

### ***Kleine Theoretische Vensters***

*Onderwijs is altijd in verandering. Dat vraagt wat van de mensen die in het onderwijs werken. Hoe verhoud je je tot verandering? Wat wil en kun je ermee? Hoe werk je aan verandering? In ons onderzoek naar toekomstbestendig leraarschap gaan we ervan uit dat het in elk geval adaptief vermogen van mensen vraagt. Wat bedoelen we daarmee? In een reeks kleine theoretische vensters geven we delen van het antwoord op die vraag.*

## **Venster 2 – Adaptief Vermogen**

### **In theorie**

*bewegen – betekenisgeven besluitvorming handelen – aantrekken afstemmen afstoten – futures awareness - emoties – tijd – de ander*

Onderwijs gaat altijd door, ook als er ideeën komen om dat onderwijs te veranderen. De school gaat niet even dicht om de vernieuwing door te voeren. Dit **vernieuwen terwijl de winkel openblijft** vraagt adaptief vermogen van mensen en organisaties. In de kern is adaptief vermogen de vaardigheid om in het licht van een veranderende beroepscontext processen van betekenisgeving, besluitvorming en voorgenomen handelen aan te gaan. Daarbij worden persoons- en organisatiekenmerken, bestaande kennis, opvattingen en waarden in samenhang afgewogen (betekenisgeving) om bestaand handelen te legitimeren, herinterpreteren of herzien (besluitvorming en voorgenomen handelen). Adaptief vermogen kan zowel aan individuen, groepen en organisaties worden toegeschreven. Hoe ziet adaptief vermogen eruit?

Adaptief vermogen kan op groepsniveau worden voorgesteld als het samen bewegen in een veranderende context. Dat samen bewegen ziet eruit als het zwenken van een school vissen, waarbij teamgevoel de eerste en sterkst aanwezige kracht is (Aantrekken) die het team in principe bij elkaar houdt. Het team trekt gezamenlijk op in het aangaan van de verandering. De tweede kracht die werkt in het team is Afstemmen. In de vorm van afstemmende processen zoals overleg en gezamenlijke scholing werkt een team de verandering uit en geeft deze vorm en inhoud. Derde kracht in het meebewegen is die van (tijdelijk) Afstoten. In het meebewegen in verandering trekken sommige teamleden zich voor korte of langere duur terug, omdat ze de verandering niet zien zitten. Momenten van afstoten worden weer opgevangen door processen van afstemmen. In het verbeelden van adaptief vermogen als een groepsproces zien we zo een permanente wisselwerking tussen de individuele professional en de ander terug.

Op dit vermogen tot gezamenlijk bewegen zijn verschillende factoren van invloed. De eerste factor is emotie. Ingegeven vanuit de eigen beroepsidentiteit (professionele normen en waarden, opvattingen en competenties) bezien onderwijsprofessionals de verandering en verhouden zich ertoe met positieve of negatieve emoties. Naarmate de verandering sterker raakt aan de kern van iemands beroepsidentiteit worden de emoties sterker of groter. Op basis van hun emoties geven professionals een verandering betekenis, nemen besluit of en hoe eraan deel te nemen en nemen zich nieuwe of vernieuwde handelingen voor.

Een tweede beïnvloedende factor is tijd in verschillende betekenissen: de tijd die een verandering duurt, maar ook het moment waarop de verandering zich aankondigt of plaatsvindt. Dat moment kan gerelateerd zijn aan 'moment in het schooljaar' (timing) bijvoorbeeld, maar ook aan het moment in iemands loopbaan: de carrièrefase waarin iemand zich bevindt speelt een beïnvloedende rol waarbij algemeen geldt dat onderwijsprofessionals vroeg in hun carrière eerder of anders openstaan voor aankomende veranderingen dan onderwijsprofessionals die al langer in de context aanwezig zijn.

Achterliggende verklaring is dat meer jaren werkervaring op een specifieke werkplek leiden tot het anders beoordelen van de noodzaak of wenselijkheid van een verandering, waar beginnende professionals nog niet de ervaring en kaders hebben om deze eerste inschatting te maken. Tot slot speelt tijd ook in de betekenis van gelijktijdigheid van veranderingen met andere processen in de school een rol, want is er wel ruimte voor iets nieuws en sluit het aan bij andere veranderingen die al gaande zijn. De factor tijd heeft in al zijn facetten veel invloed op de emoties van mensen en zo ook weer op de processen van betekenisgeving, besluitvorming en voorgenomen handelen.

Een derde invloedsfactor is 'futures awareness' oftewel de mate waarin mensen zich bewust zijn en rekenschap geven van veranderingen die op de toekomst gericht zijn. Bij een hoge mate van bewustzijn ziet iemand de verandering als het ware aankomen en kan erop anticiperen. Processen van betekenisgeving, besluitvorming en voorgenomen handelen kunnen proactief op gang komen. Als mensen minder met aankomende veranderingen en ontwarende toekomstigen bezig zijn, is het adaptief vermogen eerder reactief van aard.

### **In de praktijk**

#### *Grote gevoelens*

In het onderwijs staat verandering altijd onder druk van de alledaagse gang van zaken. De routines vragen al zoveel inzet en energie, dat veranderen vaak wordt ervaren als 'iets dat erbij komt en waarom we niet gevraagd hebben'. Aankomende veranderingen – die soms door de school of het team zelf geïnitieerd zijn, soms "van buiten" komen – wekken dan ook niet zelden sterke gevoelens op bij het team. Deze gevoelens kunnen positief zijn. Naar aanleiding van een studiedag over het herinrichten van je onderwijs kunnen sommige teamleden bevlogen en enthousiast aan de slag willen met de verandering. De bereidheid tot actie is groot: we lopen hier al zolang tegenaan, eindelijk gaan we het anders doen, we gaan onze werkwijzen herinterpreteren in het licht van de nieuwe kennis die we hebben opgedaan op de studiedag, en onze aanpak herzien. Maar er zijn ook collega's in het team die het allemaal nogal overweldigend vinden, het doel of de noodzaak van de verandering is voor hen niet duidelijk ("het gaat nu toch ook prima"). Ze vinden het heel veel werk, wanneer moeten ze dat dan doen? Bij deze teamleden overheerst gevoel van frustratie ("er wordt niet naar ons geluisterd"), ze gaan niet of met weerstand mee in de verandering. Veel scholen die in verandering zijn zullen deze cocktail van positieve en negatieve gevoelens in het team herkennen. De positieve collega's worden de kartrekkers, de pioniers, ze gaan uitproberen en voort in hun missie. De meeste collega's volgen hen met belangstelling, maar op gepaste afstand. Een klein deel van de collega's kijkt met argusogen naar de ontwikkelingen, ze gaan in discussie. In een team van onderwijsprofessionals vindt bij elke verandering een complexe dans van mee en tegen bewegen plaats, en als leidinggevende laveer je het adaptieve vermogen van het team door een wisselend landschap van positieve gevoelens en

negatieve obstakels. Wat uiteindelijk overheerst is het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor leren en welzijn van de leerlingen: “we moeten het samen doen”.

### *Persoonlijke verhalen*

Meebewegen in veranderingen doen we vanuit emoties, maar die emoties vinden hun oorsprong in een persoonlijke beroepsidentiteit: we zijn om een bepaalde reden het onderwijs ingegaan, we werken met een bepaald mensbeeld, we hebben ideeën over waar onderwijs over gaat, hoe het er in de basis uit zou moeten zien. Deze bedding van waaruit we ons werk doen is persoonlijk, en gaat voor ieder weer over iets anders. De kinderen zien, talenten helpen ontplooiën, liefde voor een bepaald vak bijbrengen, de wereld beter maken, meer technici voor de arbeidsmarkt opleveren: we are on a mission. En deze missie en onze persoonlijke verhalen in het vervullen van die missie, bepalen of en hoe wij in onderwijsverandering stappen. Als een verandering bijdraagt aan een persoonlijke missie, bewegen we mee. Als een verandering juist indruist tegen persoonlijke opvattingen of werkwijzen, bewegen we tegen.

### *Verschillende invoegmomenten*

Een schoolteam bestaat uit onderwijsprofessionals die al langere tijd in het onderwijs en op een specifieke school werken, maar ook uit nieuwkomers. Bijvoorbeeld: een sectie Frans op een openbare school voor voortgezet onderwijs bestaat uit zes personen. Er zijn drie docenten die al langer dan 14 jaar op de school werken, zij vormen de harde kern van de sectie. Twee docenten zijn enkele jaren geleden op de school begonnen. Ze kennen de schoolcultuur inmiddels goed, en voelen zich er thuis. De zesde collega is een docent in opleiding. Hij is vorig jaar in de sectie begonnen. Vol enthousiasme brengt deze docent ideeën van de lerarenopleiding mee de sectie in. Meer en anders toetsen, waarbij leerlingen meer in gesprek zijn met de docent over gezette en volgende stappen, is een idee dat de sectie laatst besprak. De twee docenten met enkele jaren ervaring vinden zijn enthousiasme aanstekelijk, en ondersteunen hem om wat uit te proberen in zijn lessen. Misschien kunnen zij leren van zijn nieuwe aanpakken en één van hen besluit om eens wat formatieve oefeningen te observeren en zelf ook eens uit te proberen. De drie langst zittende collega's herinneren zich hoe ze vergelijkbare experimenten deden tien jaar geleden. Ze zijn er toen op teruggekomen, sommige leerlingen gooiden er met de pet naar. Ze zien het nieuwe experiment voor henzelf niet direct zitten. Wel mooi dat hun beginnende collega vergelijkbare stappen in zijn ontwikkeling doormaakt, zij herkennen dat goed. Maar voor hen hoeft het (even) niet!

### **In ons onderzoek**

In het onderzoek van het Expeditieteam gaan we voor het onderwijsveld na hoe adaptief vermogen er in verschillende contexten en omstandigheden uitziet. Welke rol speelt het adaptief vermogen in het betekenis geven aan toekomstig leraarschap? Nu we weten dat het in de kern gaat over het samen bewegen van individuele professionals in veranderende beroepscontexten, richten we ons in meer detail op de mechanismen van dat bewegen tussen (groepen) onderwijsprofessionals en organisaties. In toekomstige vensters komen we op deze en andere aspecten terug.

### **Dit venster citeren?**

Monika Louws, Bregje De Vries, Amber Walraven, Patricia Brouwer, Wouter Schenke, Leonie Middelbeek, Ditte Lockhorst, Marieke van der Pers en Arwen Van Stigt (2022). *Venster 2: Adaptief vermogen*. Theoretisch Venster Expeditie Lerarenagenda.

Meer lezen over de Expeditie? [Bezoek onze website!](#)

*Onderzoekers binnen de Expeditie Lerarenagenda: Ditte Lockhorst, Bregje de Vries, Amber Walraven, Monika Louws, Patricia Brouwer, Wouter Schenke, Marieke van der Pers, Leonie Middelbeek en Arwen van Stigt*