken als 'de stip op de horizon', 'gemeenschappelijke droom', 'de belofte die wij onze leerling doen' en 'onze gezamenlijke opdracht' horen bij deze fase.

Voorbeeld

Een stichting wil een nieuw koersplan. De directeuren, bestuurder en stafhoofden ervaren dat het huidige koersplan niet meer bijdraagt aan de context waarin de scholen zich nu bevinden. De verbinding raakt zoek, de scholen handelen steeds autonomer, maar ondertussen is het lerarentekort dermate groot dat het vraagt om de krachten te bundelen. Waar autonomie in het verleden logisch was, ontstaat nu de noodzaak en het verlangen tot verbinding.

In de fase van bepalen wordt met een afvaardiging van de verschillende scholen en het stafbureau gesproken over de collectieve opdracht van de stichting. Wat beloven wij als stichting aan alle leerlingen en medewerkers van onze scholen?

Fase 2: Laden

Bij het laden wordt het beeld op de toekomst ingekleurd. De groep betrokkenen kan worden uitgebreid. Je geeft samen betekenis aan de toekomst, of – in de taal van het sociaal constructionisme – je leert elkaars werkelijkheid kennen. Tijdens het inkleuren is er ruimte voor nieuwsgierige vragen, open gesprekken en het onderzoeken van aannames en wellicht ook oordelen. Er ontstaat een gevoel voor wat het beeld van de toekomst concreet kan betekenen. Als dit ons beeld is, waar zijn we dan wél van en waar zijn we dan niet van?

Onder andere met behulp van dilemma's kun je samen verkennen en onderzoeken wat 'leidend' is. Leidende principes geven antwoord op de vraag: Wat of wie zouden wij in de kern (willen) zijn in relatie tot het doel dat we met elkaar hebben geformuleerd? Leidende principes helpen op de korte en op de lange termijn bij het maken van keuzes. Je zou ze kunnen zien als de basisnavigatie in de dagelijkse praktijk, wanneer ieder vanuit zijn rol werkt aan het doel. Tot slot wordt de fase van laden aangevuld met condities. Welke condities zijn noodzakelijk om vanuit deze ambitie en vanuit deze leidende principes te kunnen werken?⁶

6 Shirine Moerkerken, *Hoe ik verander*

Voorbeeld

De eerdergenoemde stichting heeft het toekomstbeeld geformuleerd. Eén van de belangrijke kernwaarden hierin is 'verbinding'. Als we de verbinding tussen ouders, leerlingen en de school willen versterken, wat betekent het woord 'verbinding' dan voor iedereen in de organisatie?

Met elkaar zijn de directeuren, bestuurder en stafhoofden in deze fase beelden bij het woord 'verbinding' gaan delen. Ze hebben daarbij een aantal teamleiders, docenten, ondersteunende medewerkers, ouders en leerlingen uitgenodigd. Beelden die uit de gesprekken naar voren kwamen waren:

- Verbinding, dat betekent dat je voor elkaar klaar staat als het moeilijk gaat.
- Verbinding, dat betekent dat samen sterker is dan alleen.
- Verbinding, dat betekent dat je goed afstemt met je achterban.
- Verbinding, dat betekent dat je niet apart van elkaar het wiel gaat uitvinden.

Stuk voor stuk beelden die waar zijn, beelden die de werkelijkheid van de aanwezige personen representeren. In deze fase zochten we niet naar die ene omschrijving van verbinding waarin iedereen zich kon vinden, maar werden vragen gesteld en verzamelden we dilemma's. Zowel hypothetische dilemma's als bestaande dilemma's uit het verleden.

- Als school X een vacature voor natuurkunde heeft, mag die dan bij school Y vragen of hij de natuurkundeleraars kan benaderen om extra uren op school X te komen geven? Met het risico dat de ene school op den duur wellicht een natuurkundeleraar verliest? Is dit voor ons verbinding?
- Als het handig is om centraal een registratiesysteem of een methode in te kopen dat niet voor alle scholen het beste systeem is, wat besluiten we dan?

Uit deze dilemma's volgde dit leidende principe:

- Vanuit verbinding stellen wij het belang van alle leerlingen boven het belang van de leerlingen van één locatie.

Dit leidende principe gaf richting aan de eerdergenoemde dilemma's. De natuurkundeleraar mocht na afstemming benaderd worden en voor de aanschaf van een methode moest eerst in beeld gebracht worden wat het beste voor alle leerlingen was.

Als belangrijke conditie voor het realiseren van verbinding, benoemden de directeuren dat schooloverstijgende besluiten voortaan vooraf in het centrale directieoverleg werden afgestemd en dat relevante stafmedewerkers hierbij aanwezig zijn. Ook kreeg elke school een orgaan om de belangen en verlangens van leerlingen in beeld te houden.

Fase 3: Vertalen

Betrokkenen gaan met elkaar in gesprek over de vragen: 'Als we dit met elkaar bepaald hebben, deze principes leidend zijn en deze condities kaderstellend zijn, wat betekent dit voor mijn gedrag op mijn plek binnen de organisatie?' 'Wat zie je mij dan doen?'. In deze fase gaat dat wat gezamenlijk bepaald is – bijvoorbeeld de opdracht, de belofte of de ambitie – voorbij de vrijblijvendheid en wordt uitgewisseld wat dit betekent voor het gedrag van eenieder.

Gedrag raakt de verschillende werkelijkheden waar we eerder over spraken. We nemen gedrag waar bij de ander, interpreteren, doen aannames, hebben een oordeel en spreken de ander wellicht aan, veelal zonder te weten waar dit gedrag vandaan komt. Het is daarom van belang bij onszelf en de ander te onderzoeken welke werkelijkheid ten grondslag ligt aan dit gedrag. De verzameling van ervaringen kristalliseert zich uit in overtuigingen en verlangens, dit noemen we het wereldbeeld. Pas als je elkaars (maar ook je eigen) wereldbeeld doorgrondt en met elkaar uitwisselt in een continue dialoog, ontstaat echt begrip voor de ander. En wordt het mogelijk om je met elkaar te verbinden en samen een nieuwe, gezamenlijke betekenis te creëren. Daarmee is nog niet de werkelijkheid van iedereen gelijk. Het gesprek verschuift van goed of slecht naar het vergroten van begrip voor andermans werkelijkheid. Het gaat dan niet meer over gelijk hebben, maar over elkaar werkelijk begrijpen. Een discussie wordt een dialoog, en een overtuiging wordt een vraag naar onderliggende waarnemingen.

In deze fase kunnen zich nieuwe dilemma's voordoen waardoor de leidende principes en de condities herijkt of aangepast moeten worden. Het doorlopen van de piramide is dus niet (slechts) een volgordelijk proces, maar heeft een iteratief karakter. Bij de uitwerking van elke fase kun je teruggeworpen worden op voorliggende fasen. De piramide van strategische ontwikkeling zorgt ervoor dat dit uitzoeken en onderzoeken plaatsvindt voordat de hele organisatie in de steigers staat en de uitvoering start.

Voorbeeld

Naast het begrip verbinding had de stichting ook vertrouwen als kernwaarde opgenomen in het toekomstbeeld. Ook bij 'vertrouwen' zijn er verschillende betekenissen mogelijk. Deze werden bij het laden verder verkend. Vervolgens werd in de volgende fase: het vertalen, de verbinding gemaakt met gedrag. De aandacht verschuift nu van 'Wat betekent vertrouwen voor jou?' naar 'Wat zie je mij doen, als ik handel vanuit vertrouwen?'

We weten vaak goed wat we van een ánder verwachten bij een bepaalde kernwaarde. De verleiding bestond ook hier om daar het gesprek over te voeren. Als we elkaar vertrouwen, dan betekent dit 'dat de bestuurder mij vertrouwt en dat ik niet steeds alles moet afstemmen', 'de andere school hun materiaal deelt' en 'dat de staf mij niet controleert'. De kracht in deze fase schuilt in de aandacht juist naar het individu te brengen; 'Wat doe ik als ik handel vanuit vertrouwen?'. Zo voorkom je dat er na een fase van laden in een groep beelden, verwachtingen, en wellicht oordelen gecreëerd worden over hoe vertrouwen eruit ziet. Zinnen als 'Wat hij nu doet, vind ik niet blijken van vertrouwen' of 'Ik ben toch zo blij dat ik haar kan vertrouwen' zijn zo uitgesproken.

De stichting is gestart aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. Medewerkers gingen met elkaar in gesprek over de vraag: 'Wanneer zag jij gedrag bij een ander dat voor jou past bij het leidende principe rondom vertrouwen?'. Er werd gewerkt vanuit het gedachtegoed van Argyris om oordelen en aannames uit te zoeken. Vervolgens gingen medewerkers in deze fase van vertalen met elkaar in gesprek over 'Wat zie je mij doen als ik handel vanuit vertrouwen?'. Gevolgd door de vraag, 'Wat heb ik van jou nodig om dit gedrag manifest te maken, als we deze kernwaarde met elkaar uitdragen?'. Voorbeelden van uitspraken waren divers, en niet altijd congruent. Soms ook nog gelardeerd met woorden die minder passen bij vertrouwen zoals het woord 'controleren'. Maar doordat dit zichtbaar werd, kon er over gesproken worden; werkelijkheden konden elkaar ontmoeten om te komen tot constructief gedrag.

Voorbeelden van uitspraken van eigen gedrag m.b.t. vertrouwen:

- Vertrouwen betekent dat ik als stafmedewerker de directeuren controleer, ik vraag hen eerst naar hun verhaal voordat ik een vervolgactie inzet.
- Vertrouwen betekent dat ik collega's vraag naar hun perspectief, wanneer zij zich niet aan een afspraak houden.
- Vertrouwen betekent dat ik mijn collega's informeer wanneer dit nodig is.
- Vertrouwen betekent dat de stafmedewerker altijd in mijn schoolsystemen kan komen.
- Vertrouwen betekent dat ik docenten het onderwijs op mijn school laat inrichten op de manier waarvan zij denken dat dit goed is voor leerlingen.
- Vertrouwen betekent dat ik alle afspraken naleef die we met elkaar maken.
- Vertrouwen betekent dat...

De uitwisselingen over gedrag vormden de bouwstenen voor het bepalen van nieuw gedrag en het bespreekbaar maken van huidig gedrag. Zo werd in deze stichting nu een vraag gesteld wanneer een medewerker van een ander iets wil weten over de organisatie, in plaats van het op te zoeken in het systeem.

Fase 4: Verankeren

Het doel is gedragen, beelden zijn gedeeld, leidende principes en condities zijn geformuleerd en het gedrag is uitgewisseld. Het is een illusie dat daarmee de voorgaande fasen 'afgerond' zijn. Ze zijn met aandacht uitgewisseld maar als de werkelijkheid ontstaat in interactie, vandaag, morgen en alle dagen daarna, vraagt het continu aandacht om te blijven laden en vertalen. Daarnaast willen we ook overgaan tot actie, het doel realiseren. De kernvraag van de fase van verankering is: Wat hebben we in de context te organiseren om ons doel te bereiken? Welke instrumenten, processen, protocollen, reglementen, afspraken, werkinstructies, systemen en dashboards gaan ons helpen om ons verlangen te realiseren en tussentijds te weten of we (nog) op de goede weg zijn? Niet om op af te rekenen, maar als basis voor gesprek en waar nodig bijstelling van een van de uitgangspunten uit deze of vorige fasen van de piramide. Kortom, in deze fase stellen we vast wat we concreet in handen moeten hebben om de verandering te verankeren.

De kracht van het verankeren na het doorlopen van de voorgaande fasen is dat 'hoe' het wordt georganiseerd een middel is, niet hét middel. Systemen zijn daarmee niet leidend, maar dienend. Er zijn toetsstenen om te kijken of de organisatievorm aansluit bij het doel (de leidende principes en de condities) en tussentijds te kijken of het ook inderdaad bijdraagt aan het doel dat gesteld is. En als het gekozen systeem uiteindelijk niet bijdraagt aan het realiseren van het doel, dan is de verandering niet mislukt maar vraagt het een andere organisatievorm, of het nogmaals verkennen van de leidende principes en de condities. Zijn er nieuwe inzichten? Een verandering of een beweging naar gedragsverandering gaat stap voor stap en vraagt continu om gesprek en bijstelling.

Voorbeeld

Nu de betekenis van het koersplan is verdiept, de verschillende werkelijkheden verkend en vertaald zijn naar leidende principes, condities en gedrag, kan de verbinding gemaakt worden naar de systemen. 'Wat hebben we te organiseren om het wenselijke gedrag te kunnen laten zien?'

Bij deze stichting werd de status van het bilateraal overleg tussen directeur en bestuurder herijkt. Het gesprek ging niet over óf er een bilateraal overleg plaats moest vinden, maar over de gewenste aard van dat gesprek, zodat het bijdraagt aan de koers. Vragen stellen bleek in het gedrag van groot belang voor verbinding en vertrouwen. 'Hoe draagt de agenda van bilateraal overleg bij, zodat er vragen worden gesteld in plaats van dat er een verantwoordingsmonoloog wordt gehouden?'

Een andere vraag was het belang van alle leerlingen. 'Hoe heb je de belangen van alle leerlingen in beeld?' 'En wat willen we dan precies centraal in beeld hebben?' Er ontstond een behoefte naar een centraal leerlingvolgsysteem, zodat er zicht kon ontstaan tussen scholen en doelgroepen. De stafmedewerker kwaliteitszorg bleek nu een belangrijke spil. En dat directeuren ervoor zorgden dat het systeem gevuld was met de afgesproken informatie was vanzelfsprekend. Dit droeg bij aan een besluitvorming in het directiebestuur die recht deed aan de nieuw ingeslagen koers.

Tot slot

De fasen in de piramide van strategische ontwikkeling houden je scherp, bieden focus en dragen bij aan het proces in zijn geheel. De fasen helpen te verduidelijken, zodat je afspraken maakt die recht doen aan verschillende werkelijkheden.

Om een veranderproces daadwerkelijk effectief en zorgvuldig met elkaar te doorlopen, is het van belang om tijd te maken om elkaar echt te begrijpen. Een goed gesprek vraagt meer tijd dan een hand opsteken om aan te geven dat je akkoord bent. Het met elkaar eens zijn, is veiliger dan het met elkaar oneens zijn. Het daadwerkelijk met elkaar in gesprek zijn, vraagt dan ook een veilige omgeving met uitdagende en passende werkvormen. Samen betekenis geven kost tijd en vooral oprechte aandacht. 'Ik wil niet veronderstellen dat ik je begrijp, ik wil dat je het mij vertelt' is hiervoor een helpend motto.

De piramide van strategische ontwikkeling is geen lineair model, de fasen blijf je als organisatie herhaaldelijk doorlopen. Het draagt bij in het spel van ambitie naar gedrag. De fasen zijn een toetssteen om te bepalen of de verankering echt bijdraagt aan het doel. Zie je het gedrag niet terug in de organisatie, dan is een verandering niet mislukt, maar ga je terug naar de leidende principes en de condities om te kijken hoe een andere organisatie wel bijdraagt aan het realiseren van de ambitie. De ambitie is immers vaak nog niet verdwenen als een organisatievorm niet blijkt te werken.

Neem contact met ons op

Wilt u meer weten over een of meer van de hiervoor beschreven thema's?
Neemt u dan contact op met een van de auteurs van deze whitepaper:



Marieke Reuter
senior adviseur
06 - 40 72 60 26
marieke.reuter@vbent.org



Ellen Tomberg
senior adviseur
088 - 205 16 00
ellen.tomberg@vbent.org

