

Go!2020
samen dromen
vormgeven

GO!

onderwijs van de
Vlaamse Gemeenschap

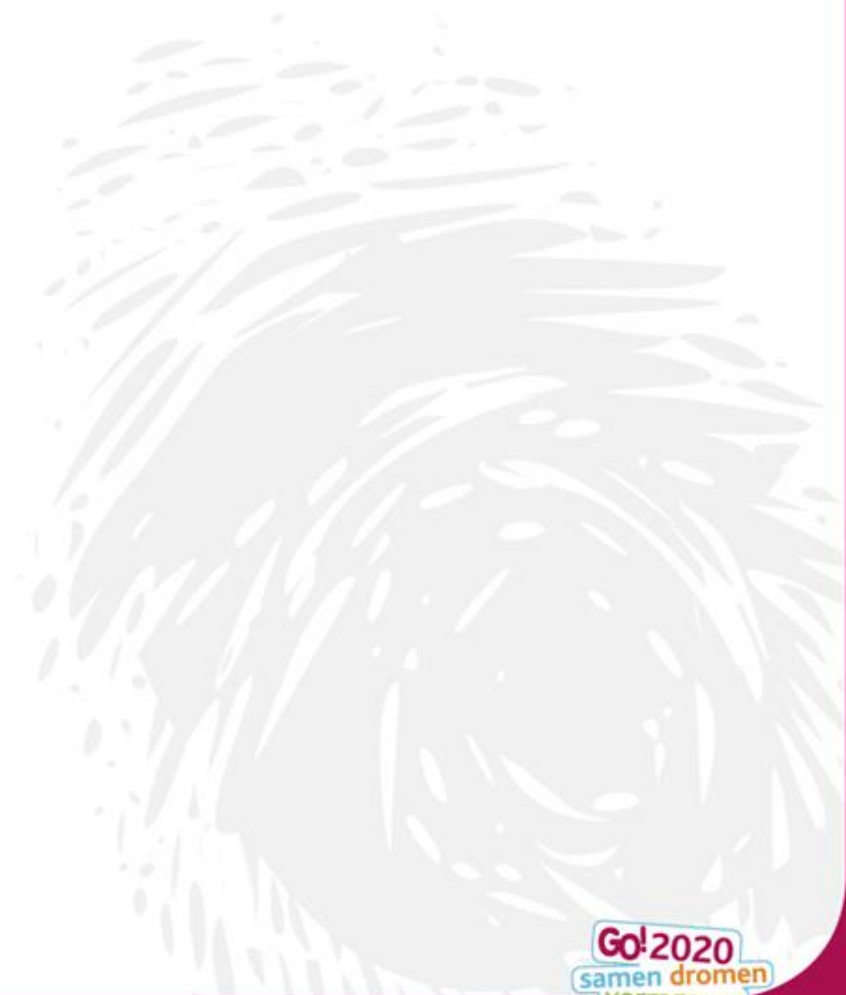


Virbo 19/03/2014

Mensen en Cultuur - Weerstand

Verwachtingen?

Leervragen?



Go!2020
samen dromen
vormgeven

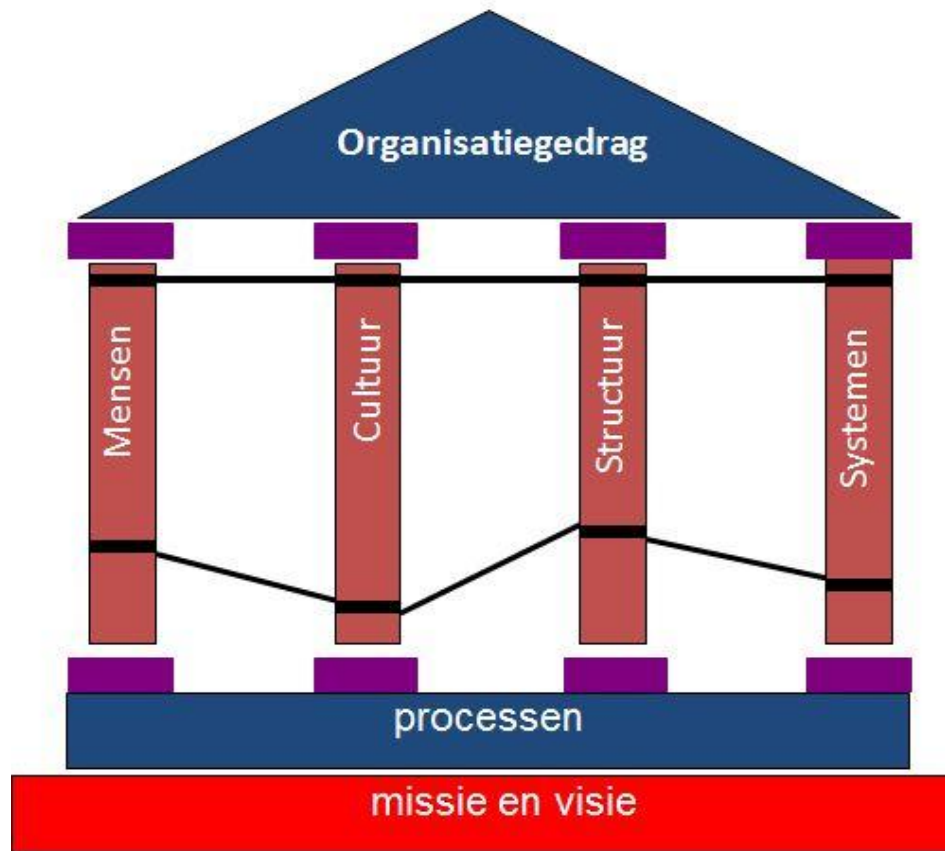
Doelen

De deelnemers

- reflecteren op de rol van mensen en cultuur bij schoolontwikkeling
- hebben meer inzicht in weerstand en krijgen handvatten om ermee om te gaan

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Pijlers van een organisatie (school)



Organisatie(verandering)

Elke organisatie (school) heeft

- een fundament (missie, visie)
- vanuit die visie maakt ze keuzes (processen)

Om vorm te geven aan die visie, kiest de school voor een bepaalde structuur en systemen

Daarbij moet ze rekening houden met haar personeel en de cultuur.

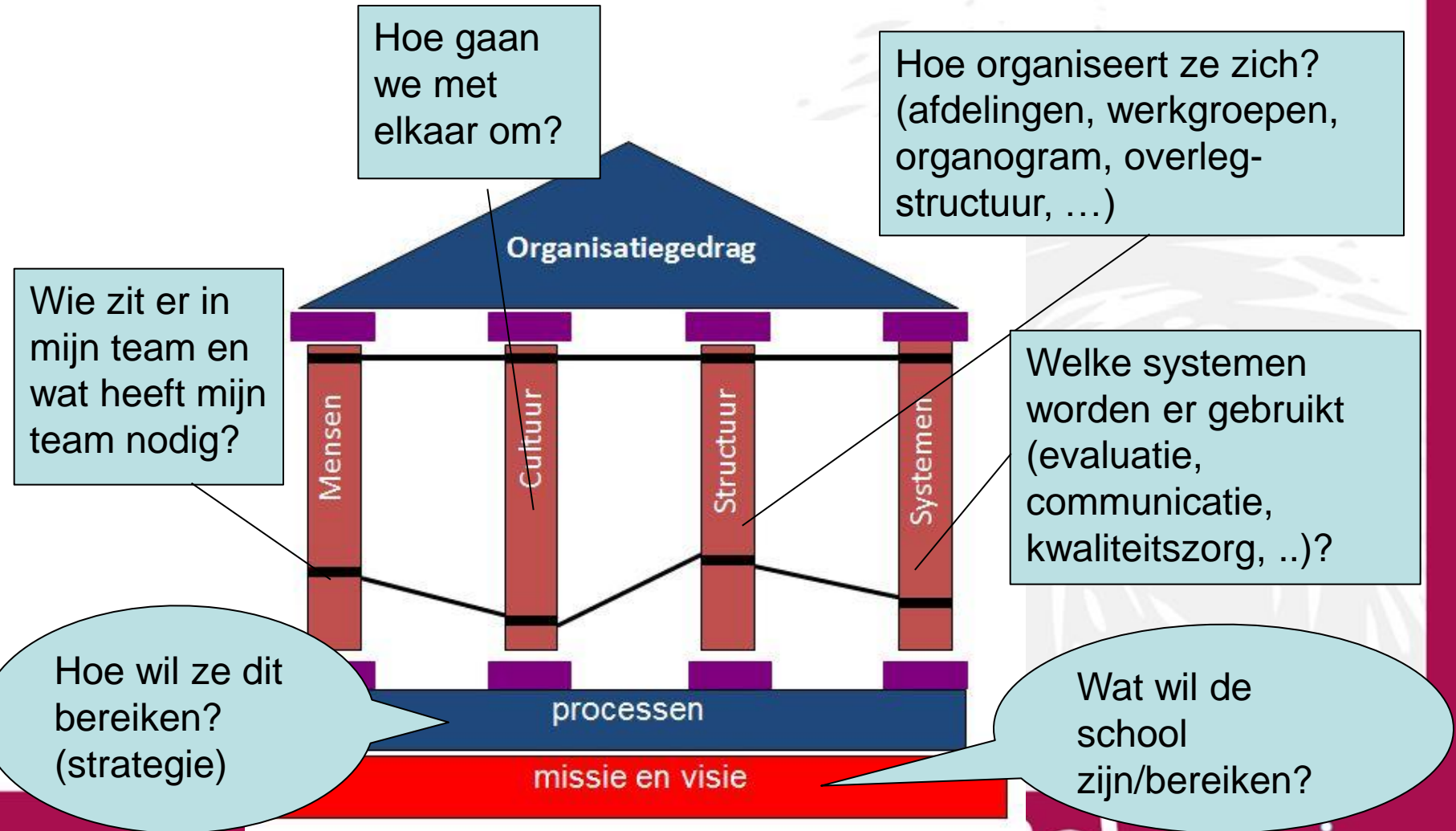
Wat haalbaar is voor de ene school, is niet haalbaar voor de andere.

= 4 pijlers

Als je inzet op schoolontwikkeling, moet je rekening houden met die 4 pijlers. Anders staat je 'dak' scheef.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

SAMENHANG - schoolontwikkeling



Wat is cultuur?

Cultuur is de manier waarop we met elkaar omgaan.

(Kommers, H en Dresen M, Teamwerken is teamleren?)

In elke organisatie waarin mensen met elkaar samenwerken, heersen er 'spelregels'

- Expliciete (officiële) regels: afspraken, overtuigingen die door iedereen als eerste genoemd worden, staan vaak ook op papier
- Impliciete regels: regels die in de praktijk 'succesvoller' zijn dan de officiële regels

(Scott Morgan, De ongeschreven regels van het spel)

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Wat is cultuur? (2)

Voorbeelden

- 1) expliciet: goed kunnen samenwerken. Impliciet: appreciatie krijgen als je jezelf in de schijnwerpers zet en laat zien dat je hulp van collega's niet nodig hebt
- 2) expliciet: we vinden het belangrijk dat er afspraken gemaakt worden. Impliciet: je krijgt veel discussie als je de afspraken in vraag stelt (dus reageer niet), maar geen reactie als je de afspraken niet volgt.

Opdracht 1. Korte reflectie: voorbeelden van dergelijke expliciete en impliciete regels.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Wat is cultuur? (3)

- De ongeschreven regels zijn vaak een van de oorzaken waarom een bepaalde schoolontwikkeling niet goed lukt.
- Belangrijk:
 - Hou bij de keuze van een schoolontwikkeling die je wil doorvoeren, rekening met die 'expliciete' regels.
 - Reflecteer met je team op de vragen 'Wat vinden we belangrijk?' en 'Waaruit blijkt dat dan?'
 - Leg geregeld je oor te luisteren: 'Wat vinden je teamleden belangrijk? Wat motiveert hen?'

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Wat is de cultuur? (4)

Opdracht 2

Wat moeten anderen over jou weten om goed met jou samen te werken?

Laat mensen weten wat jij graag hebt en hoe je graag werkt.

(teamopdracht)

Uit Vergroot de veerkracht in jezelf en je team. Liselotte Baeijaert & Anton Stellemans

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Het begrip 'weerstand'

Opdracht 3

Efficiënte aanpak voor weerstand.



Go!2020
samen dromen
vormgeven

Wat is weerstand?

Weerstand is iets wat we allemaal kennen.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Wat is weerstand? (3)

OPDRACHT 4

Reflecteer.

Wat zijn situaties waarin je (gemakkelijk) weerstand ervaart?

Wanneer (Waartegen) ervaar je weerstand?

Wat doe je als je ergens weerstand tegen hebt?

Merkt iemand dat aan jou?



2020
en dromen
armgeven

WijS van de
Gemeenschap

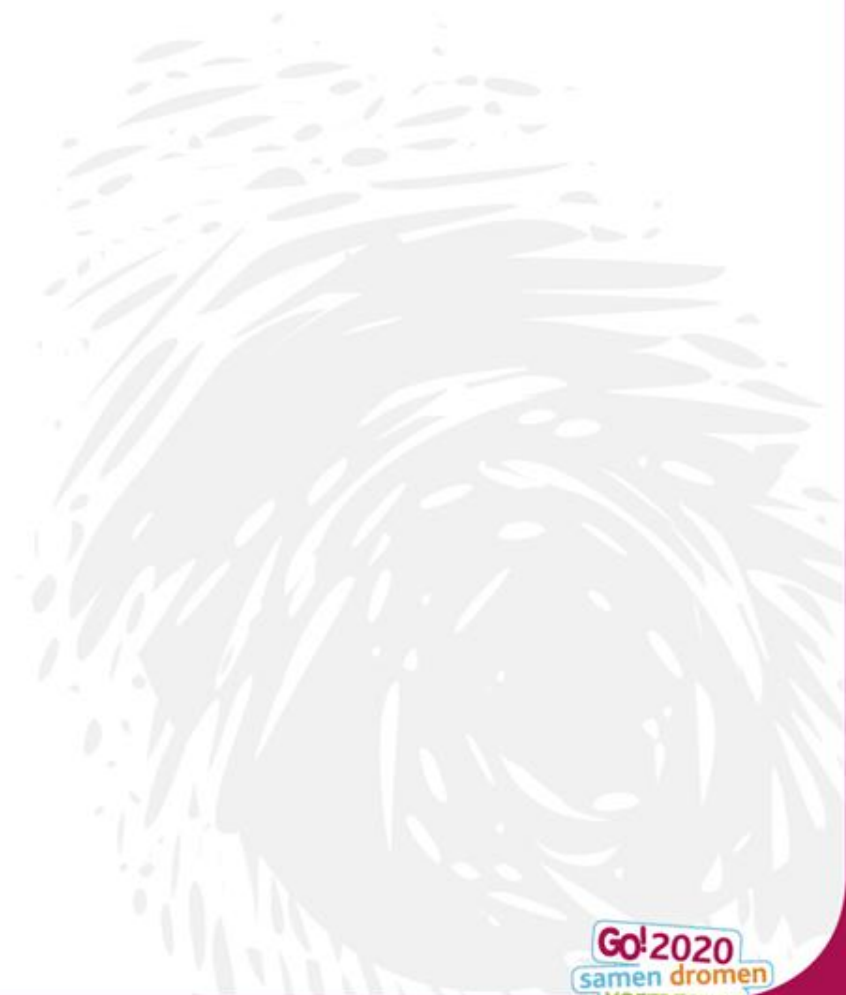
Wat is weerstand? (4)

Weerstand heeft te maken met de uniciteit van de mens: iedereen komt uit een ander gezin, heeft andere ervaringen en interpreteert de dingen anders, heeft andere voorkeursstijlen.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Hoe ga ik in de weerstand? (2)

- ongemakkelijk gevoel
- irritatie
- opstandig gevoel
- afstandelijk worden
-



Go!2020
samen dromen
vormgeven

Hoe kunnen we omgaan met onze eigen weerstand?

Een onderzoekende houding.

De kernkwadranten: mijn eigen allergieën (irritaties) onderzoeken. Wat kan ik daaruit leren over mezelf?

Opdracht 5

Maak je eigen kernkwaliteitenkwadrant

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Het kernkwaliteitenkwadranten

KWALITEIT



Positief
tegenovergestelde



ALLERGIE



Teveel van het goede



Teveel van het goede

VALKUIL



Positief
tegenovergestelde



UITDAGING

Het kernkwaliteitenkwadrant

Ontduik de uitdaging voor jezelf. Wat zeggen jouw irritaties over je uitdagingen?

- 1) Welk gedrag ergert je bij een iemand anders? (allergie)
- 2) Hoe kan je dat gedrag op een positieve manier bekijken: bv. dit is teveel van iets positiefs? (uitdaging)
- 3) Welke kwaliteit van jezelf botst met die allergie / is er het tegenovergestelde van? (kwaliteit)
- 4) Wat zou een teveel van jouw kwaliteit kunnen inhouden? (valkuil)?
- 5) Wat is het (positief) tegenovergestelde van je eigen valkuil? (uitdaging)

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Waarom vinden we weerstand van ons team zo moeilijk?

OPDRACHT 6

Korte reflectie



Go!2020
samen dromen
vormgeven

Waarom vinden we weerstand (van anderen) zo moeilijk?

- Het vertraagt het resultaat
- Angst om niet te bereiken wat je wil
- persoonlijk nemen 'niet goed gedaan' (als kritiek op het eigen handelen of de eigen aanpak zien)
- misverstand dat het altijd 'leuk' moet zijn
- het vervolg als heel groot zien 'ik moet gaan confronteren', 'heel streng zijn' (niet geloven in de eigen kracht om dit te doen)
- ontgoocheling over de reactie van de ander
-

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Waarom is er weerstand in mijn team?

Om zeer verschillende redenen. Er zijn veel factoren die ervoor zorgen dat teamleden niet 'enthousiast', 'instemmend' reageren.

- communicatie
- groepsprocessen
- tijd
- energie
- er (nog) geen betekenis aan kunnen geven

Geen kant- en klare oplossing: **inspiratiedag**

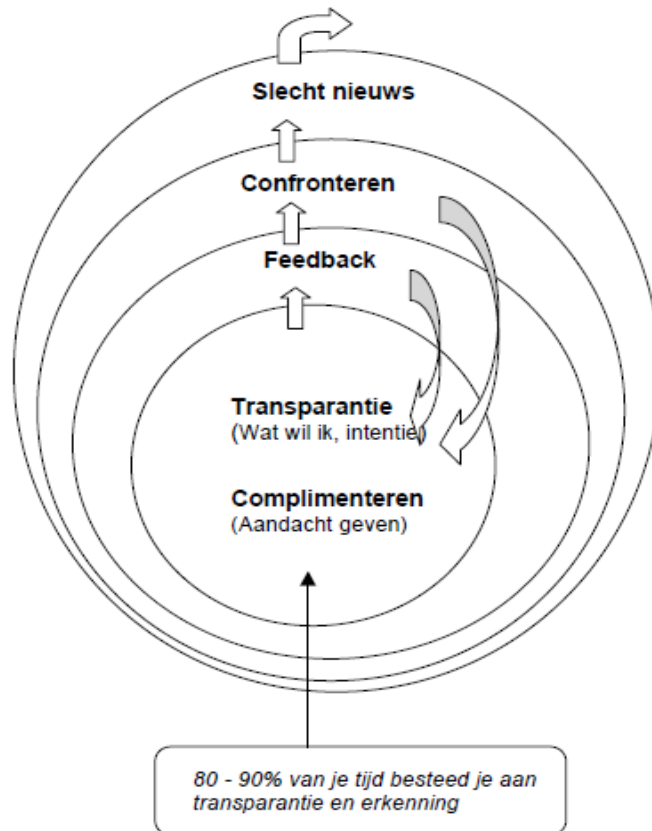
Go!2020
samen dromen
vormgeven

Hoe gaan we om met weerstand in ons team?

1. Preventief aanpakken.
2. Onderzoeken en afstemmen
3. (Negatieve) feedback geven en confronteren

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: preventief



Learning center studio 3 Handout Transparant managen
Kessels & Smit, *The Learning Company*

Basisprincipe:

alles wat
aandacht krijgt,
groeit

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: preventief

TRANSPARANT ZIJN

- zorg ervoor dat je helder hebt wat je wil en waarom
 - Wat wil ik dat het team / de persoon nu doet?
 - Waarom is dit belangrijk? Waarom hecht ik er belang aan?
- deel het 'wat/waarom' mee aan het team/ de persoon
 - geef aan of dit een besluit is of dat je wil dat ze meedenken

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: preventief (2)

- Observeer de reacties. Check/Vraag of het duidelijk is, let op non-verbale reacties.
 - Heb je/hebben jullie nog vragen?
 - Ik zie je fronsen (of nadenken, ..), X. Is het duidelijk?
- Vat reacties samen, reflecteer op eventuele gevoelens.
 - Ik merk/hoor dat er wat ongerustheid is over .. / vragen zijn over ..
 - Ik kan daar inkomen. Elke verandering / nieuw project vergt wat zoeken. Maar we gaan dit stap voor stap doen. ...

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: preventief (3)

- Volg het proces na je verzoek op. Toon appreciatie voor diegenen die al in gang schieten. Wacht even af voor diegenen die dit niet onmiddellijk doen.
- Herhaal je verzoek bij diegenen die nog niet gestart zijn. Vraag wat ze nodig hebben om het te kunnen doen. Bij een langer proces zal het sowieso nodig zijn om het team geregeld aan te herinneren 'waarom' we dit als school doen.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: preventief (4)

COMPLIMENTEREN / ERKENNING GEVEN

- Wees concreet
 - Ik vind het fijn / ben blij dat je deed (concrete observatie).
 - Ik zag/hoorde dat je .. deed (concrete observatie). Dat apprecieer ik.
- Eventueel
 - Wat het effect daarvan was op een leerling / de groep / ..

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: corrigerend

ENKEL ALS ERKENNEN EN
COMPLIMENTEREN NIET WERKT

- (Negatieve) feedback geven
- Confronteren

zie handout gespreksmodellen Kessels & Smit

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: de onderzoekende houding (ons team = onze klas)

OPDRACHT 7

Teamleden die **'niet kunnen'** veranderen

Teamleden die **'niet willen'** veranderen

Wat kan er achter deze houdingen zitten? Werk uit voor beide groepen.

Bespreking van de inzichten.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: onderzoeken (2)

Niet kunnen:

- onvoldoende vaardigheden
- te weinig ondersteuning
- te weinig informatie
- niet begrijpen van de bedoeling van de verandering
- te weinig zelfvertrouwen, onzekerheid
- te perfectionistisch
- angst voor falen of reacties van anderen
- te veel veranderingen
- slechte omstandigheden
- ...

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: onderzoeken (3)

Niet willen:

- het idee lijkt ongeschikt
- verlies aan comfort
- overtuigd van kwaliteit van huidige werking
- nood aan verandering niet zien (geen drang of geen dwang)
- gevoel dat 'het er niet meer bij kan'
- gebrek aan vertrouwen in de leiding
- slechte ervaringen uit het verleden
- angst voor verlies aan status, macht, ...
- gebrek aan informatie
- andere visie of ideeën
- ...

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: onderzoeken (4)

| | |
|-------------------------|--------------------------------|
| Kunnen en willen | Kunnen maar niet willen |
| Willen maar niet kunnen | Niet kunnen en niet willen |

Hoe ga je om met de vier verschillende groepen? Wat doe je wel en wat doe je niet?

- Hoe stuur je aan?
- Hoe begeleid je?
- Welke stappen zet je?
- Wat is er nodig?

Hulplijn: denk terug aan een succeservaring die je had.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Kunnen en willen

Kunnen maar niet willen

Willen maar niet kunnen

Niet kunnen en niet willen

Kunnen en willen

Gebruik deze mensen als hefboom om aan de slag te gaan.

Start via hen met experimenteren

Vraag feedback

Zorg dat je hen niet sociaal isoleert

Willen maar niet kunnen

Kunnen maar niet willen

Niet kunnen en niet willen

Kunnen en willen

Gebruik deze mensen als hefboom om aan de slag te gaan.

Start via hen met experimenteren

Vraag feedback

Zorg dat je hen niet sociaal isoleert

Willen maar niet kunnen

Kunnen maar niet willen

Belangrijkste vraag is: wat willen ze wel? Wat vinden zij belangrijk om te behouden en/of te verbeteren?

Creëer positieve energie i.p.v. weerstand.

Gebruik bekommernissen om jouw voorstel te verbeteren

Niet kunnen en niet willen

Kunnen en willen

Gebruik deze mensen als hefboom om aan de slag te gaan.

Start via hen met experimenteren

Vraag feedback

Zorg dat je hen niet sociaal isoleert

Willen maar niet kunnen

Belangrijkste vraag is: wat heb je nodig om dit te kunnen proberen?

Bied ondersteuning

Moedig aan

Geef vorming

Maak een duidelijke handleiding

Werk samen

Gebruik een realistische timing

Kunnen maar niet willen

Belangrijkste vraag is: wat willen ze wel? Wat vinden zij belangrijk om te behouden en/of te verbeteren?

Creëer positieve energie i.p.v. weerstand.

Gebruik bekommernissen om jouw voorstel te verbeteren

Niet kunnen en niet willen

Kunnen en willen

Gebruik deze mensen als hefboom om aan de slag te gaan.

Start via hen met experimenteren

Vraag feedback

Zorg dat je hen niet sociaal isoleert

Willen maar niet kunnen

Belangrijkste vraag is: wat heb je nodig om dit te kunnen proberen?

Bied ondersteuning

Moedig aan

Geef vorming

Maak een duidelijke handleiding

Werk samen

Gebruik een realistische timing

Kunnen maar niet willen

Belangrijkste vraag is: wat willen ze wel? Wat vinden zij belangrijk om te behouden en/of te verbeteren?

Creëer positieve energie i.p.v. weerstand

Gebruik bekommernissen om jouw voorstel te verbeteren

Niet kunnen en niet willen

Wacht niet tot iedereen dezelfde visie heeft.

Laat deze groep de voordelen van de verandering ervaren

Geef tijd en grijp desnoods in

Weerstand: samenvattend

- Iedereen kent weerstand
- **Weerstand heeft te maken met de uniciteit van de mens:** iedereen komt uit een ander gezin, heeft andere ervaringen en interpreteert de dingen anders.
- **Weerstand is een bron van informatie.** Er valt iets te leren uit weerstand. Elke 'neen' is ook een 'ja' die aangeboord kan worden.

Dus: neem een onderzoekende houding aan, zowel naar je eigen weerstand (kernkwadranten) als naar de weerstand van de ander. (NIVEA-principe: niet invullen voor een ander)

- **Alles wat aandacht krijgt, groeit. Werk preventief** (cf. mijn team = mijn klas). Investeer als directeur 80 à 90 % van je aandacht in transparantie en erkenning geven voor wat goed gaat.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstand: onderzoeken

(5) Visualiseren

OPDRACHT 8

- Teken een plattegrond van je school. Duid daarop o.a. de volgende plaatsen aan: leraarskamer, secretariaat, bureau directeur, zorglokaal, schoolpoort, klaslokalen, speelplaats, ...
- Selecteer een actie en duid op de plattegrond aan met rood waar je op drempels botst in je school en met groen waar het wel vlot gaat.



Omgaan met weerstanden: onderzoeken (6) mogelijke methodieken, invalshoeken

OPDRACHT 9

- Ontdek wat de drempel is die je bij een deel van het team ervaart. Kies een zin uit die het meest aansluit bij jouw inschatting van de situatie.
- Laat je inspireren door de methodieken, kaders en nieuwe invalshoeken die bij die drempel horen.

Go!2020
samen dromen
vormgeven

Omgaan met weerstanden: feedback geven en confronteren

OPDRACHT 10

Kies een situatie waarin je iemand negatieve feedback moet geven of confronteren.

Groepjes van 3 (feedbackgever – feedback ontvanger – observator). Gebruik het gespreksmodel als leidraad.

Go!2020
samen dromen
vormgeven