

INSPIRATIE EN DRAAGVLAK

Hoe krijg ik mijn collega's mee, hoe zorg ik voor draagvlak en waarmee kan ik mijn team inspireren? In dit hoofdstuk reiken we je instrumenten aan die je daarbij kunnen helpen. Draagvlak verwerven begint bij een visie. 'Een visie genereert energie en levert focus, enthousiasme, zingeving en creatieve spanning', aldus Daniel D. Ofman, de bedenker van de kernkwaliteiten. Een visie alleen garandeert nog geen draagvlak, daar is meer voor nodig. Niets is zo gecompliceerd als het veranderen van mensen in organisaties, dat blijkt ook uit de vele boeken over dit onderwerp.

Wat is motivatie en hoe werkt het?

Motivatie geeft redenen om in beweging te komen. Motivatie is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij de vervulling van je eigen behoefte dichterbij brengt. Die gedrevenheid kun je van buitenaf herkennen, maar hoe ontstaat die motivatie van binnenuit? Laten we eens kijken hoe dit proces ofwel deze motivatieketen verloopt bij het maken van een kop cappuccino. Want dat verschilt in wezen niet van de motivatie om mee te doen met een circusproject.

In het proces kunnen we de volgende stappen onderscheiden:



Ik heb behoefte aan rust en ontspanning. Uit die behoefte komt de wens voort een cappuccino te gaan maken. Uit ervaring weet ik dat dit werkje me afleidt en dat ik geniet van de koffie. Ik heb dus de verwachting dat het maken van de koffie mij ontspant. Ik vertrouw op het effect van de koffie en dat geeft mij de prikkel om naar de keuken te lopen en de machine aan te zetten, melk en koffie te pakken, enzovoort; ik ga het doen. Als ik weer aan mijn bureau zit en met mijn dampende bak uit het raam staar, beoordeel ik het effect: ja, ik voel me lekker. Een volgende keer ben ik nog gemotiveerder om cappuccino's te maken en ik word er ook steeds beter in. Al mijn collega's willen van mij cappuccino! Zo draag ik bij aan een motiverende werksfeer, want mijn collega's blijken ook behoefte te hebben aan ontspanning en verwachten hetzelfde effect van mijn koffie.

Motivatie is per persoon verschillend. Op een voorstel reageert de een afwachtend en vraagt zich af 'waar haal ik de tijd vandaan?', terwijl een ander enthousiast is en meteen aan de slag wil. Hun reacties zijn afhankelijk van persoonlijke opvattingen en inzichten en van vroegere ervaringen.

Begrijpen we de reacties van collega's op bepaalde veranderingen? Personen reageren op veranderingen niet alleen rationeel, maar vaak ook met emoties, onzekerheid en twijfel. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen erg gehecht zijn aan bestaande patronen en dat ons brein hieraan meewerkt, doordat voor veel handelingen vaste patronen worden aangemaakt. We doen veel op de automatische piloot en dit helpt ons om te overleven. Maar het maakt verandering soms moeilijk.

Is er weinig motivatie, dan wordt de verandering niet gedragen en dit uit zich in vormen van weerstand variërend van niet meewerken tot blokkeren.



FASEN VAN VERANDERING

Veranderprocessen zijn globaal in drie fasen te onderscheiden: initiatie, implementatie en verankering.

Deze fasen overlappen elkaar en zijn niet als een stappenplan lineair uitvoerbaar. Stel dat het team muziekonderwijs als veranderthema wil.

In de initiatiefase staat het besluit tot aanvaarding van de verandering centraal. Cruciaal is dat er met het team wordt gepraat over wenselijkheid, nut en toepassingsmogelijkheden van muziekonderwijs. Na het besluit over het doel en de werkwijze volgt de implementatiefase.

In de implementatiefase wordt muziekonderwijs in de praktijk uitgetoetst, bijgesteld en met vernieuwde inzichten uitgevoerd. Al doende maken leerkrachten zich steeds intensiever de vernieuwing eigen en denken ze na over het borgen in en veranderen van het curriculum. Daarmee breekt de volgende en laatste fase aan, de verankeringfase. Idealiter wordt de ingevoerde muziekmethode na enkele jaren onderdeel van de alledaagse schoolpraktijk. De verandering is geaccepteerd en is een stabiele factor die door iedereen in de school als vanzelfsprekend wordt gebruikt. Het is verankerd in het beleid en het curriculum.

Sommige veranderingen gaan snel, andere duren langer. Het is een proces van plannen, doen, checken en actie, dat door voortdurende reflectie op de praktijk wordt bijgesteld en verbeterd.

VERANDERPLAN

Een veranderplan kun je opstellen door per thema een plan te maken met daarin duidelijkheid over:

- Wat het doel is en welke acties worden voorgenomen?
- Wanneer deze worden uitgevoerd?
- Wie zijn daarvoor medeverantwoordelijk?
- Wat zijn de opbrengsten voor kinderen en de school?

Tips bij het opstellen van een veranderplan:

- Geef eerst de beleidsvoornemens aan: Welk wordt aangepakt en waarom?
- Je kunt dit toelichten tijdens een presentatie aan de betrokken collega's.
- Laat iedere collega actief bijdragen aan het verbeterplan. Deel ze bijvoorbeeld in groepen in en laat elke groep (of bouw) één verbeterpunt uitwerken. Laat collega's zelf kiezen om te voorkomen dat zij moeten werken aan een in hun ogen saai of irrelevant verbeterpunt. Uit de keuze blijkt overigens meteen voor welke verbeterpunten het draagvlak geheel ontbreekt. Deze zouden geschrapt kunnen worden.
- Laat de groepen voor elk verbeterpunt een actieplan maken met daarin: de acties, wie gaat het doen en wanneer. Vooral de 'wie'-vraag is belangrijk: iedere collega wordt uitgedaagd (mede-)verantwoordelijk te zijn voor de implementatie van minstens één verbeterpunt.
- Organiseer een gezamenlijke bijeenkomst met alle betrokkenen waarin elke groep zijn actieplan presenteert, toelicht en bijschaaft naar aanleiding van de feedback van de overige aanwezigen. Het totale verbeterplan bestaat uit de optelsom van alle afzonderlijke actieplannen.
- Hoe concreter, hoe beter. Veel verbeterplannen zijn te groots, te breed of te vrijblijvend. Een goed verbeterplan past op één A4'tje per te verbeteren kenmerk.
- De voorgenomen maatregelen in een verbeterplan moeten SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.
- Breng de dragers (sleutelfiguren) van de verandering in beeld en vorm met hen een team dat het proces begeleidt.



DRAAGVLAK

Het begint allemaal met een doel dat jij inspirerend vindt, waarin je vertrouwen hebt dat je het kunt bereiken en dat je het effect kunt beoordelen. Dat is de basis van motivatie en draagvlak. Mensen hebben de behoefte doelgericht te werken. Het doel moet een prikkel geven om in actie te komen. Dus, als je merkt dat je niet in beweging komt of letterlijk 'zinloos' bezig bent, ga dan op zoek naar het doel. Zakt de motivatie van een collega weg, ga dan in gesprek over het doel.

Succesfactoren bij het creëren van draagvlak zijn: overtuigen, persoonlijke invloed, een inspirerende werkwijze, sleutelfiguren die het proces dragen en werken naar een betekenisvol en haalbaar resultaat.

Voorwaarden voor draagvlak:

1. duidelijke doelen
2. open communicatie
3. verantwoordelijkheidsbesef
4. een goede taak- en rolverdeling

Tips voor motiverende acties gericht op het team:

- Maak duidelijk aan alle betrokkenen wat iets oplevert. Collega's willen horen wat het voordeel van de verandering voor henzelf is.
- Betrek je collega's in een vroeg stadium. Vraag of de informatie helder is en of de consequenties te overzien zijn. Schat in wat lastig kan worden. Vraag mee te denken over het oplossen van het probleem. De verandering ziet er dan misschien anders uit dan jij van te voren hebt bedacht, maar zo maak je gebruik van hun expertise en voelen ze zich gewaardeerd.
- Erken (negatieve) gevoelens van collega's en zorg dat je hun perspectief écht begrijpt. Dit is een belangrijk punt om je relatie met je collega's in stand te houden. De uitdrukking is niet voor niets 'zonder relatie geen organisatie'. Het sociale verband binnen je organisatie maakt dat mensen net dat stapje meer willen zetten, met je mee willen denken en zich betrokken voelen.
- Maak een meerjarenplanning en neem de tijd. Mensen hebben overzicht nodig met een tijdspad met prioriteiten. Dit geeft duidelijkheid, perspectief en rust.
- Draagvlak behouden vraagt net zoveel inspanning als draagvlak verwerven. In de waan van de dag komen steeds nieuwe prioriteiten en verwatert de betekenis en dynamiek van het veranderproces. Met een permanente inzet van informeren en motiveren blijven velen langer betrokken.

TEAMKWALITEITEN

Welke persoonlijke kwaliteiten voor cultuuronderwijs hebben we in huis? En hoe kunnen we deze benutten en vergroten? Al jaren blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van de onderwijsinspectie dat het muziekonderwijs onder de maat is. De oorzaak hiervan wordt gezocht in de vooropleiding, ambitie van de school en bij persoonlijke kwaliteiten en ambities. Het liefst willen scholen voor specifieke leergebieden vakdocenten aantrekken, maar hiervoor is weinig ruimte in de formatie.

Voor het blijvend ontwikkelen van professionaliteit in het onderwijs is sinds 2004 een wettelijk kader, de Wet BIO. Deze wet regelt de vaststelling van bekwaamheidseisen voor onderwijsgevenden in het onderwijs. Als cultuurcoördinator kun je inventariseren welke kwaliteiten in huis zijn en wat nodig is om deze beter te benutten en verder te ontwikkelen. Bij dit laatste kun je met je directeur onderzoeken of bepaalde scholingsdoelen kunnen worden opgenomen in het professionaliseringsplan en ieders persoonlijk ontwikkelplan (POP).



KWALITEITEN IN KAART

Het is relatief eenvoudig om een kwaliteitskaart te maken van je schoolteam. Zodra deze kwaliteiten in kaart zijn gebracht, kun je onderzoeken of het mogelijk is om kwaliteiten onderling te 'ruilen'. De ene leerkracht kan bijvoorbeeld drama verzorgen voor enkele groepen en de andere muziek. Het is daarbij van belang duidelijke afspraken te maken en je te houden aan de planning. Binnen ieder team zijn er talenten en kwaliteiten die benut kunnen worden. Start daarom met het inventariseren van teamkwaliteiten en de resultaten op teamniveau te bespreken.

Voorbeeld kwaliteitskaart

Vragenlijst:

1. Ben je actief op cultureel gebied? (Denk aan 'zelf doen' of 'kijken/luisteren naar'.)
2. Welke kennis heb je van culturele activiteiten op wijk-, stads- of landelijk niveau?
3. Welke contacten heb je met personen, instellingen en organisaties op cultureel gebied?
4. Welke kansen zie je voor de school om aan te sluiten bij lokale culturele evenementen?
5. Welke deskundigheid heb je in huis, op het gebied van muziek, literair, beeldend, dans, drama, audiovisueel en/of erfgoed?
6. Welke kwaliteiten waarderen anderen in jou als het gaat over cultuuronderwijs?
7. Welke cultuuronderwijs-activiteiten wil je verzorgen in andere groepen en hoe?
8. Welke kwaliteiten kun je overdragen aan collega's en hoe wil je dit vormgeven?
9. Op welke vakgebieden wil je kennis en vaardigheden vergroten/opfrissen en hoe?
10. Wil je met de interne cultuurcoördinator meedenken over nieuwe plannen of participeren bij de uitvoering van culturele activiteiten?



VOORWAARDEN VAN DRAAGVLAK

Samenvattend kunnen we stellen dat er een aantal voorwaarden is voor het creëren van draagvlak. Vanuit de icc-cursussen hebben cultuurcoördinatoren de volgende zeven prioriteiten benoemd, voorzien van advies en mogelijke acties.

	Voorwaarden	Mogelijke acties
1	Accepteer de huidige cultuuronderwijspraktijk	Breng de huidige praktijk in beeld, met inbreng van collega's Bekijk deze vanuit een nieuwe bril; 7 disciplines en 3 leerstrategieën. Wees trots, waardeer inzet en inbreng van collega's Benoem enkele hoogtepunten uit de praktijk; kunstproject Presenteer een levendig portret van de praktijk voor ouders
2	Beleidsdocument is met team voorbereid en vastgesteld	Team betrekken bij het ontwikkelen van visie en het beleidsdocument. Team betrekken bij het herdefiniëren van cultuuronderwijs Met team prioriteiten vaststellen. Maak een actieplan voor de korte en lange termijn (4 jaar) Start met je eerste actieplan
3	Directeur onderschrijft het belang van cultuuronderwijs	Directeur stelt beleidsdocument vast en neemt het actieplan op in beleidscyclus Directeur plaatst cultuuronderwijs op agenda van management- en teamoverleg Directeur stemt beleidsdocument af op bovenschoolse en bestuurlijke kaders Directeur faciliteert en coacht de cultuurcoördinator Directeur neemt veranderthema's op in het vierjarig schoolplan
4	Cultuurcoördinator werkt met taakomschrijving en taakuren	Team betrekken bij opstellen taakomschrijving en realisatie Duidelijke taakverdeling tussen cultuurcoördinator, directeur en team. Cultuurcoördinator heeft tenminste één collega als vast aanspreekpunt. Cultuurcoördinator werkt met werkgroep met inbreng van 3 bouwen Cultuurcoördinator heeft 40 – 120 taakuren per jaar, afhankelijk van de grootte van de school.
5	Het budget is bekend en gegarandeerd	Cultuurcoördinator en directeur kennen besteedbaar jaarbudget Helderheid in toekenning en dekking van activiteiten Visie en wensen vertalen in begroting; directeur zoekt dekking Financiële knelpunten aanpakken, eventueel fondswerving en sponsoring
6	Cultuurcoördinator en directeur dragen mede zorg voor de kwaliteit	Regelmatig voortgangsoverleg met directeur Plaatsen cultuuronderwijs op de agenda van bouw en teamoverleg
7	Cultuurcoördinator werkt samen met lokaal steunpunt cultuur en de culturele omgeving	Maak en benut de culturele kaart van de omgeving Betrek collega's bij de marktverkenning Betrek culturele partners bij het ontwikkelen van nieuwe projecten



WEERSTAND

Vooral bij veranderingen en vernieuwingen treedt regelmatig weerstand op in de vorm van 'tegendruk'. Weerstand bestaat uit negatief geladen gevoelens. Globaal zijn er twee soorten weerstand te onderscheiden: vluchten en vechten. Vluchtsignalen zijn te herkennen aan non-verbale uitingen, psychologiseren, anderen ervoor op laten draaien, onrust naar buiten brengen, stiltes, afwachtend gedrag, duikbootgedrag, subgroepen vormen, ontlopen en verwarring zaaien. Vechtsignalen zijn spot, verbaal geweld, negativisme en openlijke weerstand.

Tips voor het omgaan met weerstand

- Zie weerstand als vorm van betrokkenheid en neem het serieus
- Signaleren en benoemen
- Accepteren en inleven
- Verkennen: welke zorgen heeft de persoon en op welke gebied?
- Analyseren: wat verloopt problematisch bij de afstemming?
- Interventie: (actie)plan maken gericht op de persoon, relatie en situatie
- Interventies uitvoeren
- Werk daadkrachtig aan oplossing van werkproblemen en stel tijdig bij

