

WAT HELPT TAALBELEID VOORUIT? OVER VERANDEREN, INNOVEREN EN MOTIVEREN.

Synopsis: Weerstand rond taalbeleid kan je pareren door te leren omgaan met 'mislukkingen', en indien nodig al te rigide processen los te laten. Essentieel daarbij is de dialoog met alle betrokkenen aangaan, en de samen de zoektocht doen naar de toegevoegde waarde en de essentie voor je doelgroep. Daarnaast moet je de autoriteit effectief opzoeken en opnemen. Steun van zowel beleid als collega's is hierbij onontbeerlijk. Beleidssteun vormt een essentiële factor voor goed functioneren, met een sleutelrol voor vertrouwen in de leidinggevende. Steun van de collega's moet vooral het beogen van zinvolle invulling versterken.

Deze presentatie over taalbeleid als veranderproces schetst enkele courante struikelblokken, maar voorziet ook in gericht advies hoe het proces verbeterd kan worden. Bij gebrek aan quick fixes wordt inspiratie gezocht bij didactische vernieuwingen in het secundair onderwijs, die kunnen doorsijpelen naar het hoger onderwijs. Dit wordt kort geïllustreerd met een praktijkvoorbeeld van woordenschat in lesmateriaal. Veranderprocessen kennen helaas ook een aantal angels, en het risico op mislukken is reëel. 'Mislukken' is echter een ongelukkig gekozen term, en bovendien inherent aan het zoekproces naar vernieuwing en kennis. Via nuancering en bekrachtiging kan die weerstand voor verandering overwonnen worden.

Volledige tekst: Een paar jaar geleden was ik gevraagd om in een secundaire school het taalbeleid opnieuw op de sporen te zetten. Om een doorstart te maken, zoals dat heet. Ik had verschillende keren overlegd met de taalcoördinator, wij hadden een programma afgesproken en ik zou in de voormiddag een workshop begeleiden rond "talige drempels in zelfgemaakte lesmaterialen". De school had pas een visitatie achter de rug, en dat lesmateriaal was volgens het heel kritische rapport een nijpend pijnpunt. Eén van de vele... De taalco stelde me aan het team voor: "Dit is Jella Di Perna, zij begeleidt scholen met hun taalbeleid en taalgericht vakonderwijs, en wij hebben haar gevraagd om vandaag deze sessie te leiden." Vol frisse moed en met mijn gewoonlijke enthousiasme begon ik eraan. Maar al gauw zonk de moed me in de schoenen. Als alle mensen in je publiek met gekruiste armen zitten, de lippen strak gesloten, en je blik ontwijken als je oogcontact zoekt, is dat géén goed teken. Ik wist dat het geen zin had om mijn verhaal toch te willen vertellen. Wat moest ik doen...?

Hoe het verder bij die nascholing verlopen is, vertel ik u aan het eind van mijn presentatie. Gedragsverandering willen teweegbrengen in een omgeving die daar alleen maar weerstand tegen voelt, is toch een haast onmogelijke opgave.

In het verleden focuste het forum vooral op het bijsturen en verbeteren van de taalvaardigheid van studenten bij de overgang SOHO, en op verschillende sleutelmomenten in hun opleiding (onderzoeksprojecten, stage, bachelorproef, ...). Aan bod kwamen thema's zoals schrijfvaardigheid in het HO, grammatica, spelling, academisch taalgebruik, ... op academisch niveau. Maar we kunnen met een klein groepje taalbeleidscoördinatoren steeds meer expertise verwerven en steeds beter worden in het vakgebied "taalvaardigheidsontwikkeling", zolang we dat niet buiten de muren van ons kantoor krijgen, gaat het weinig zoden aan de dijk zetten. Dan blijven we roepen in de woestijn. Onderzoeken ter zake (PIRLS, Kirschner, ...), ons buikgevoel in de dagelijkse praktijk, toenemende aantallen studenten met diverse achtergronden, krantenkoppen die de gebrekkige taalbeheersing belichten... leiden tot een eenduidige conclusie: talige ondersteuning in het HO is NOODZAKELIJK. Daarbij is het niet langer wenselijk om de focus op de studenten te leggen, maar op collega's, om het taalontwikkelen lesgeven doorgang te laten vinden. Daarbij is het overwinnen van weerstanden en mislukkingen essentieel.

We hebben het idee dat we mensen kunnen overtuigen met goede argumenten. Of met onze ervaring van wat goed werkt, wat niet werkt. Taalbeleid als quick fix voor de taalproblemen die we ervaren met onze studenten. In de zeventiende eeuw kon je op elke markt en bij de apotheek Haarlemmerolie kopen, een middel dat helpt tegen alle mogelijke kwalen. Maar is er een Haarlemmer Olie voor de taalproblemen van onze studenten? Kunnen we mensen overtuigen met rationele argumenten? Vraag dat maar eens aan de hartspecialist die zijn patiënt probeert uit te leggen dat het toch beter is om helemaal te stoppen met roken. Of de gezondheidswerker die op school komt vertellen dat alcohol drinken op jonge leeftijd echt gevaarlijk is. De doelgroep denkt dan: "Het valt wel mee. Zo erg zal het wel niet zijn."

Als in bedrijven of organisaties een verandering top-down wordt ingevoerd, wordt het personeel verzameld en volgt een PowerPointpresentatie met "Dit is onze missie" en "wij vinden dit belangrijk". De toeschouwers halen hun gsm boven en zetten hun brein in gaapstand. Human resources kruist aan wie aanwezig was, en daarna gaat iedereen weer over tot de orde van de dag. Het rendement van zo'n aanpak is voorspelbaar nihil. De reactie bij de aanwezigen: "whatever!"

In scholen hebben we begrepen dat je dicht bij je doelgroep moet staan als je echt gedrag wil veranderen. We halen bijvoorbeeld een ervaringsdeskundige naar de klas, die vertelt hoe graag hij uitging en dronk tot net voor zijn ongeval. Nog beter werkt het als je de doelgroep zelf “de pijn” laat ervaren. Ik wil dit graag op u toepassen. Wilt u meedoen? Wilt u de pijn ervaren?

Zo meteen toon ik u drie woorden uit het vakgebied van de techniek. Misschien kent u ze al, dat is dan makkelijk. Ik wil ze graag gebruiken als rode draad voor mijn uiteenzetting: als u aan het eind de drie woorden echt kent en ook spontaan zou kunnen gebruiken, ben ik in mijn opzet geslaagd. Het gaat om de woorden “felsen”, “kroonsteentje” en “spoed”. Zoekt u even zelf de mogelijke betekenis met de contextzin.

Ik wil u ook graag aan een tweede experiment laten deelnemen. Stel, u bent een anderstalige student, en uw beheersing van het Nederlands is nog niet helemaal op punt. Ik kan ook stellen: u bent een autochtone student uit een taalarm milieu. Sinds Krashen (1972) weten we dat kinderen die in de restricted code opgroeien tot 7 keer minder woordenschat hebben op de leeftijd van 2,5 jaar, dan kinderen die het geluk hebben in de elaborate code op te groeien. Kortom: u kent slechts 60% van de woorden uit deze tekst. Ik heb ze weggehaald. Opdracht: zegt u in één woord waarover deze tekst gaat.

Wat blijkt? Als studenten werkelijk willen kunnen begrijpen wat zij lezen, zal minimaal 90% van de woorden bekend moeten zijn. (De With, 2013)

Een van de inzichten uit de nascholing rond leermiddelen, is het volgende, en dat kan bij sommigen onder u als een schok komen: het is niet zozeer de ingewikkeldheid van de vakinhoud, maar het taalgebruik van de schrijver dat bepaalt hoe moeilijk de tekst is. We kijken even naar dit voorbeeld uit een syllabus poetstechnieken voor het deeltijds onderwijs. Je leest een complexe, lange zin, waarin drie vragen beantwoord worden. Bovendien staat de zin vol van ambtelijk taalgebruik, dat het cursusmateriaal deftiger en belangrijker moet voorstellen dan het is. In de zin krijg je een opstapeling van vaktermen en jargon. Jan Renkema, die in 2005 de iconische *Schrijfwijzer* schreef, formuleerde dat zo: **Abundantie causeert irritabiliteit**, een overdaad aan laagfrequente woorden veroorzaakt prikkelbaarheid bij de lezer. In onze didactiek gaan we ook bij voorkeur de volgorde aan: eerst conceptualiseren van het nieuwe begrip, dan pas labelen! In eenvoudig Nederlands komt het hierop neer: “Je moet de vloer eerst stevig schrobben met een sterk schoonmaakmiddel. Daarna kun je er weer een nieuwe laag vloerwas over smeren. Deze hele behandeling noemen we “strippen”.”

Er is in het secundair onderwijs een sterke drang om niet langer van de ene onderwijsvernieuwing in de andere gesleurd te worden. Onderwijsprofessionals willen

enkel nog voor een kar gespannen worden als echt vaststaat dat dat werkt. Ik bespreek hier enkele inzichten die langzaamaan in het secundair onderwijs ingang gevonden hebben.

John Hattie (*Visible Learning*, 2012) bedacht: zou het niet fantastisch zijn als we alle onderwijsvernieuwingen en -aanpakken op een schaal zouden kunnen zetten? Hij zette een metaonderzoek op en bracht de inzichten ervan in de gekende schaal van Visible Learning, waarbij 0.2 een klein leereffect voorstelt, <0.4 een laag effect, en tot slot vanaf 0.4 een effect in het blauwe gebied: dat is waar we naartoe willen! Daarna onderscheidde hij nog 0.6 (sterk effect) en <1.0 (excellent effect).

Marzano (*Wat werkt in de klas*, 2001) zette tientallen jaren wetenschappelijke informatie om in heldere actieplannen voor de praktijk. Er blijken 9 soorten didactische aanpak te zijn die het leren van de leerling op hoger niveau brengen, vergelijkbaar met het “excellente effect” bij Hattie. Ik bespreek er kort zes van.

Bloom wordt terug van stal gehaald om meer diepgang in het denken te krijgen, ook een digitale versie van de taxonomie gemaakt. Hoe hoger we ons bij de organisatie van onze leertaken richten in de taxonomie, hoe belangrijker het is dat de studenten taalvaardig zijn. Zij kunnen immer minder terugvallen op kopiëren of herstructureren, maar moeten veel meer zelf op zoek gaan naar structuren en formuleringen die passen binnen die complexere vraagstelling. Die uitdagende denkvaardigheden leiden onze studenten dus niet alleen binnen in het denken van de 21^{ste} eeuw, maar ontwikkelen daarbij ook de talige tools die ze erbij nodig hebben.

Carol Dweck (2012) onderscheidde in haar onderzoek leerlingen met een growth mindset en met een fixed mindset. Ze stelde vast dat je met een fixed mindset niet meer aan leren toekomt, omdat je het onveilige gebied (de zone van naaste ontwikkeling van Vygotsky) niet langer durft te betreden. De fixed mindset is een overlevingsstrategie die leidt tot faalangst en opgeven. Gelukkig zijn er sindsdien zovele onderzoeken en praktijken geweest die aantonen dat de fixed mindset om te keren is. Eén van de tools daarvoor is een verschuiving van summatieve evaluatieprocessen naar formatieve, waarbij we de nadruk leggen op het leerproces en met een uitgebreide feed-up, feedback en feed-forward de lerende steeds meer groei laten ervaren. Daarbij is het maken van fouten een normaal aspect van leren. Het is maar door fouten te maken, en daaruit de juiste conclusies te trekken, dat we vooruitgang kunnen maken. Leerkrachten scheppen bewust een positief klasklimaat waarin het veilig is om af en toe serieus op je bek te gaan en een “culture of errors” gekoesterd wordt (Zie ook “Teach like a champion” van Doug Lemov, 2016).

Een belangrijk inzicht rond de motivatie van lerenden heeft het secundair onderwijs gevonden in de Self-determination theory (Deci & Ryan, 2006). Daarin streeft de leraar ernaar om zoveel mogelijk in de drie basisbehoeften van lerenden te voldoen: autonomie, goede relaties met de leraar en tussen de leerlingen onderling, en het algemene gevoel van competentie, zich bekwaam voelen. In de volgende dia geef ik aan hoe je daar als docent op kan inspelen.

Een ander aspect waar het SO heel erg op inzet, is binnenklasdifferentiatie, om tegemoet te komen aan alle observeerbare verschillen tussen lerenden (Katrien Struyven, 2015)

Veel van de inzichten uit het SO worden ondertussen ook meer en meer toegepast in het HO. Bekend is dit filmpje van de Arteveldehogeschool voor de Opleiding Verpleegkunde (voedingsleer). Knap hoe de lector aan woordenschatopbouw doet.

<https://www.arteveldehogeschool.be/dienstverlening/diensten-voor-scholen/taalontwikkelen-lesgeven/taalontwikkelen-lesgeven-het-hoger>

Dus in het HO zetten we steeds vaker in op de aanpak van de lesgeevenden, eerder dan zoals vanouds vanuit de taalco's te werken aan de tekorten bij de studenten. Maar tegen onze initiatieven hebben onze collega's lectoren / assistenten / professoren heel wat bezwaren. Ook zij zitten dus met gekruiste armen, een norske frons en opeengeperste lippen. In het beste geval willen ze kant-en-klare instrumenten en technieken om aan de problemen, waar ook zij mee te maken hebben, snel een oplossing te bieden. Een quick fix dus. Haarlemmer Olie.

Vragen uw collega's ook steeds weer naar praktische instrumenten, naar good practices, naar uitgewerkte actieplannen en kant-en-klare aanpakken en taalbeleidsvisieteksten? Dit vat wel heel goed samen waarom dat vaak geen oplossing is: Het doet er niet toe hoeveel instrumenten of middelen je ter beschikking hebt. Als je niet weet hoe je ze moet inzetten, zal je er nooit genoeg hebben. We moeten dus die weerstand aanpakken.

Malcolm Gladwell (auteur, keynote speaker en onderzoeker rond criminaliteit in grootsteden, die zijn ideeën heeft opgedaan uit epidemiologie) beschrijft (onder meer in [The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference, 2000](#)) verschillende sociale functies die van grote invloed zijn op massale veranderingsprocessen. Ideeën en gedragsveranderingen verspreiden zich zoals virussen dat doen. Niet alleen de **eenzame profeet** is van belang, hij of zij heeft ook **volgers** nodig. Deze 'first followers' (= trendsetters) bepalen mee of het initiatief tot **zwerm** uitgroeit, en dus succesvol is. Hierbij geldt de 80/20 rule: *roughly 80 percent of the 'work' will be done by 20 percent of the participants.*

Geoffrey A. More, *Crossing the Chasm* (1991, revised 1999 and 2014) zegt over de marketing van technologische innovaties: wetenschappers van de Rensselaer Polytechnic Institute hebben ontdekt dat wanneer slechts 10 percent van de populatie ergens vast van overtuigd is, dat hun overtuiging dan altijd door de meerderheid van de maatschappij zal overgenomen worden. Die 10% wordt ook de **kritische massa** genoemd (geleend uit kernfysica), de hoeveelheid massa die nodig is om een kernreactie gaande te houden, dus hier: om een verandering duurzaam in te zetten.

John Paul Kotter (2006), professor in leadership van de Harvard Business School stelde de 8 stappen van verandering op.

1. Sense of Urgency: Voorwaarde voor veranderen is het besef van urgentie bij alle betrokkenen. Waarom moeten we veranderen? Welke problemen worden opgelost? Emoties zijn de motor voor verandering volgens Kotter en Cohen. Zij pleiten voor een nadruk op emotie ('see-feel-change') in plaats van alleen op ratio ('analyse-think-change').

2. De leidende coalitie vormen: Eerst wie, dan wat. Leaders moeten ondersteund worden door een groep gemotiveerde mensen uit de diverse onderdelen van de organisatie. Kotter noemt dit een 'leidende coalitie'. Dit zijn mensen met (in)formele invloed en over voldoende kritisch vermogen beschikken.

3. Visie en strategie ontwikkelen: Maak de verandervisie concreet, realistisch, begrijpelijk en aansprekend. Benoem de essentie: om welke verandering gaat het en waarom wil de buitenwereld die verandering van ons? Zoek naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag waarmee de verandering kan worden gerealiseerd.

4. Communiceer en creëer zekerheid: Communiceer de verandervisie. Om onzekerheid, angst en wantrouwen te reduceren is het van belang dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. 'Veilig voelen' is een belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Het management heeft hier een cruciale rol door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen en het eigen gedrag in vraag te stellen. Daar begint de **dialogo** met belanghebbenden en worden belanghebbenden uitgenodigd tot persoonlijke betrokkenheid bij het veranderingsproces.

5. Creëer de juiste randvoorwaarden: empower action: 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.

6. Creëer kortetermijnsuccessen: Genereer korte termijn successen 'quick wins' en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Voordelen: Het is een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren. Er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie. Negeer degenen die kritisch ten opzichte van de veranderingen staan.

7. Meer verandering tot stand brengen: 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 **doorzetten** van de veranderingen, afstemming en fine tuning.

8. Borgen: de plakfactor: Zorg voor borging 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. 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.

De *Plakfactor* van Kotter is niet dezelfde als de *Plakfactor* van de gebroeders Heath. En toch is ook deze plakfactor in ons verhaal van toepassing. Heath en Heath (*Made to stick*, 2007) zochten uit hoe het komt dat sommige marketingverhalen blijven plakken, en andere helemaal niet. Ze ontdekten 6 eenvoudige regels, die een acrosticon vormen: **SUCCES!**

We keren even terug naar de nieuwe woordenschat. Ik geef u een afbeelding en een definitie van de nieuwe woorden. Opdracht: zou je een vraag kunnen formuleren waarin het nieuwe woord een hoofdrol speelt?

Laten we ook even terugkeren naar de school waar ik een nascholing zou geven, en het norske publiek. Het was niet de eerste keer dat me dat overkomen was. Ik had het eens meegemaakt, dat een groep helemaal geen zin in mijn verhaal had, het kon hun gestolen worden! Ze praatten door elkaar alsof ik er niet was, ze stonden recht om koffie te nemen of even een praatje te maken met iemand die wat verderop zat. Ze haalden ostentatief hun krant of gsm boven en gingen daarmee aan de slag. Die nascholing werd een *grandioze mislukking*.

Dat leidde natuurlijk tot cognitieve dissonantie bij mij, het besef dat we een fout maken, botst met ons zelfbeeld. En tot nachtelijk piekeren: wat had ik verkeerd gedaan? Lag het aan mij? Of was dit gewoon een groep onbeschofte onwilligen? En uiteindelijk leidde het tot een diepe identiteitscrisis: zou ik er niet beter mee stoppen? Wat me toen gered heeft, is een gesprek met mijn ervaren collega Moniek. Zij kende de school, wist dat er problemen tussen het personeel en de directie waren, en dat, alle initiatieven van de directie de facto werden geboycot. Dat gaf me al een beetje een geruster gevoel: de oorzaak lag niet bij mij. Maar Moniek leerde me nog meer: hoe keer je het om als het toch gebeurt, ook al ligt het niet aan jou? Daarover gaat dit laatste deel.

Wouter ten Have (hoogleraar Organisatieverandering, Vrije Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde) vat het in *Wat is de essentie van organiseren en veranderen? (2017)* zo samen: je moet in dialoog gaan met een **critical friend** en naar je mislukking kijken, en vervolgens de **analyse** maken: waar liep het fout en wat kan ik anders doen? Dat noemen we **faaldurf**, de durf om opnieuw dat risico te lopen om te falen en die pijn aan te gaan. Het doet erg denken aan die beroemde woorden van Theodore Roosevelt (*The Man in the Arena, 1910*): “Het is niet de criticus die telt; niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt, of wat de man van de daad beter had kunnen doen. De eer komt toe aan de man die daadwerkelijk in de arena staat, zijn gezicht besmeurd met stof, zweet en bloed; die zich kranig weert; die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dit nu eenmaal onvermijdelijk is; Die desondanks toch probeert iets te bereiken; die groot enthousiasme en toewijding kent; zich helemaal geeft voor de goede zaak; die als het meezit, de triomf na de grote verrichting proeft, en die als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.”

Ten Have selecteerde in het omgaan met veranderingsweerstand twee voorwaarden die vaak voor waar aangenomen worden, maar die we toch met wat meer **nuance** zouden moeten bekijken, en twee voorwaarden die heel duidelijk een rechtstreeks **positief effect** op de veranderkracht van een organisatie (lees school) hebben.

Het eerste is het urgentiebesef. In de school waar ik mijn nascholing wilde geven was er urgentie, want de inspectie was niet tevreden. Maar het negatieve rapport moest eerst nog verwerkt worden. Het werd beschouwd als een misprijzen voor de inspanning die iedereen dag in dag uit leverde. Het werkte hier averechts: als het zo zit, dan hoeft het niet meer.

Ten tweede blijkt participatie van de deelnemers vaak ondoordacht of slechts schijnbaar ingezet te worden. Ook dat werkt als een boemerang.

Wat een duidelijk positief effect heeft, is het aangaan van een dialoog, naast elkaar i.p.v. tegenover elkaar. Dit is wat ik in de school gedaan heb: ik heb mijn diavoorstelling afgesloten en gevraagd: wat is er volgens jullie aan de hand? Ik ging gewoon tussen hen in zitten en liet me leiden door wat ze zeiden. In de eerste plaats moest er heel veel geventileerd worden. Het is een klassieke managementfout om bij problemen meteen met een oplossing te komen aandraven. Ik liet hen beslissen waar ze aan wilden werken en waaraan niet, en wat ze erkenden als een reëel probleem en wat niet. Ik vroeg hen de toestemming na een tijdje om iets te tonen uit mijn diavoorstelling, en dat mocht. Ik vroeg of het mogelijk een antwoord zou kunnen bieden op de problemen die ze erkenden. Aan het eind stelden we samen een stappenplan op.

De tweede positieve voorwaarde is die van de toegevoegde waarde voor de betrokken: wat voor nut heeft de verandering voor mij? In het gesprek met de collega's in school was dit de rode draad: maakt dit ons leven/ons werk eenvoudiger? Efficiënter? Doelgerichter? Aangenamer? Is de verandering nuttig? Zinvol?

Hebt u verdere ondersteuning nodig voor het coachen van collega's en het omgaan met weerstand, dan zou ik ook het werk van Karin de Galan willen aanraden. Zij is de drijvende kracht achter de Galan School voor Training in Nederland. Ze ontwikkelde een eigen didactisch model om trainingen te ontwerpen en te verzorgen. Ze publiceert geregeld nieuwe boeken en artikelen. Haar aanpak zou ik als volgt willen samenvatten:

1. **Zoek de pijn:** de eerste drie minuten van een training zijn cruciaal, wat je dan zegt kan enorm veel impact hebben. De groep kan meteen voelen: 'ja, dit is wat we willen leren'. Dat doe je door meteen je vinger op de wonde te leggen. Bijv. door realistische praktijkvoorbeelden aan te halen (een spannende en herkenbare situatie te schetsen), of door een opdracht te geven waarbij de deelnemers meteen tegen de grenzen van hun kunnen aanlopen. Als je een veilig klimaat opbouwt, komt hier meteen de ontspanning: hier wil ik iets van leren.
2. **Pak de autoriteit:** Een spreekmandaat moet je krijgen, niet nemen. Anderzijds: *my castle, my rules* (jouw normen, de doelstellingen van je training trouw blijven). Bijv. praten tijdens je uitleg, gsm, storende tussenkomsten niet accepteren. Maar ook: je expertise tonen. Je moet dus zorgen dat ze jou vertrouwen als hun trainer en je moet geloven in jezelf.
3. **Begeleid van weerstand naar leerstand:** Je hebt een helder verhaal, maar een deelnemer is het niet met je eens: 'Dat werkt zo niet!' Of: 'Ik heb altijd geleerd dat het anders zit!' Als je niet uitkijkt, krijg je een woordenstrijd met deze deelnemer en kijkt de rest toe. Je krijgt een gelijkwaardige verhouding als je de ja-maar ombuigt in een groepsdiscussie. Dan zorgt de weerstand juist voor verdieping en

wordt het iets om samen van te leren. Je pakt de autoriteit weer terug door je eigen mening pas aan het eind te geven. Dit is de weg van trainer naar procesbegeleider en weer terug. Bij storend gedrag kan je beter confronterend coachen: hard op de boodschap, zacht voor de relatie (bijv. iemand komt te laat, of praat voortdurend).

In het algemeen geldt in verandermanagement dat er twee pillen zijn om weerstand om te buigen: steun van het beleid en steun van de collega's. Ik bespreek ze hierna in citaten van Wouter ten Have, en van andere experts rond veranderprocessen (Tummers, Bower).

Steun van het beleid: "Ik kom terug op ons onderzoek, dat laat zien dat leidinggevendens bij verandering van grote (toegevoegde) waarde kunnen zijn. Steun van de leidinggevende is een **essentiële factor** voor het goed functioneren van medewerkers, het heeft een positief effect op onder andere werktevredenheid en betrokkenheid. Door als leidinggevende ten tijde van een verandering aanspreekbaar te zijn, compassie te tonen en de inbreng van de medewerker, waar mogelijk, te gebruiken, wordt meerwaarde gecreëerd voor de organisatie." (ten Have, 2017) "**Vertrouwen** in een leidinggevende is dus belangrijk. Door authentiek en integer te handelen, interesse in medewerkers te hebben en eerlijk te zijn over eigen competenties en tekortkomingen kan een leidinggevende daar zelf aan bijdragen. Deze bevindingen wijzen in een duidelijke richting: er is plaats voor en behoefte aan goede managers." (ten Have, 2017)

Steun van de collega's: "Professionals vertonen vaak weerstand tegen nieuw overheidsbeleid dat ze moeten uitvoeren. Dit kan de legitimiteit en effectiviteit van beleid aantasten. De belangrijkste oorzaken voor weerstand tegen nieuw overheidsbeleid bestaat uit vijf dimensies: strategische, tactische en operationele **machteloosheid**, en **zinloosheid** voor de samenleving en voor de burgers (*in ons geval: studenten*)." (Tummers, 2014) "De resultaten laten zien dat wanneer professionals het beleid als zinloos ervaren, zij veel weerstand vertonen. Een belangrijke aanbeveling is dus om meer aandacht te geven aan de zinvolheid van beleid. Denken professionals dat het beleid iets toevoegt voor de samenleving of voor hun medewerkers (=studenten)?" (Tummers, 2014) Dit is purposive change: veranderen doe je omdat dat leidt tot een meerwaarde voor de betrokkenen en het bestaan van de school recht doet. (Bower, 2000)

Samengevat, wat heb ik in mijn lezing betoogd? Als je wil omgaan met weerstand bij veranderingen:

- Leer omgaan met **mislukkingen**. Analyseer je mislukking met een critical friend, een kweek faaldurf.
- Pas de 8 stappen van verandering toe, maar **laat ze los** als dat nodig is.
- Ga de **dialogo** echt aan, en zoek naar de **toegevoegde waarde**.
- Zoek de **pijn** van je doelgroep.
- Pak de **autoriteit**. Zorg voor expertise, en vraag het mandaat.
- Vraag de **steun** van het **beleid**.
- Verzeker je van de **steun** van je **collega's**.

We keren nog één keer terug naar de nieuwe woordenschat. Kan je deze test succesvol uitvoeren? Welke inzichten zitten achter mijn aanpak? Onderzoek van Nation (2001) toont aan dat nieuwe woordenschat wordt (passief) herkend na +7 ontmoetingen, en (actief) gebruikt na +20 aanbiedingen. Woordenschatonderwijs is verder gebaat bij:

- Woorden opzettelijk in lexicale sets aan te bieden;
- De studenten de woorden zelf laten ontdekken of de betekenis ervan met elkaar laten onderhandelen;
- Door studenten erop te wijzen hoe woorden opgebouwd zijn;
- Door woorden bij voorkeur in collocaties te leren;
- Door de studenten eigenaarschap van het leerproces te geven;
- Door cyclisch deze woorden opnieuw in te oefenen en te herhalen (spacing).

Dank u voor uw medewerking.

DOCUMENTEN

- [Presentatie Jella di Perna: Taalbeleid als veranderproces - Forumdag 08-05-2018](#)