

Veranderstrategieën

voor blended leren

Welke veranderaanpak volg jij?
Een stappenplan om de juiste aanpak te kiezen.

Het veranderidee

Stap 1: WAAROM moet het anders?

- **Aanleiding.** Wat is er aan de hand? Waarom moet het anders?
- **Kern.** Wat is de angel of kiem? Wat lijkt de achterliggende oorzaak? Welke diepgang verlangt dat om aan te pakken?
- **Belangen:** welke belangen worden geraakt?
- **Urgentie:** hoe belangrijk is de verandering

Stap 2: WAT moet er anders?

- **Uitkomst.** Wat moet de verandering voor resultaat opleveren? Wat voor impact willen we realiseren? Hoe ambitieus willen we zijn?
- **Omgeving.** Waar speelt dit? Hoe groot of klein is de groep die erbij betrokken is? Wat voor verandervermogens hebben zij in huis? Wat verandert er in de omgeving van de organisatie?
- **Inbedding.** Welke aanpakken zijn in deze context controversieel? Waar zijn mensen ge(de)motiveerd voor?

Het veranderproces

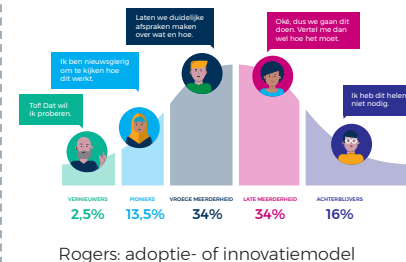
Stap 3: WIE zijn bij de verandering betrokken?

- **Veranderaars.** Wie gaan het voor elkaar brengen? Wie stoppen er het werk in om de verandering te begrijpen, ontwerpen en realiseren? Wat is hun krediet? En vooral: wat is hun ervaring en kunde om bijvoorbeeld te kunnen schakelen tussen verschillende strategieën als de situatie daarom vraagt?
- **Stakeholders.** Wie vindt dat er iets moet veranderen

Stap 4: HOE moet de veranderaanpak eruitzien, welke strategie kies je?

- **Perspectief.** Kijk vanuit verschillende perspectieven (niet alleen je eigen voorkeur)
- **Combinaties.** Combineer verschillende strategieën en/of faseer ze
- **Doelgroep.** Houd rekening met je doelgroep. Professionals in een kennisinstituut bereik je bijvoorbeeld niet met machtsstrategieën
- **Effectiviteit:** Weet wat effectief is: Dit [zegt Boonstra](#) over het verandervermogen van verschillende strategieën.
- **Communicatie.** Ofwel hoe je collectieve vermogens om te veranderen verstevigt. Elke aanpak vraagt zijn eigen communicatiestrategie. Lees er [hier](#) meer over

Theoretische modellen



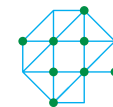
Samenvatting van verschillende veranderstrategieën

(naar Spijkerboer, 2020)

- ✓ **Macht:** de top van de organisatie wil een doel bereiken, creëert daarvoor urgentie, en stuurt de aanpak die top-down wordt ingevoerd.
- ✓ **Ratio:** experts weten de beste oplossing. De top initieert en stuurt de verandering die projectmatig wordt ingevoerd.
- ✓ **Onderhandeling:** partijen die betrokken zijn formuleren gezamenlijk de beste oplossing en voeren deze vervolgens in.
- ✓ **Motivatie:** via dialoogsessies krijgt iedereen de gelegenheid om mee te praten over de gewenste verandering. Via stimuleren en belonen van de medewerkers wordt de verandering ingevoerd.
- ✓ **Leren:** via interactieve sessies die een focus op gedrag hebben, wordt het leervermogen van medewerkers aangesproken om tot gezamenlijkheid te komen en de veranderrichting te gaan verkennen.
- ✓ **Dialoog:** iedereen wordt in de gelegenheid gesteld om te ontdekken welke - nieuwe - aanpakken meer toekomstbestendig zijn. De organisatie richt zich op het weghalen van barrières daarbij.

De acht veranderstappen

volgens het model van Kotter



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

docentprofessionalisering

terug naar het overzicht

Het verandermodel van Kotter voor het leiden van verandering is ontstaan uit meer dan vier decennia van zijn observaties van talloze leiders en organisaties terwijl ze probeerden hun strategieën te transformeren of uit te voeren. Voor het succesvol implementeren van een verandering in een organisatie heeft Kotter acht veranderstappen voor veranderen geformuleerd. Van belang is dat de acht veranderstappen (fasen) in een logische volgorde worden genomen.

1. Gevoel van noodzaak versterken

Cruciaal voor veranderen is het besef van noodzaak bij alle betrokkenen. Waarom moeten we veranderen en welke problemen worden er dan opgelost? Genereer energie door emoties als hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme te bereiken. Emoties zijn de motor voor verandering. Kotter stelt dat 75 procent van het management van een bedrijf de verandering moet 'kopen' om succesvol te zijn. Met andere woorden, je moet heel hard werken aan stap 1 en veel tijd en energie spenderen aan het opbouwen van urgentie, voordat je doorgaat naar de volgende stappen. Raak niet in paniek en spring er niet te snel in, want je wil geen verdere verliezen op korte termijn riskeren – als je zonder de juiste voorbereiding handelt, kan je een hobbelige rit krijgen.

2. Een leidend team vormen

Eerst wie, dan wat. Leiders moeten ondersteund worden door een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Dit zijn mensen met formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en over voldoende kritisch distantievermogen beschikken.

3. Een juiste visie en strategie ontwikkelen

Maak de verander visie concreet, realistisch en eenvoudig. Zoek naar de essentie: om welke verandering gaat het en waarom wil de buitenwereld die verandering van ons (The Why). Zoek naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag waarmee de verandering kan worden gerealiseerd. Maak een plan gebaseerd op gezamenlijke doelen en gewenst gedrag.

4. Visie communiceren en veiligheid creëren

Communiceer de verandervisie. Om onzekerheid, angst en wantrouwen te beperken is het van belang dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Informeer medewerkers op een duidelijke en geloofwaardige manier over de veranderingen. 'Veilig voelen' is een belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Het management heeft hier een cruciale rol door zich kwetsbaar, transparant en open op te stellen. Daar begint de dialoog.

5. Medewerkers in staat stellen te veranderen, zorgen voor draagvlak

Ontwikkel draagvlak voor de verandering. De belangrijkste randvoorwaarde is hierbij commitment vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke (cultuur)verandering gedoemd te mislukken. Daarnaast is het belangrijk barrières weg te halen die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken of in de weg staan. Het effect van de verandering is de kwaliteit van de oplossing * draagvlak binnen de organisatie ($E = K * A$)

6. Creëer en vier korte termijnsuccessen

Genereer korte termijn successen (quick wins) en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Hierdoor ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.

7. Niet verslappen maar doorzetten

Kotter stelt dat veel veranderingsprojecten mislukken omdat de overwinning te vroeg wordt uitgeroepen. Echte verandering zit diep. Quick wins zijn slechts het begin van wat er moet gebeuren om verandering op lange termijn te bereiken. Na de eerste successen is het belangrijk dat de organisatie niet overmoedig wordt en het gevoel krijgt dat het veranderingsproces voltooid is. In deze fase ligt de nadruk op het goed doorzetten van de veranderingen, afstemming en fine tuning. Voorwaarde is hiervoor dat de 'sense of urgency' hoog blijft. Onderzoek wat werkt, verfijn de aanpak en breng deze veranderingen over naar andere organisatieonderdelen. Ga dus op zoek naar een best-practice.

8. Borgen

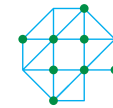
Zorg voor bestendiging van de nieuwe situatie door veranderingen in de organisatie te verankeren. Het gaat hier vooral om de discipline en het doorzettingsvermogen om dingen daadwerkelijk anders te doen en af te maken. De verankering is compleet als de voortgang op verandering periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Dit blijft vaak achterwege en is een belangrijke reden dat veranderingen vaak verzanden. Wat niet gemeten wordt, is immers niet belangrijk genoeg. Denk hierbij niet alleen aan de harde benefits zoals doorlooptijd, kwaliteit en kosten, maar zeker ook aan de zachte benefits als medewerker tevredenheid. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de verandering tot een succes maken.



**De acht fouten bij veranderingen
volgens het model van Kotter**

De acht fouten bij veranderingen

volgens het model van Kotter



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

docentprofessionalisering

[terug naar het overzicht](#)

1. Zelfgenoegzaamheid

Wellicht de belangrijkste denkfout is dat de mens uit zich zelf proactief gaat veranderen. Verandering vindt alleen plaats als iedereen in de organisatie de urgentie van de verandering begrijpt. Hier heb je zowel de leidinggevenden als de medewerkers voor nodig. Het start met leiderschap. Leiderschap is de kern van het model. Veel managers zijn (nog) geen leiders. Dit komt met name tot uitdrukking in verandertrajecten, waar leiderschap velen malen belangrijker is dan management.

2. Het team is geen leidende coalitie

Bij de vaak voorkomende fouten neem je waar dat het team die de verandering moet gaan trekken niet op orde is. Zowel de kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling van de leidende coalitie is krakkemikkig. De deelnemers hebben bijvoorbeeld geen beslissingsbevoegdheid of zijn niet representatief voor de organisatie. Het tegengestelde zie je echter ook vaak: het management team is het veranderteam en beslist alles voor de organisatie en de mensen. In beide gevallen zal er geen of onvoldoende beweging zijn, maar wel veel weerstand.

3. De kracht van de visie onderschatten

Bijvoorbeeld: het is duidelijk dat er iets moet gebeuren, maar men weet niet wat. Soms buitelen de geruchten over elkaar heen, geruchten kloppen soms wel of soms niet, maar er ontstaat onrust of paniek. Volgens Kotter gaat het dan om twee leiderschapsfouten die hij onder dezelfde noemer plaatst. Deze fouten zijn: het ontbreken van een heldere en inspirerende visie en het overbrengen van deze visie. Het waarnemen van deze onrust staat synoniem voor het ontbreken van leiderschap. Managers zijn dan geen leiders. Want er is maar één echte vraag: Hoe krijg je mensen mee in de verandering?

4. De visie te weinig communiceren

Je hoort van een verandering die gaat komen. Daarna valt het stil of je hoort nietszeggende verhalen. De visie wordt dan te weinig gecommuniceerd. Hierbij gaat het o.a. om het aantal communicatie momenten, de creativiteit, een aansprekende visie en de kracht van de visie.

5. Het niet opruimen van obstakels

Als je geen randvoorwaarden benoemt dan kunnen systemen, structuren en mensen de verandering tegenhouden of traineren. Voor succes zullen 'obstakels' moeten worden verwijderd of de mogelijke impact worden geminimaliseerd. Dat moet het 'veranderteam' dan wel (laten) doen.

6. Korte termijnsuccessen niet vieren.

De focus ligt op wat er niet goed gaat of wat er nog moet gebeuren. Men ziet het belang van het vieren van korte termijn successen niet. Terwijl een positieve beleving hard nodig is.

7. Te vroeg juichen

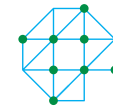
De tegenhanger van het niet vieren van korte termijn successen. Men viert elk moment groots, maar dat moet niet leiden tot een terugval. Dit zal echter gebeuren als men het gevoel krijgt er al te zijn. En dit komt vaker voor dan je denkt.

8. Niet stevig verankeren in de organisatiecultuur

Verandering moet je borgen: het mooiste en lastigste van een verandertraject. Het gaat erom dat de nieuwe manier van 'waarop wij de dingen doen' onderdeel wordt van de nieuwe organisatiecultuur. Volgens Kotter krijgt borgen vaak te weinig aandacht.



Differentiëren met Rogers



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

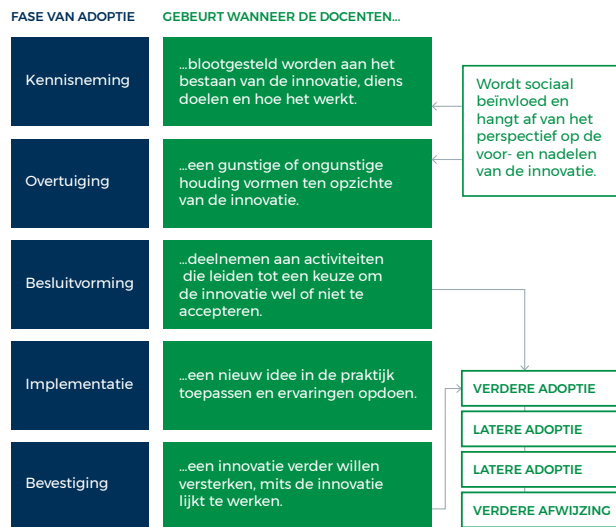
docentprofessionalisering

[terug naar het overzicht](#)

De implementatie en adoptie van blended leren binnen een organisatie vraagt om een gedifferentieerde aanpak. Niet iedere docent is immers hetzelfde. Je kan deze differentiatie vormgeven aan de hand van het adoptiemodel van Rogers, dat de levenscyclus van een innovatie beschrijft. Rogers onderscheidt vijf verschillende groepen van mensen die het product of nieuwe idee accepteren of gebruiken. Het adoptiemodel wordt ook wel innovatietheorie van Rogers genoemd.

Fases van adoptie bij docenten

Docenten doorlopen verschillende fases bij de adoptie van innovaties.



Gedifferentieerde ondersteuning

Uit onderzoek blijkt dat docenten met verschillende technische en didactische *know-how* ook voorkeuren geven aan verschillende vormen van ondersteuning.

BEGINNER

- Ondersteuning van technische en didactische experts
- Student- of onderwijsassistenten die helpen bij de uitvoering

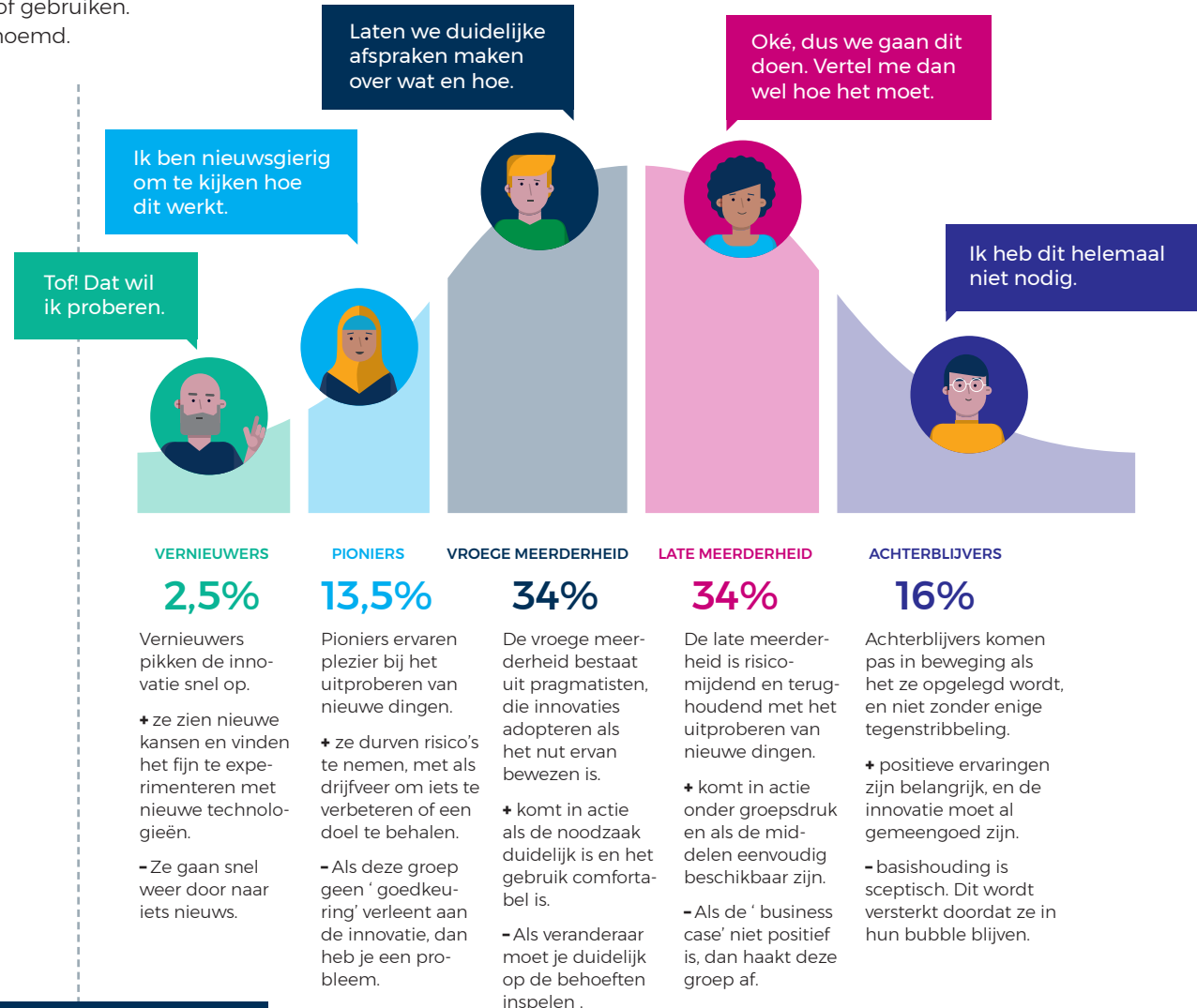
GEMIDDELD

- Technische assistentie
- Volgen van trainings- en workshopaanbod

EXPERT

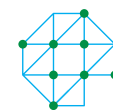
- Trial-and-error, zelf experimenteren
- Online bronnen, die ze zelfgestuurd kunnen doorlopen

Vijf groepen gebruikers



[Top 5 kansen en obstakels](#)

Top 5 kansen en obstakels



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

docentprofessionalisering

terug naar het overzicht

TOP 5

Obstakels voor de adoptie van blended leren:

- ✗ Gebrek aan tijd om te leren werken met de nieuwe technologieën en zinvol te integreren in onderwijs.
- ✗ Onvoldoende kennis van zaken om technologie effectief in te zetten, passend bij de beoogde doelen.
- ✗ Geen grip op het effectief evalueren en onderhouden van technologie inzet in onderwijs.
- ✗ Ondersteuning niet aanwezig in de juiste vorm op het moment dat het nodig is.
- ✗ Zorgen om onverwachte problemen in de uitvoering, gebrek aan zelfvertrouwen.

TOP 5

Kansen voor de adoptie te versterken:

- ✓ Voldoende tijd om te ontwerpen en experimenteren.
- ✓ Infrastructuur is op orde en gebruiksvriendelijk (zowel digitaal als fysiek, denk bv. aan de inrichting en roostering van ruimtes).
- ✓ Er is technische en didactische ondersteuning, just-in-time beschikbaar en passend voor het niveau van de docent(en).
- ✓ Helderheid over het wat en waarom van blended leren (gebaseerd op bewijs van wat werkt).
- ✓ Onderwijskundig leiderschap, werkend vanuit een duidelijke visie, passende ondersteuning en erkenning van de (tijds) investering.

Vijf groepen gebruikers

