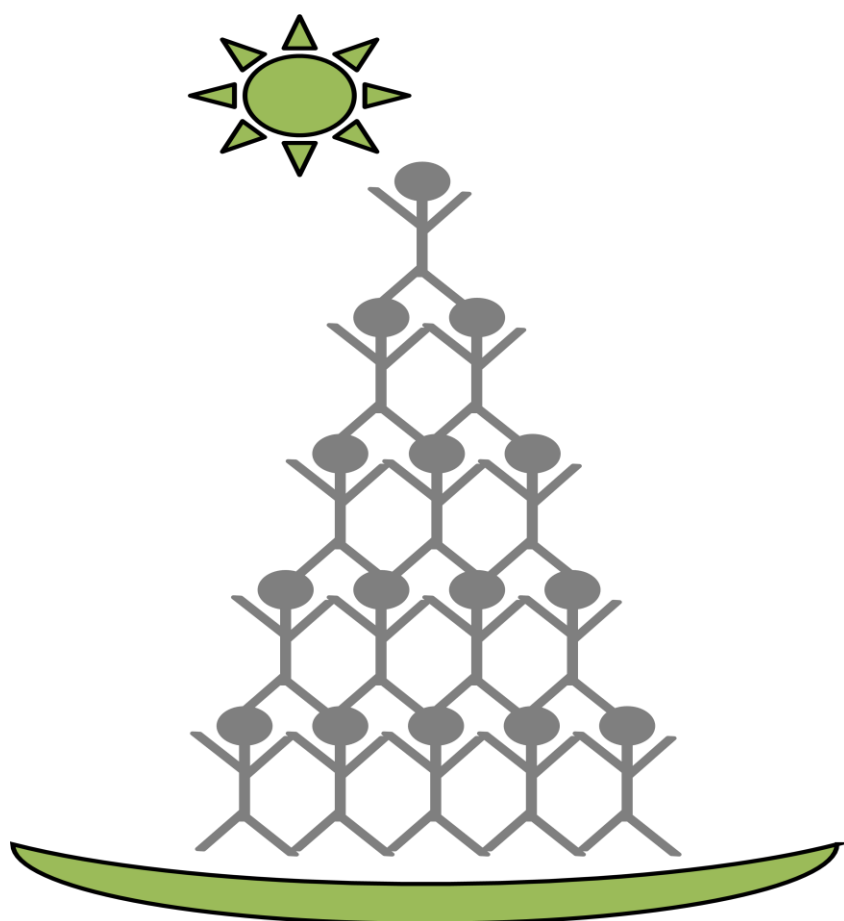


3 BASISCHOLEN

DIRECTEUREN CREËREN DRAAGVLAK

Van bovenaf geïnspireerd, van onderaf gedragen



Titel: Directeuren creëren draagvlak.
Ondertitel: *Van bovenaf geïnspireerd, van onderaf gedragen.*

Plaats en datum: Ede, april 2014.
Auteur: Tatjana Kreijenbroek, 100013.

Instelling: Christelijke Hogeschool Ede.
Opleiding: PABO.

Afstudeerbegeleidster: Christine de Heer.

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	5
Onderzoeksvraag	6
Deelvragen	6
1 Leiding geven bij verandering	7
1.1 Verandering	7
1.1.1 Veranderen is noodzakelijk	7
1.1.2 Het veranderproces	8
2 Draagvlak	10
3 Middelen bij het creëren van draagvlak	15
3.1 Middelen op het gebied van hoofd	15
3.1.1 Persoonlijke ontwikkelingsplannen	15
3.1.2 Intervisie	15
3.1.3 Vergadering	16
3.1.4 Uitleg of training	16
3.1.5 Motiverende gespreksvoering	16
3.1.6 Geld	17
3.2 Middelen op het gebied van Lichaam	18
3.2.1 Tijd	18
3.2.2 Creatief denken	18
3.3 Middelen op het gebied van Hart	19
3.3.1 Coaching	19
3.3.2 Oplossingsgericht werken	20
3.3.3 Collegiale consultatie	21
4 Rollen van een leidinggevende	23
4.1 Rollen op het gebied van Hoofd	23
4.2 Rollen op het gebied van Lichaam	23
4.3 Rollen op het gebied van Hart	24
4.4 Covey, effectief leiderschap	26
4.5 Quinn, leiderschapsrollen	27
4.6 Caluwé, Kleurendenken	29
5 Onderwijskundig leiderschap	31
5.1 Hoofd, lichaam en hart en onderwijskundig leiderschap	31
6 Het effect	32
6.1 Hoofd	32
6.2 Lichaam	32
6.3 Hart	33
7 Conclusie	34
8 Empirisch onderzoek	35
9 Onderzoeksresultaten	39
9.1 Interviews directeuren	39
9.1.1 Labels	39
9.1.2 De conclusie van de interviews	44
9.1.3 Hypotheses	44
9.2 De analyse van de vragenlijsten van de leerkrachten	45
9.3 Conclusie per school	57
9.3.1 School 1	57
9.3.2 School 2	57
9.3.3 School 3	57
10 Conclusie	59

11	Discussie	60
12	Aanbevelingen.....	63
13	Samenvatting.....	64
14	Bibliografie.....	65
15	Bijlagen	67
15.1	Interview met De Jong over draagvlak door directeuren	67
15.2	Interview met Goedhart over draagvlak door directeuren.....	68
15.3	Interview met Stevens over draagvlak door directeuren.....	70
15.5	Creativiteit	72
15.5.1	Kiezen	72
15.5.2	Ontwikkelen.....	72
15.6	Coachingstraject	73
15.7	Oplossingsgericht vragenstellen.....	74
15.8	De vragenlijst voor directeuren.....	75
15.9	Het interview voor directeuren.....	76
15.10	Vragenlijst leerkrachten	77
15.11	Uitleg bij de vragenlijsten.....	79
15.12	Overeenkomsten in de vragen	81
15.13	Uitgewerkte interviews	82
15.13.1	Het interview directeur 1	82
15.13.2	Het interview directeur 2	86
15.13.3	Het interview directeur 3	90
15.14	Gegevens vragenlijsten van de leerkrachten	94
15.14.1	Analyse School 1.....	94
15.14.2	Analyse school 2	96
15.14.3	Analyse school 3	98
15.15	De toelichting van de leerkrachten bij vraag 3.....	100
15.16	De toelichting van de leerkrachten bij vraag 9.....	101

VOORWOORD

Verandering in het onderwijs is een actueel thema. Het is nog een hele klus om het onderwijzend personeel te motiveren voor veranderingen die vaak door de overheid opgelegd worden. Dit heb ik ervaren toen ik vorig jaar de minor Jong Management volgde. Mijn ervaring is dat veranderingen op papier worden gezet en alleen hetgeen dat zichtbaar is wordt uitgevoerd. Daardoor mist de verandering zijn doel. Het wordt 'weer' iets extra's dat moet gebeuren zonder dat het verbetering oplevert. Het is naar mijn mening daarom belangrijk dat een verandering op basis van draagvlak doorgevoerd wordt. Ik denk dat de manier van werken van de directeur en zijn of haar rol in het doorvoeren van de verandering, daarbij van groot belang is. Wat moet een directeur juist wel doen en wat niet? Wat is effectief en hoe ervaart het personeel de verandering? Om het nog complexer te maken, is er vaak maar weinig tijd en geld beschikbaar.

In mijn onderzoek zal ik ingaan op het effectief doorlopen van een veranderproces. Daarnaast zal ik middelen en rollen behandelen die een directeur in dit proces kan inzetten om zelf draagvlak te creëren, zodat een verandering effectief kan worden ingezet.

Kan een directeur in een onderwijzend team draagvlak creëren of is hetgeen de overheid oplegt te veel en te zwaar?

INLEIDING

"Er zullen altijd goede en slechte scholen bestaan" ... "We kunnen wel roepen dat het onderwijs beter moet en dat leraren moeten investeren in zichzelf, maar als er constant gesteggel over is kom je niet verder." ... "De kwaliteit van het onderwijs verander je niet overnacht. Dat is geen sprint, maar een marathon." Staatssecretaris Dekker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Benschop, 2013).

De druk die in het onderwijs gevoeld wordt is groot. Het Ministerie van OC&W legt steeds meer externe druk op scholen, er moet verbeterd worden. Gelijktijdig moet er bezuinigd worden op materiaal en personeel. Uit het onderwijsakkoord van 19 oktober 2013 blijkt dat er geld vrij wordt gemaakt om dit op te vangen. Toch heeft maar 18% van de directeuren en leerkrachten uit het basisonderwijs er vertrouwen in dat de regel- en werkdruk zal afnemen (ANP, 2013).

"Voor verandering is tijd nodig" zegt Dekker, maar wordt er tijd gegeven om draagvlak te creëren? Ik denk dat, dat op dit moment lang niet altijd het geval is.

ONDERZOEKSVRAAG

Welke middelen en rollen, die helpend zijn voor het creëren van draagvlak bij leerkrachten, kunnen directeuren gebruiken?

Deelvragen

Om te begrijpen welke middelen en rollen een directeur kan gebruiken bij verandering, is het van belang om te weten, wat een verandering is, en hoe een leidinggevende een verandering het beste kan aanpakken. Wanneer dat duidelijk is wordt er gekeken hoe draagvlak gecreëerd kan worden. Welke theorieën zijn hierover en hoe kan dit praktisch gemaakt worden? Welke middelen kunnen hierbij ingezet worden? En welke rol kan een directeur aannemen? In dit onderzoek worden deze vragen beantwoord. Er zal ook beschreven worden wat het effect van deze rollen en middelen zou kunnen zijn op basis van de theorie. Dit zal in een onderzoek op scholen verder uitgewerkt en bevestigd of afgewezen worden.

1 LEIDING GEVEN BIJ VERANDERING

Veranderen doen we allemaal. Je groeit op en je wordt volwassen. Iedereen kan het zich nog wel herinneren, 'groeipijn', pijn waar niks aan te doen was, in tranen riep je je ouders. Ze leefden met je mee, maar je moest erdoorheen. Het hoorde nu eenmaal bij het groeien. Zo is het ook bij verandering. Het doel van verandering is groeien, groter worden, verbeteren, etc. Dat gaat niet zonder pijn. In dit onderzoek zal er gekeken worden hoe een directeur de pijn kan verminderen door het draagvlak te vergroten. De definitie voor 'verandering' in dit onderzoek is van Caluwé en Vermaak (2006, p. 107), het *"Realiseren van uitkomsten die je beoogt, met heldere spelregels en rolverdeling, door een traject in fasen of stappen te doorlopen, waarbinnen en waarover gecommuniceerd wordt, rekening houdend met de context waarbinnen men opereert en waarbij het gehele proces gestuurd wordt door gerichte interventies van veranderaars."*

1.1 Verandering

Verandering is breed. Als persoon kan iemand veranderen, in karakter, in omgang met mensen, maar meer gaan sporten is ook een persoonlijke verandering. Daarnaast kan 'iets' ook veranderen: de organisatie in zijn functioneren, het gebouw, de mensen in de organisatie. Volgens de van Dale is verandering een *wijziging, ergens verandering in brengen*. (Van Dale, 2011) Synoniemen zijn: aanpassen, wending, overgang en verbeteren (Kol, 2007). Bij verandering spelen veel factoren mee die op het juiste moment ingezet, gecommuniceerd of bepaald moeten worden. Er is geen zekerheid dat het doel van een verandering behaald zal worden. Er is pas sprake van een verandering als de volgende onderdelen concreet zijn.

1. Uitkomsten/bestemming.
2. Context/historie.
3. Rollen/actoren.
4. Fasen/processen.
5. Communicatie/betekenisgeving.
6. Sturing/reflectie (Caluwé & Vermaak, 2006, p. 105).

Deze zes onderdelen laten de complexiteit van verandering zien. Het is daarom belangrijk om de verandering te plannen in delen. Als een verandering niet gepland wordt, is het lastig om te controleren of het doel behaald is en of het plan bijgesteld moet worden. Door controleren en reflecteren kan een leidinggevende of directeur bovendien bepalen welk effect zijn handelen heeft gehad op de verandering.

1.1.1 Veranderen is noodzakelijk

"Veranderen wordt door individuen in eerste instantie vaak als persoonlijk verlies ervaren" (Lingsma & Boers, 2009, p. 11), maar is ook noodzakelijk. Als er in het werk iets verandert, kan dat bedreigend voelen, ook als het een verandering op een ander niveau is (in de bestuurslaag of vanuit de inspectie). Een verandering heeft effect op verschillende niveaus, zowel op de organisatie als op het individu. Vaak komt een vraag om verandering vanuit de omgeving buiten de organisatie bijvoorbeeld als het gaat om kwaliteitsverbeteringen of de organisatiestructuur (Mullins & Plooi, 2007). De omgeving heeft een beeld van hoe iets moet worden, maar dit is niet altijd duidelijk voor de mensen binnen de organisatie. Daardoor kunnen er bij werknemers vragen en onbegrip ontstaan. Echter, *"de behoeften van werknemers moeten de hoogste prioriteit krijgen."* (Mullins & Plooi, 2007, p. 455). Wanneer er niet aan die behoeften wordt voldaan kan er weerstand ontstaan, hierdoor zal de verandering moeilijker doorgang vinden. Door te veranderen kan een organisatie aandacht schenken aan de toekomst. Er wordt vaak gezegd: 'stilstand is achteruitgang'. Wanneer een organisatie 'de beste' is, is het makkelijk en voor de hand liggend om op dezelfde manier door te gaan. Wanneer andere organisaties veranderen, ontwikkelen en zoeken naar manieren om vooruit te gaan, is de kans groot dat de organisatie die voorheen de beste was, binnen een jaar op nummer twee of lager staat. Veranderen is van belang om op de markt te blijven en om mee te gaan met de tijd. Door nieuwe mogelijkheden te benutten kan er soms meer in minder tijd gebeuren of de

kwaliteit kan verbeterd worden. Veranderen is noodzakelijk, maar er moet rekening gehouden worden met de werknemers. Er is veel onderzoek gedaan naar hoe er het beste veranderd kan worden en er zijn veel theorieën over goede veranderprocessen. Volgens Lingsma & Boers (2009) mislukt zeventig procent van alle veranderprogramma's. Dit hoge misluktingspercentage wordt veroorzaakt doordat er naar het eindpunt van de verandering wordt gekeken. De brug van het begin naar het einde wordt niet gebouwd, terwijl dat het belangrijkste onderdeel is. Daarnaast zijn er vaak nog onduidelijkheden in de beginsituatie en zijn problemen en knelpunten niet concreet gemaakt. Hierdoor is er veel ambivalentie in vraagstukken en weten mensen niet waar ze aan toe zijn (Lingsma & Boers, 2009).

1.1.2 Het veranderproces

Om te weten waarvoor en waarom draagvlak gecreëerd moet worden, is het goed om zicht te hebben op een veranderproces. Een veranderproces is ingewikkeld. Alleen de intentie om te veranderen is niet voldoende. Als iemand een droom heeft, zal 4% van de mensen deze droom na een halfjaar gerealiseerd hebben. Als iemand een concreet plan heeft gemaakt is er 40% kans dat hij of zij dit plan na een half jaar heeft gerealiseerd (Tiggelaar, 2005). Doelen moeten vertaald worden naar concreet gedrag. Er is bewust, gepland gedrag en onbewust, automatisch gedrag (Tiggelaar, 2005). Onbewust automatisch gedrag is iets wat we dagelijks doen. Dit staat in de weg als we willen veranderen. Ongeveer 95% van ons gedrag is onbewust, automatisch. Mensen moeten zich echter bewust zijn van hun gedrag om te kunnen veranderen. Daarnaast moet er een 'wil' zijn en mensen moeten 'toe zijn' aan de verandering (Miller & Rollnick, 2005). Zonder deze aspecten is de kans groot dat er ambivalentie is, waardoor mensen zich niet volledig kunnen of willen inzetten voor de verandering.

Door mensen bij het proces te betrekken kan:

'autonomie (zelfbepalingrecht), competentie (ontwikkelingsvermogen) en prioriteit (voorrang)' ontstaan, anders gezegd: draagvlak. Vorig jaar heb ik een onderzoek gedaan naar de kwaliteitskaarten van Cees Bos. Hij vertelt dat draagvlak creëren het belangrijkste aspect vormt van het hele proces (Kreijenbroek, 2013). Veel scholen slaan ondanks dit advies, deze stap over. Draagvlak creëren vraagt expertise en veel tijd. Om draagvlak te creëren moeten mensen het belang voor henzelf en de omgeving gaan zien. Door met het gehele team aan een plan te werken, ontstaat er meer inzet vanuit het hele team, bottom-up werken. Dit sluit aan bij Covey (1989) die zegt dat groeien met je persoonlijkheid te maken heeft: als je wilt veranderen, moeten bepaalde eigenschappen veranderd worden. Die eigenschappen zijn kennis, vaardigheden en motivatie. Dilts heeft in 1990 een model van neurologische niveaus ontwikkeld die van belang zijn om tot verandering te komen (Reekers, 2004). Die verandering wordt vooral gestimuleerd als die overeenkomt met de spirituele overtuiging van degene die wil veranderen. Als alleen de omgeving wil dat iemand verandert zal dit minder snel of minder effectief gebeuren (Visscher, 2013). Bij verandering speelt motivatie een grote rol. Hoe hoger in het model iemand zich bevindt, hoe meer motivatie er zal zijn. Zo zegt ook Covey (1989) dat verandering tot diep in jezelf gaat. Covey beschrijft in zijn boek over effectief leiderschap dat iemand eerst afhankelijk van de ander is: 'Ik kan iets dankzij jou of ik kan het niet'. Vervolgens leert iemand onafhankelijk iets te doen, en dat draait om het ik: 'Ik kan het en ik ben verantwoordelijk'. Als dat lukt dan kan iemand wederzijdse afhankelijkheid ontwikkelen: 'Als we het samen doen en we onze krachten bundelen,



Figuur a: Model neurologische niveaus van Dilts (Reekers, 2004, p. 48)

bereiken we iets beters.' Het is belangrijk om als persoon onafhankelijk van de omgeving te worden, maar dit is niet het doel. De wereld hangt met elkaar samen, wederzijdse afhankelijkheid is onmisbaar om in een organisatie goed te kunnen functioneren. Door wederzijds afhankelijk te zijn, wordt de waarde van diepgaand contact zichtbaar en kunnen mensen hun voordeel doen met talenten van anderen. Volgens Covey, (1989) kan er het meest bereikt worden als iemand door en met anderen verandert. Caluwé & Vermaak (2006) en Lingsma & Boers (2009) hebben als theorie 'het 4d-verandermodel'. Dit zijn vier stappen om de verandering werkelijk te realiseren (Lingsma & Boers, 2009). Als deze vier stappen met zorg en in teamverband worden genomen, is er mogelijkheid om een verandering te realiseren.

- Dromen Toekomstvisie, ideevorming door middel van kennis en creativiteit.
- Denken Analyseren en plannen, het proces van veranderen zelf, een veranderstrategie kiezen.
- Durven Betrokkenheid, kunnen en willen van de organisatie en de haalbaarheid inschatten.
- Doen Resultaten, realiseren van wat bedacht is, wat kan er (nog) beter.

Tiggelaar gebruikt de term 'denken' niet. De activiteiten die bij het denken horen voegt hij toe aan het 'dromen' en 'durven', 'want' tijdens het dromen staan de ideeën op je netvlies, door deze dan al concreet te maken gaat creativiteit minder verloren. Door tijdens het durven het plan af te maken ontstaat er een gewaagd en haalbaar plan (Tiggelaar, 2005).

Beckhard en Harris (Akker, 2012) hebben een veranderformule die het veranderproces weergeeft en de factoren kan identificeren die aanwezig moeten zijn voor die specifieke verandering.

De verander formule is: $C = A \times B \times D > X$.

C = Change, verandering.

A = Het niveau van ontevredenheid met de huidige situatie.

B = Visie op de gewenste situatie.

D = De voorspelbaarheid van de verandering, hoe zeker is men van het bereiken van deze verandering?

X = De weerstand van de verandering, wat zijn de kosten?

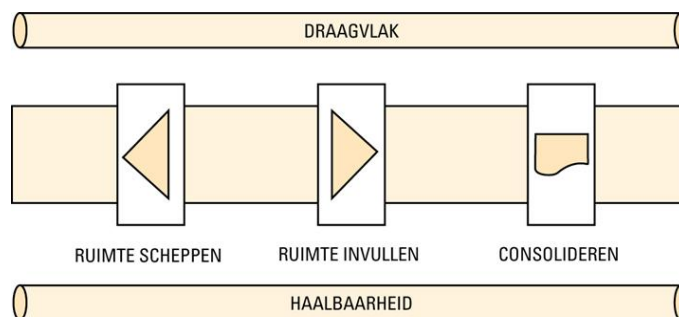
A, B, D en X krijgen 0 of 1 punt, afhankelijk van de situatie. A, B en D worden met elkaar vermenigvuldigd. Als er één nul tussen zit zijn er geen punten. Zonder punten zal de weerstand (op dit moment) te groot zijn. Is het een één, dan kan de weerstand overwonnen worden. Door deze formule kan een leider bepalen welke werknemers eventueel beïnvloed moeten worden, zodat de weerstand minder wordt.

Er zijn verschillende namen en theorieën over verandering genoemd. De theorieën van Covey (1989) en Dilts uit (Reekers, 2004) komen voor een groot deel overeen: een verandering gebeurt diep vanbinnen. Tiggelaar (2005) beschrijft dat als het bewustzijn van de verandering. Covey (1989) voegt daar ook de wederzijdse afhankelijkheid aan toe. Dit komt op organisatorisch vlak terug bij het 4d-verandermodel, die letterlijk de stappen van veranderen beschrijft. In een organisatie is het van belang deze stappen samen te nemen. Iemand kan alleen gaan dromen, maar als de rest van de organisatie niet meegenomen wordt in die droom, kan er geen bewustwording en draagvlak ontstaan. De theorieën sluiten mooi op elkaar aan. Bewust worden vanuit zingeving, daarna visie vormen over datgene waarover bewustwording heeft plaatsgevonden, om werkelijk te veranderen en draagvlak te creëren. De theorie van Beckhard en Harris (Akker, 2012) sluit hier niet direct op aan, maar kan ondersteuning bieden. Weerstand is het grootste probleem als het gaat over draagvlak creëren. Deze theorie is daarom wel degelijk van belang.

Het veranderproces op zich is complex en erg afhankelijk van de soort verandering, de mensen, de situatie etc. Ik ga nu meer specifiek kijken naar het draagvlak. De dromen en de zingeving moeten gedeeld worden door een heel team. Voor een leidinggevende is dit een belangrijke basis voor het veranderproces.

2 DRAAGVLAK

Een draagvlak is een vlak waarop een last steunt (Van Dale, 2011). Die last kan van alles zijn, zo ook een verandering. Als het draagvlak te klein is, zakt de last er doorheen of valt er vanaf. Daarom is het belangrijk dat dit vlak groot genoeg is. Hoe kan een leidinggevende daarvoor zorgen? Draagvlak wordt gecreëerd door bottom-up werken en samen zoeken naar een oplossing (Mars, 2012). In het meest ideale geval is de situatie geheel open en zijn er weinig tot geen kaders. Door op die manier samen te zoeken naar mogelijkheden ontstaat er ruimte (divergeerproces). De wyber ondersteunt daarbij (zie figuur b). Dit heet ook wel creatief denken. Als het divergeerproces klaar is kan de ruimte ingevuld worden (convergeerproces). De ideeën worden dan terug gebracht naar het 'probleem' (consolideren). Zo kan er een plan of richting ontstaan. Dit is niet het eindpunt. Na het consolideren begint het proces weer opnieuw. Tijdens dit proces wordt draagvlak gecreëerd, omdat verschillende werknemers betrokken zijn en input geven op het probleem.



b: Wyber van (Bekkering & Walter, 2001, p. 24).

In andere gevallen moet een verandering verplicht doorgevoerd worden, bijvoorbeeld vanuit de overheid. In dat geval moet er vanuit een doel draagvlak gecreëerd worden. Leidinggevendens moeten de aandacht van de werknemers trekken en hoofd, lichaam en hart van de werknemers aanspreken (Kotter & Whitehead, 2010). Maslow (1950), Herzberg (1970) en Covey (1989) zien mensen als vierdimensionale wezens met lichaam, hoofd, hart en ziel (Nieuwenhuis, 2010). Hoofd, hart en lichaam moeten worden aangesproken om de ziel te bereiken. Als een medewerker niet op die manier benaderd wordt, hoeft een leidinggevende op weinig bijdrage te rekenen.



- Hoofd: Leren en ontwikkelen. Ieder mens heeft wensen, dromen, doelen en plannen.
- Lichaam: Fysiek. Mensen willen beloond worden, willen werken in een veilige en comfortabele omgeving, willen erkenning krijgen.
- Hart: Passie. Dat uit zich in optimisme, enthousiasme en emotionele verbondenheid. Er zijn relaties met organisatie, leidinggevendens en collega's, waarbinnen respect moet zijn.
- Ziel: De motor achter zingeving. Mensen willen zinvol bezig zijn, staan voor wat zij doen.

c: Vier dimensies van mensen
(Nieuwenhuis, 2010)

Kotter & Whitehead (2010) zitten grotendeels op één lijn met Maslow, Herzberg en Covey, maar gaan niet zo diep als de ziel. Waar Maslow, Herzberg en Covey het over het lichaam hebben, noemen Kotter & Whitehead dat; aandacht, herkenning en erkenning van zijn en daden. Per week zijn er zo'n 10.000 dingen die onze aandacht vragen: suggesties, ideeën, opdrachten, etc. Een leidinggevende moet met iets heel goeds komen wil er direct aandacht zijn. Een andere manier om aandacht te krijgen en te houden is weerstand. Als er discussie is, zijn mensen betrokken, ze denken erover na. Weerstand moet niet uit de weg worden gegaan, er moet op gereageerd worden. Een leidinggevende reageert vaak met veel argumenten en theorieën. Dat zorgt ervoor dat werknemers

afdwalen van het verhaal. Als er een korte reactie wordt gegeven op de weerstand, wordt het hoofd aangesproken. Gandhi en Mandela zijn hier voorbeelden van *“Met behulp van eenvoud, helderheid en nooit aflatend gezond verstand wisten zij in deze complexe, veranderende wereld de aandacht te trekken, te overtuigen, sterke steun te creëren en mensen uiteindelijk te mobiliseren tot het realiseren van belangrijke doelen, ongeacht de moeilijkheden die ze daarbij tegenkomen.”* (Kotter & Whitehead, 2010, p. 91). Door als leidinggevende een eerlijk spel te spelen, respect te hebben en weerstand van werknemers niet te vermijden wordt uiteindelijk niet alleen het lichaam, maar ook het hart van de werknemers aangesproken. Er ontstaat sympathie en vertrouwen, wat volgens De Jong (2013) (bijlage 1) een verdere basis vormt om draagvlak te creëren. Een leidinggevende moet zich richten op ‘iedereen’. Door alle werknemers in de gaten te houden en niet te focussen op stoorzenders, kan de leidinggevende zich richten op de meerderheid: *“De gedachten en emoties van de meerderheid zijn bepalend voor je succes.”* (Kotter & Whitehead, 2010, p. 95). Er kan niet verwacht worden dat iedereen het eens is met de verandering. Door dit proces goed voor te bereiden kan een leidinggevende het proces van draagvlak creëren starten. Volgens Kotter en Whitehead (2010) gaat dat als volgt: Eerst moet de situatie geïnventariseerd worden. Is het plan helder? Wanneer gaat het plan gecommuniceerd worden? Ben ik voldoende voorbereid? Voordat het werkelijk gecommuniceerd gaat worden, is het goed om te bekijken waar en hoe het plan aangevallen kan worden, zodat de weerstand niet ontweken wordt, maar aangegaan. Dit plan moet nog niet definitief zijn, of aan de werknemers opgelegd worden. Eerst moet de kritiek van de werknemers gebruikt worden om het plan aan te scherpen. Er zijn vier manieren hoe mensen hun weerstand kunnen tonen:

- verwarring scheppen – het gesprek op een zijspoor zetten,
- dood door uitstel – het duurt zo lang dat het voorstel niet meer relevant of haalbaar is,
- bangmakerij – een gevoelige snaar raken,
- spot en karaktermoord – de persoon aanvallen in plaats van het idee (Kotter & Whitehead, 2010, p. 22).

Werknemers hebben weerstand als er geen noodzaak wordt gezien of wanneer het proces en de oplossing niet deugen. Het patroon dat gebruikt kan worden sluit nauw aan bij een veranderproces. Eerst moet er urgentie zijn voor een verandering. De werknemers die veel urgentie zien voor de verandering kunnen het proces gaan leiden en een visie vormen. Deze visie moet op zoveel mogelijk manieren gecommuniceerd worden. Vanaf hier is de voorgaande voorbereiding van belang. ‘Hoe communiceren wij, zodat er draagvlak ontstaat?’ Vervolgens kunnen werknemers aan de slag, mits er genoeg vaardigheden zijn. Zo niet, dan moeten deze eerst ontwikkeld worden. Wanneer werknemers met de verandering aan het werk zijn, kunnen er successen behaald worden. Zo wordt er zichtbaar dat het plan aansluit bij de visie, waardoor ook sceptici betrokken raken. Door een hoog tempo, blijven er nieuwe successen ontstaan die motiveren om door te gaan. Voordat een traject afgesloten kan worden moet alles op de nieuwe situatie zijn afgestemd. Pas dan wordt de verandering echt verankerd (Kotter & Whitehead, 2010). Een leidinggevende kan aandacht trekken op veel verschillende (creatieve) manieren (Covey, 1989). De kunst is om deze aandacht het hele proces vast te houden. Het creëren van draagvlak kost tijd. De werknemers moeten de urgentie gaan zien, zodat ze er in willen investeren. Het is daarom van belang een goed moment te kiezen voor het starten van een verandering. Als een verandering bijvoorbeeld rond de kerstperiode gestart wordt, zullen de meeste werknemers hier niet om staan te springen, omdat dit in het onderwijs vaak een drukke periode is. Voor een leidinggevende is het daarom van belang aan te sturen op een rustigere periode. Een andere vorm zou kunnen zijn dat een leidinggevende toestemming geeft om andere taken een periode minder urgentie te geven.

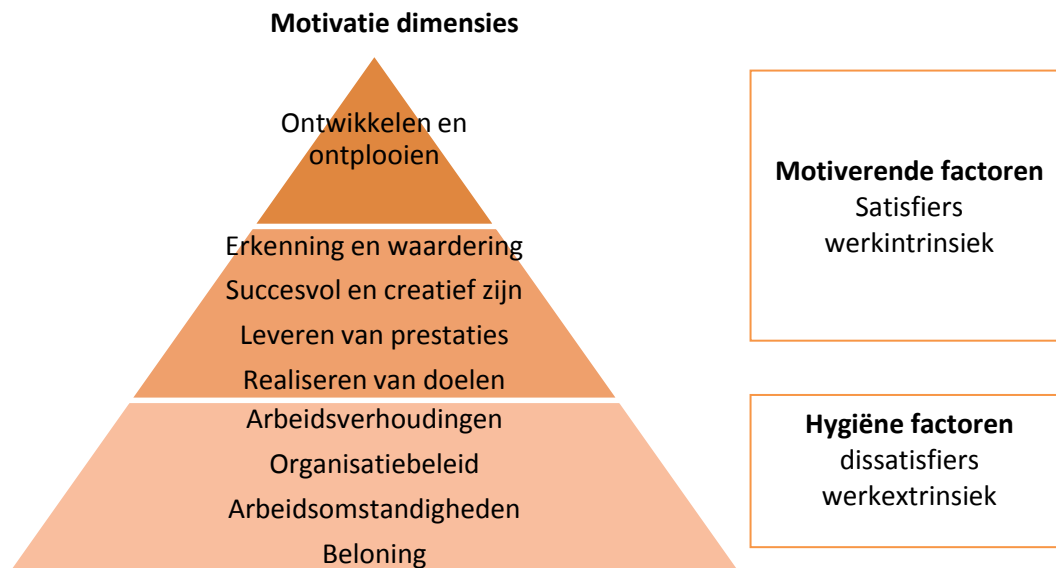
Mensen moeten het belang gaan inzien van de verandering (Covey, 1989), zowel met emotie als verstand. Als een leidinggevende het hart wil aanspreken, draait het om visie, emotie en motivatie: ‘Wat wil ik?’ en ‘Waarom wil ik dat?’. Dat is voor iedereen anders, omdat ieder mens uniek is. Motivatie is de reden dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Dat kan bewust gestuurd worden. Een ‘hoog doel’ kan bepaalde mensen motiveren, omdat zij gemotiveerd worden als zij

uitgedaagd worden. Voor anderen geldt dit andersom. De uitdaging is een extrinsieke prikkel, zodat intrinsieke motivatie opgewekt wordt: trots dat de uitdaging volbracht is. Een voorbeeld van een extrinsieke prikkel is een tastbare beloning in de vorm van geld of een prijs. Maslow (1950) heeft op basis van behoefte een behoeftehiërarchie gemaakt (zie 'algemene beloning' in tabel 1). Mullins en Plooi (2007) concludeerden dat de managementconcepten van Maslow (de behoeftehiërarchie) (1950) en die van Herzberg & McGregor (zie figuur d) (1970) ook vandaag de dag nog relevant zijn. Er is een eerste behoefte die vervuld moet worden, de basisbehoefte. Pas wanneer iemand voldoende voedsel, water, seks en slaap heeft kan hij of zij behoefte hebben aan veiligheid. Wanneer die behoefte vervuld is, wordt het sociale aspect van belang. Pas wanneer er waardering is kan een persoon tot ontwikkeling komen. Ontwikkeling is uiteindelijk het doel van een verandering. Het kan zijn dat de voorwaarden voor een behoefte wegvallen, er is geen voedsel meer. Dan kan iemand zakken in de piramide. Het streven naar een behoefte die hoger staat in de piramide kan extra motivatie opleveren. Als we voorzien zijn van lichamelijke behoefte als een huis, kleding en voedsel, geeft het geen of minder motivatie meer om daar voor te vechten. Veiligheid komt dan boven aan de lijst te staan. Op deze manier stijgt (en daalt) men steeds in wat hij of zij nodig heeft, waardoor er ook meer of minder motivatie (en competentie) is. Steers en Porter (2007) hebben een lijst gemaakt die aansluit bij de behoeftehiërarchie op het werk.

Behoeft niveau	Algemene beloning	Organisatiefactoren
Psychologisch	Voedsel, water, seks, slaap.	Salaris, aangename werkomstandigheden, kantine.
Veiligheid	Veiligheid, stabiliteit, bescherming.	Veilige werkomstandigheden, extraatjes, baan zekerheid.
Sociaal	Liefde, affectie, gevoel van toebehoren.	Prettige werkgroep, vriendelijke supervisor, professionele associaties.
Waardering	Zelfrespect, zelfachting, prestige, status.	Sociale erkenning, functieaanduiding, werk met status, feedback van het werk zelf.
Zelfrealisering	Persoonlijke groei, zelfontplooiing, creativiteit.	Uitdagend werk, mogelijkheden tot creativiteit, resultaten, promotie binnen de organisatie.

Tabel 1: Behoeftehiërarchie op het werk. (Mullins & Plooi, 2007, p. 173)

Wanneer de psychologische- en veiligheidsbehoeften zijn vervuld kan de werknemer verder gaan kijken. Voor de leidinggevende is het van belang om te blijven kijken naar wat de werknemer nodig heeft om gemotiveerd te worden en te blijven. McGregor en Herzberg (1970) bevestigen dit met hun motivatiedimensies, die aansluiten op de behoeftehiërarchie van Maslow. Wanneer hygiënefactoren (externe motivaties) aanwezig zijn, kan een leidinggevende intrinsiek gaan motiveren. Intrinsiek motiveren gebeurt rondom de inhoud van het werk (sociaal, waardering en zelfrealisatie), en heeft niet te maken met de omgeving (Mullins & Plooi, 2007). Als de hygiënefactoren goed zijn, kan er draagvlak gecreëerd worden. Door mogelijkheden te bieden waarin mensen kunnen leren, overleggen en gehoord worden, ontstaat er succes, erkenning en waardering. Er wordt samen ergens naartoe gewerkt. Dit kan door werknemers te betrekken bij ontwikkelingen en hen te informeren. Dan ontstaat er betrokkenheid. Wanneer werknemers mee mogen denken over een oplossing, worden ze eigenaar van het probleem en de oplossing: 'Hoe kunnen wij dit samen zo oplossen, dat ieders behoeften worden vervuld en er motivatie ontstaat?' 'Het is niet meer het probleem dat de ander oplost, en waarbij ik moet aansluiten.' 'Het is van ons.' Het probleem en de oplossing zitten 'in' de werknemers (Mullins & Plooi, 2007). Het kan ook zijn dat werknemers zich niet gemotiveerd voelen, omdat zij zich niet competent voelen, of er geen vertrouwen of erkenning is (Miller & Rollnick, 2005). Een leidinggevende moet hiermee aan het werk. Dat kan de leidinggevende doen door ruimte te creëren, het hoofd, lichaam, hart en de ziel aan te spreken, de weerstand te begeleiden, op zoek te gaan naar de behoeften en wensen van het personeel, etc. De basis hiervan is communicatie.



Figuur d: Motivatie dimensies (Mullins & Plooi, 2007, p. 24)

Iedere verandering is anders, soms moet er veel aandacht besteed worden aan het hoofd en soms aan het hart, soms is er veel weerstand en een andere keer komt de verandering voort vanuit de behoeften van het personeel. Een leidinggevende moet daarop inspelen door in gesprek te gaan. Hierdoor kunnen er kaders ontstaan en wordt de lijn van het proces duidelijker, zonder dat er zomaar ergens aan voorbij wordt gegaan. Een instrument dat hierop aansluit is de verwachtingstheorie van Vroom (1982) die motivatie meet. Als leidinggevende is het van groot belang om op de weerstand in te gaan, maar vergeet de motivatie niet. Motivatie is de drijfveer van draagvlak (Mullins & Plooi, 2007). Werknemers willen graag betrokken zijn bij een proces. Zo ontstaat aandacht vanuit hun hart. Ze luisteren naar het verhaal en zullen daarbij hun vraagtekens zetten. Zoals eerder gezegd, wordt verandering vaak ervaren als een verlies. Werknemers zullen daarom niet alles zomaar laten gebeuren. Met het verstand moeten ze begrijpen en geloven dat dit het beste is. Tot die tijd zullen ze weerstand tonen. Om draagvlak te creëren op verstandelijk gebied is het van belang om enkele concrete doelen te benoemen, zodat er duidelijkheid is. Als alles bij voorbaat vastligt zullen werknemers niet hoog in de behoeftehiërarchie kunnen komen. Juist die vervulde behoefte zorgt voor betrokkenheid. Er moet daarom een goede afweging gemaakt worden tussen nog in te vullen ruimte en de al ingevulde ruimte. In veel gevallen is het niet mogelijk om alle ruimte als team te kunnen scheppen. Regelmatig worden er financiële beperkingen of doelen gesteld vanuit de overheid. Toch betekent dit niet dat er geen of weinig draagvlak gecreëerd kan worden. Om draagvlak te hebben moet er zo'n 80% van een team mee willen met de verandering, zegt Goedhart in het interview in bijlage 2. Als het draagvlak te klein is, kan de last niet gedragen worden, en kan de verandering niet goed ingevoerd worden. Daarom is het goed om vooraf de weerstand te meten zie de theorie van Beckhard en Harris (Akker, 2012). Door hier op een goede manier op in te gaan, kan het draagvlak vergroot worden. Door zowel het lichaam, het hoofd en het hart aan te spreken, is het mogelijk om uiteindelijk de ziel aan te spreken, zodat iemand 'ja' kan zeggen tegen een idee of verandering.

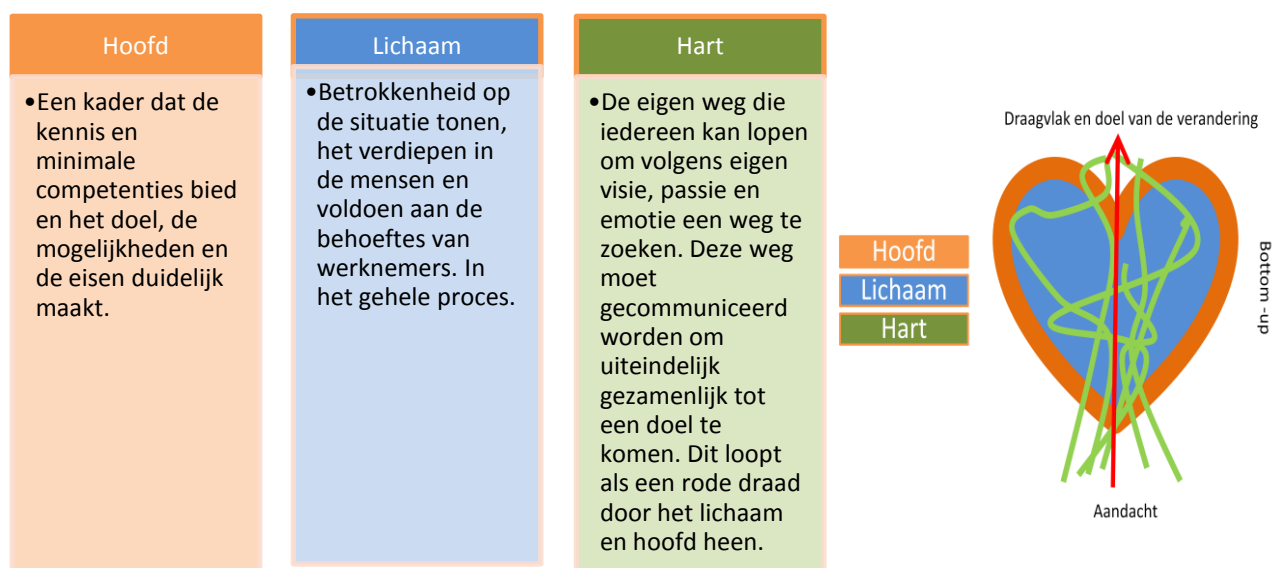
Door de theorie van Dilts (Reekers, 2004), Maslow (1950) en Herzberg & McGregor (1970) is het duidelijk geworden dat een leidinggevende moet aansluiten bij de behoeften van de werknemers. Om ervoor te zorgen dat men zich hoog in de piramide van Dilts (Reekers, 2004) bevindt, beschrijft Covey (1989) mensen als 4-dimensionale wezens. De ziel wordt bereikt doormiddel van het hoofd, lichaam en hart. De definities voor deze gebieden in dit onderzoek zijn als volgt:

- **Hoofd:** Het hoofd staat voor verstand. Hierbij zien werknemers de noodzaak van de verandering, ze kunnen kritiek hebben of zich aansluiten bij een idee. Werknemers zijn (of

worden) zowel verstandelijk als lichamelijk competent (gemaakt). Ze ontwikkelen het herkennen en realiseren van goede ideeën.

- **Lichaam:** Bij het lichaam draait het om de aandacht en (h)erkenning van mensen. Dit kan onder andere door aan de basisbehoeften te voldoen, zowel de algemene beloning als de organisatiefactoren.
- **Hart:** Hier draait het om visie, passie, motivatie en emotie. De werknemer heeft de wil om mee te werken aan de verandering. Onderlinge relaties hierbij zijn van groot belang voor de ontwikkeling.
- **Ziel:** De werknemer is bereid om iets te doen, vanuit een zingeving van binnenuit. De ziel komt voort uit lichaam, hoofd en hart.

Bij de definities die zijn gegeven wil ik graag figuur e introduceren. Hierin heb ik hoofd, lichaam en hart een vorm gegeven die aansluit bij het creëren van draagvlak voor een verandering. Het hoofd geeft de kaders weer van een verandering. Binnen een school zijn er altijd kaders als geld, tijd en mogelijkheden. Dit betekent niet dat alles volledig afgebakend is. Er moet ruimte zijn om te divergeren, te onderzoeken en te verdiepen. Die kaders geven ook de kennis en ontwikkeling van vaardigheden weer. Daarnaast zorgt dit kader voor duidelijkheid: 'Wat is de oorzaak?', 'Wat is de noodzaak?', 'Wat zijn de eisen?', 'Wat is het doel?' of 'Mag daar zelf nog volledig invulling aan gegeven worden?' Het hoofd of het kader is als het ware de basis waar vanuit gewerkt gaat worden. Daarbinnen moet de werknemer de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen. De directeur moet overal binnen het kader de werknemers opzoeken en (h)erkennen. Door het personeel te zien, kan een directeur daarop inspelen: 'Wat zijn de behoeften van mijn werknemers?', 'Wie zijn de werknemers die achter de verandering staan?', 'Hoe kan de directeur die werknemers inzetten?', 'Welke werknemers hebben weerstand?' en 'Hoe kan de leidinggevende daarop ingaan (binnen de kaders)?'. Door gezamenlijk binnen de kaders bezig te zijn kan er geconvergeerd gaan worden naar het doel, waardoor iedereen betrokken kan zijn, mits iedereen zichzelf mag zijn. Werknemers moeten vrijheid krijgen om hun eigen visie en passie te benutten. Wanneer dat ingezet kan worden binnen de kaders kunnen werknemers alle hoeken doorzoeken of juist de makkelijkste rechte weg kiezen die bij hen past. Iedereen kan zo tot zijn recht komen. Soms betekent dat, dat iemand vast loopt. Relatie en communicatie zijn hierbij dan ook van belang. Iedereen mag zelf zijn of haar passie en visie benutten, maar moet daarover vertellen, zodat uiteindelijk (op welke manier ook) het doel bereikt wordt. Door binnen kaders mogelijkheden te ontdekken, naar elkaar te luisteren en visie en passie te laten horen ontstaat er draagvlak.



Figuur e: Hoofd, lichaam en hart uitleg

3 MIDDELEN BIJ HET CREËREN VAN DRAAGVLAK

Voor dit onderzoek zijn middel en methode als volgt gedefinieerd. Een middel of methode is ‘een manier of systeem die een leidinggevende kan gebruiken om een doel te bereiken’ in dit geval: draagvlak creëren. Dit heeft niet te maken met eigenschappen of persoonlijkheid van de leidinggevende; het is een externe factor. Als algemene term zal het woord ‘middel’ gebruikt worden. Er zijn veel verschillende middelen die een directeur zelfstandig kan gebruiken bij het creëren van draagvlak voor verandering. Een aandachtspunt bij het inzetten van middelen is manipulatie. Middelen kunnen manipulerend zijn of overkomen. Een leidinggevende moet hier aandacht voor hebben en ethische keuzes maken: ‘Wil ik mijn personeel op die manier beïnvloeden?’ of ‘Wil ik dat zij zelf gemotiveerd zijn?’. De lijn hiertussen is erg dun. Werknemers motiveren om iets te doen dat goed is voor de organisatie is soms manipuleren en soms niet. Het is belangrijk dat er intrinsieke motivatie ontstaat, waardoor werknemers werkelijk meer en betere inzet tonen (Miller & Rollnick, 2005). Door ‘bottom-up’ te veranderen, gaat het niet meer om het doel, maar het personeel is dan het uitgangspunt. Dan kan er op een effectieve manier blijvend draagvlak ontstaan.

3.1 Middelen op het gebied van hoofd

Het hoofd is gericht op het verstand, ‘Wat is het?’, ‘Waarom moet het zo en nu?’, ‘Kan ik het?’ etc. Hierbij passen interventies die gericht zijn op het begrijpen van de situatie, kennisoverdracht en het leren van vaardigheden. Wanneer er weerstand in een situatie is, heeft dat met het hoofd te maken. Het is daarom van belang om in gesprek gaan met werknemers. Weerstand mag niet ontweken worden om de goede vrede te bewaren. Afhankelijk van de situatie kan het hoofd geholpen worden door een persoonlijk ontwikkelingsplan, intervisie, vergaderingen, uitleg, motiverende gespreksvoering en geld. Het middel ‘motiverende gespreksvoering’ is een ander soort middel dan de andere middelen, maar is een mooie aanvulling op de middelen om in te gaan op de weerstand.

3.1.1 Persoonlijke ontwikkelingsplannen

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een plan waarin de ontwikkelingen en competenties van een werknemer beschreven, besproken en bijgesteld kunnen worden. Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een ontwikkelingscontract tussen leidinggevende en werknemer. Hierbij wordt rekening gehouden met de lange-termijndoelen van de organisatie, de toekomst van de functie, het eigen functioneren en de loopbaanwensen van de leerkracht zelf. Een POP zet iemand aan het denken over kwaliteiten en valkuilen, over de persoon zelf en over wat hij of zij wil bereiken (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2011). In een gesprek met de leidinggevende worden ontwikkelingsdoelen geformuleerd. Hiermee gaat de werknemer aan de slag. Op een afgesproken tijd wordt er gereflecteerd, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek. Wanneer de werknemer bewust met het leerproces omgaat en concrete doelen stelt, komt hij of zij verder dan wanneer alles aan het toeval wordt overgelaten. Door het POP te richten op actuele ontwikkelingen, is de werknemer automatisch betrokken op de ontwikkeling/verandering, dit kan extra motivatie opleveren (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2011).

3.1.2 Intervisie

“Intervisie is een gestructureerde methode waarbij je een leervraag voorlegt aan een groep collega’s met de bedoeling om deze leervraag te analyseren en te reflecteren op het eigen professionele handelen.” (Teune, Boer, & Laat, 2008, p. 90). Het uiteindelijke doel is dat een werknemer zelf één of enkele suggesties van de collega’s kiest waar hij of zij mee aan het werk gaat. Op die manier kan daar concreet aan gewerkt worden en kunnen de collega’s er naar vragen. Werknemers leren van elkaars kwaliteiten en vaardigheden (Teune, Boer, & Laat, 2008). Bij een vernieuwing zouden enthousiaste of capabele werknemers het voortouw kunnen nemen. Als zij als voorbeeld fungeren, zien andere werknemers snel dat de verandering werkt of leuk is. Intervisie is een gestructureerde manier om over de (nieuwe) manier van werken te spreken. Bij intervisie is de leidinggevende niet aanwezig. In

het interview in bijlage 2 zegt Goedhart (2014) dat het van belang is dat een leidinggevende dit organiseert. Uit de werknemers zelf zal dit initiatief niet snel komen. Intervisie is iets dat regelmatig terugkeert. Een leidinggevende kan dit proces stimuleren, maar niet volledig beïnvloeden. Als een leidinggevende een casus geeft komt dit anders over dan wanneer werknemers op hun eigen niveau een voorbeeld geven van de verandering. Intervisie gaat uit van het bottom-up werken. Er wordt gesproken op een niveau waar het lichaam de vrijheid krijgt om weerstand te benoemen en dit op te lossen.

3.1.3 Vergadering

Tijdens een vergadering kan er informatie gepresenteerd worden die van belang is bij de verandering en daardoor voor het draagvlak. Daarnaast kunnen er vragen gesteld worden, kan er discussie plaatsvinden, of het creatieve proces kan op gang gebracht worden om zo samen een plan op te zetten. Een vergadering biedt dus vele mogelijkheden om met het 'hoofd' te zoeken naar kennis, vaardigheden en het doel. Dit is het kader voor draagvlak. Tijdens een vergadering is het voor een leidinggevende een gevaar om top-down informatie te geven en het daarbij te laten. Informatie verstrekken is altijd top-down en daarom moeten de collega's de mogelijkheid hebben om vervolgens te reageren en de weerstand te tonen. Een leidinggevende moet de werknemers de tijd geven om hier over na te denken, ook na de vergadering. Als een leidinggevende direct reageert met verdedigen wordt de weerstand alleen maar groter (Kotter & Whitehead, 2010).

3.1.4 Uitleg of training

Door werknemers uitleg te geven over een nieuwe manier van werken kunnen ze simpelweg horen hoe iets moet. Door werknemers er werkelijk mee te laten werken kunnen ze vaardigheden ontwikkelen. Net als bij het middel 'vergaderen' moet een leidinggevende hierbij werknemers tijd geven om te reageren op de informatie, en niet direct op de weerstand ingaan.

3.1.5 Motiverende gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering (ook wel: MG) is een afgeleide van coaching. Het verschil is dat de persoon meer centraal staat dan bij coaching. Het is een methode die voortkomt uit de verslavingszorg, maar die eigenlijk op allerlei gebieden effect kan hebben. Het doel van motiverende gespreksvoering is dat de coachee een manier vindt die hij of zij wil en kan toepassen en waar hij of zij klaar voor is. Het grote verschil met coaching is dat er bij MG een strakke lijn is uitgestippeld hoe het gesprek 'moet' worden gevoerd. Het proces bestaat uit twee fases. De eerste is: de situatie en ambivalentie verkennen om vervolgens verandertaal uit te lokken. De tweede fase is het opstellen van een plan (Miller & Rollnick, 2005). Een werknemer komt op gesprek bij de leidinggevende om iets dat hij of zij wil of moet veranderen. Dit is een keuze die met het hoofd gemaakt wordt. Eerst wordt de situatie verkend door middel van het stellen van open vragen. Wat is het probleem en wat zijn de dingen die ermee te maken hebben? De werknemer vertoont op dit moment vaak weerstand. Wanneer een leidinggevende bij weerstand reflectieve opmerkingen geeft (door middel van tweezijdige of versterkte reflecties) kan een werknemer de eigen weerstand verkennen. Hierdoor zal de werknemer niet direct weerstand tonen naar de werkgever, maar allereerst naar zijn eigen gedrag of motivatie kijken. Een voorbeeld is dat de werknemer zegt: "Het is wel positief voor de kinderen, maar ik weet gewoon niet zoveel van computers." Een reactie daarop kan zijn: "Jij kunt niet goed met een computer overweg." of "Je ziet wel het nut voor de kinderen en vindt het lastig om met computers te werken." Door deze manieren van reflecteren te gebruiken kan een werknemer terughoren wat hij heeft gezegd en dit uitdiepen. Eigenlijk is het niks anders dan teruggeven (in eigen woorden) wat de ander heeft gezegd, door middel van een opmerking. De werknemer voelt zich door deze reactie erkent door de leidinggevende. Als de werknemer weerstand toont, laat de leidinggevende hem of haar de voor- en tegen argumenten afwegen. Ook dit kan door een tweezijdige reflectie of het gebruik van een liniaal: 'Welk cijfer zou je jezelf geven als het gaat om het kunnen of willen van iets?', 'Waarom niet lager?'. Op deze manier gaat de werknemer ook de

positieve dingen inzien die hij of zij al kan of wil. Er ontstaat verandertaal en vertrouwenstaal. Het is belangrijk alles uit te vragen, de leidinggevende haakt in op wat de werknemer zegt. Door samen te vatten kan een leidinggevende controleren of iemand alles heeft benoemd, of dat de werknemer nog dingen wil toevoegen. Dan kan er een overstap gemaakt worden naar fase 2. Ook hierbij is het belangrijk dat de werknemer zelf met ideeën komt. Een leidinggevende mag ideeën aandragen, maar de werknemer moet zich hierin kunnen vinden. De methode 'motiverende gespreksvoering' kan onnatuurlijk aanvoelen voor de leidinggevende. Er wordt herhaald en samengevat wat de ander zegt. Uit ervaring kan ik zeggen dat iemand zich door deze methode erg gehoord kan voelen. Niet geheel onbelangrijk is dat er een oplossing komt die bij de werknemer past en waar de werknemer achter kan staan. De definitie die Miller en Rollnick geven aan motiverende gespreksvoering, luidt: *"Een cliëntgerichte, directieve methode om te bevorderen dat de cliënt intrinsiek gemotiveerd wordt tot verandering, door ambivalentie te verkennen en op te lossen."* (Miller & Rollnick, 2005, p. 49). Een grote valkuil hierbij is dat de leidinggevende kan sturen. Dit lijkt handig, maar zorgt niet voor het gewenste resultaat. Een leidinggevende moet altijd meegaan in de woorden van de werknemer. Herhaling is hierbij niet erg en brengt de werknemer dieper tot de kern. Het zijn vaak maar korte interventies (één of twee sessies) waarmee verandering ontstaat. Daarbij is het van belang dat er geloof en hoop is dat er verandering zal plaats vinden. Vertrouwen is als het ware de placebo die zorgt voor een *selffulfilling prophecy*. De leidinggevende, in dit geval, speelt hierbij een grote rol. Als hij of zij vertrouwen heeft in de verandering zal dit van grote invloed zijn op het proces (Miller & Rollnick, 2005). Bij een verandering in de organisatie kan motiverende gespreksvoering ondersteunen om de weerstand op een positieve manier te verminderen of te zoeken naar andere oplossingen. De werknemer voelt zich uiteindelijk gehoord, waardoor deze methode overlap heeft met het lichaam.

3.1.6 Geld

Geld is een belangrijk middel als het gaat om investeren in een vernieuwing. Niet alleen om bijvoorbeeld middelen aan te schaffen, maar ook om mensen in te huren die kunnen ondersteunen in het proces. In het bedrijfsleven wordt er in verandersituaties vaak geld ingezet, zodat iemand ingehuurd kan worden die het proces van 'draagvlak creëren' kan ondersteunen. Het is een middel dat gebruikt kan worden, maar niet altijd beschikbaar is. In scholen is er vaak minder geld beschikbaar dan in bedrijven. Het punt van 'geld' wordt daarom niet uitgebreid behandeld, maar het behoort wel tot de middelen. Daarnaast kan geld een stimulans geven, in de vorm van beloning of nascholing, denk hierbij aan de functiemix voor leerkrachten, waardoor zij in een hogere schaal kunnen gaan werken.

Alle zes methodes zijn gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en kennis door middel van communicatie. Bij draagvlak is communicatie erg belangrijk. Er kan samen naar de beste oplossing gezocht worden. Mening, kennis en kunde zijn hierbij van belang. Zonder de persoonlijkheid van werknemers zou een leidinggevende zonder probleem top-down kunnen werken. Dat zou makkelijk zijn, maar samen wordt uiteindelijk het beste resultaat behaald: synergie. Zie daarvoor ook het model van Covey over wederzijdse afhankelijkheid (4.4) (Covey, 1989). In het model dat ik heb beschreven voor hoofd, lichaam en hart (figuur e) bij verandering is het hoofd het kader. Een leidinggevende kan zelf het algehele kader bepalen. Maar zoals hier benoemd wordt, is het ook van belang om bij het neerzetten van het kader al te communiceren. Juist ook omdat dit uiteindelijk al het doel aangeeft. Door de middelen kan een leidinggevende gesprekken aangaan met werknemers om het kader duidelijk te krijgen. Op die manier kan een leidinggevende zorgen dat iedereen zich zich al binnen het kader bevindt voordat de verandering echt begint, waardoor er aandacht is en er met het hart en lichaam aan gewerkt kan worden.

3.2 Middelen op het gebied van Lichaam

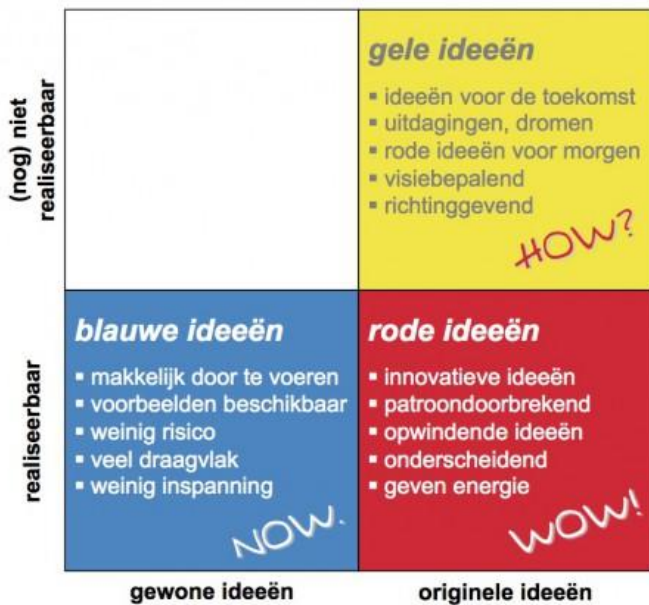
Het lichaam is gericht op aandacht en (h)erkenning van de persoon of het idee. Een leidinggevende kan middelen inzetten om deze aandacht en herkenning te geven. Tegenwoordig zijn er (te) veel mogelijkheden om aandacht te trekken. Niet alles kan aandacht krijgen. De aandacht van zowel de leidinggevende als van de werknemer moet verdeeld worden. De leidinggevende moet tijd maken om aandacht te geven aan werknemers en daarnaast tijd creëren voor werknemers om aandacht te hebben voor de (ideeën) van de leidinggevende. Veel goede ideeën worden niet eens meer opgemerkt (Kotter & Whitehead, 2010). Middelen die ingezet kunnen worden op het gebied van lichaam zijn 'tijd' en 'creatief denken'. In het model van Covey (1989) zijn hoofd, lichaam en hart nauw met elkaar verbonden. Dit kan betekenen dat enkele middelen van het hoofd ook invloed hebben op het lichaam of het hart.

3.2.1 Tijd

Als mensen in het onderwijs gevraagd worden: 'Hoe gaat het?', hoor ik hen vaak antwoorden: 'Ja goed, druk'. In het onderwijs is administratieve last in de laatste jaren sterk toegenomen. Het leerlingvolgsysteem moet bijgehouden worden, er moet handelingsgericht gewerkt worden, e-mail moet zowel op werkdagen als op vrije dagen gecontroleerd worden, etc. Een leidinggevende moet zich afvragen of hij of zij van werknemers kan verwachten dat zij altijd maar klaar staan. 1 op de 8 werknemers in het onderwijs heeft burn-out klachten. In 2007 was dit 11% van de werknemers, in 2010 al 13% (CBS, 2011). Een beloning voor een extra dag werken kan motivatie en aandacht geven, maar dat hoeft niet. Werknemers kunnen bewust kiezen om parttime te werken. Als er naast de vaste uren veel extra werk bij komt, kan dit weerstand op leveren. Dat betekent dat de verandering nog zo goed kan zijn, maar dat er niet geluisterd wordt, omdat het wéér iets extra's is. Een leidinggevende zal daarom tijd moeten creëren door prioriteiten te stellen voor werknemers. Een andere taak zou uitgesteld kunnen worden. Alleen op die manier kan een leidinggevende verwachten dat zijn werknemers tijd maken en rust hebben om te luisteren en het probleem of een oplossing te erkennen.

3.2.2 Creatief denken

Een andere manier om het lichaam bij draagvlak te betrekken is creativiteit. Door op een 'gekke' manier aandacht te trekken zullen werknemers geprikkeld worden. Hierbij moet een leidinggevende nagaan wat de werknemers prikkelt. Dit kan afhankelijk zijn van het doel, het soort mensen en het werk. Bij draagvlak creëren en creativiteit gaat het vooral om creatief denken. Bovendien sluit creatief denken aan op het hoofd. Werknemers denken gezamenlijk na over een probleem. Door samen een idee te ontwikkelen kan iedereen erover mee beslissen. Dit stimuleert de betrokkenheid. *"Creatief denken is een geheel van denkhoudingen, denkvaardigheden, denktechnieken en denkprocessen die de kans op patroon doorbreking, het leggen van nieuwe verbindingen in onze hersenen vergroten."* (Byttebier, 2002). Door een probleem groter te maken, wordt de noodzaak om het probleem te willen oplossen groter. Wanneer een team creatief wil denken, kunnen de volgende stappen worden genomen: De situatie moet in kaart gebracht worden. Van daaruit kan een startformulering gemaakt worden: 'Wat wordt het uiteindelijke doel?'. Dan kan het divergente proces worden gestart. Door de standaard patronen te doorbreken (visies en ideeën worden aan de kant gezet en oordeel wordt uitgesteld) en door te associëren (ruimte creëren) ontstaan er gekke, originele en nieuwe ideeën. Deze ideeën kunnen geconvergeerd worden, en dus teruggeleid worden naar de startformulering (Byttebier, 2002). Door divergent naar oplossingen te zoeken, blijven mensen niet in standaard patronen hangen en wordt er met meer verbeelding een idee uitgewerkt. Alle ideeën worden bekeken door middel van de 'centrum ontwikkeling creatief denken-box' (COCD-box) (zie figuur f). De ideeën die origineel en haalbaar zijn worden eruit gefilterd. Deze ideeën worden doorontwikkeld door middel van de alfa-beta-gamma ideeën en de V3-cirkel in bijlage 5. Op die manier worden de ideeën concreet en toegespitst op het oorspronkelijke probleem. Daarna kan het idee geactiveerd worden door middel van de MBA methode. Dit staat voor het motiveren van



Figuur f: COCD-box (Byttebier, 2002, p. 169)

jezelf en het team, het oplossingen zoeken voor weerstand van de buitenwereld en een actiepad maken. Door samen te plannen en te ontwikkelen ontstaat er een bottom-up idee. Wanneer er werkelijk zo gewerkt is, wordt het idee gedragen. Er kan dan overgegaan worden op concrete stappen en de uitvoering van het plan. Creatief zijn kost veel tijd en vaak ook geld, maar het zorgt wel voor een plan waarbij zo mogelijk 'iedereen' in het team heeft meegedacht en ontwikkeld.

Bij het lichaam draait het om betrokkenheid en voldoen aan behoeftes. Hierbij is het kader van het hoofd belangrijk. Door te weten wat de behoeftes zijn kan hierop ingespeeld worden en kan een leidinggevende een proces bieden dat hierbij aansluit. Bijvoorbeeld 'creatief denken' of 'tijd', waardoor werknemers op hun eigen manier het gebied kunnen verkennen.

3.3 Middelen op het gebied van Hart

Om het hart van werknemers te betrekken, is communicatie een van de belangrijkste dingen. Door middel van coaching, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie worden de mensen zelf aangesproken, en niet het probleem of de verandering. Motiverende gespreksvoering sluit aan op het hart, maar is al besproken bij 'het hoofd'.

3.3.1 Coaching

"Coachen is een methode waarbij de begeleiding is gericht op het verbeteren van prestaties in de uitvoering van het beroep of de functie. Het accent ligt daarbij op persoonlijke of op vakmatige doelen, of op een combinatie van beide." (Teune, Boer, & Laat, 2008, p. 91). Tijdens een coachingsgesprek stelt de coach vragen en vraagt door, zodat de coachee zo mogelijk tot inzicht komt, en uiteindelijk zoveel mogelijk een eigen leerplan opstelt. Belangrijk daarbij is dat het gaat om het methodisch ontwikkelen van iemands kwaliteiten. De houding, kennis en vaardigheden van de coachee worden besproken en uitgediept, zodat het denken van de coachee verhelderd wordt. Een belangrijk onderdeel van coaching is dat de coachee zelf verantwoordelijk blijft voor het proces (Beek & Tijmes, 2013). De coachee moet zelf een plan opstellen en stappen ondernemen om tot een verandering te komen. Op die manier ontstaat er een plan dat bij de coachee past en uitvoerbaar is voor hem of haar. Hierin wordt de coachee begeleid door een coach. Het coachingsproces ziet er als volgt uit. Het eerste doel van een coachingstraject (bijlage 6) is het bewust worden van onbewust gedrag. De coach en coachee gaan hierover in gesprek en maken afspraken over hoe het traject eruit gaat zien (contracteren). Er wordt onderzocht wat de coachee exact wil. De coachee vertelt zijn of haar verhaal en gaat het probleem definiëren. De coach kan het verhaal herhalen of op een creatieve manier reconstrueren. Zo ontstaan er nieuwe inzichten en ontwikkelt de coachee zelfkennis. Door het zelfbewustzijn van de coachee wordt het leervermogen groter. Hierdoor kan iemand zich een manier van werken eigen maken. Er worden keuzes gemaakt voor bepaalde doelen. Vaak zijn er meerdere aspecten die met het 'probleem' te maken hebben. Het is van belang om te bepalen aan

welk deel van het probleem het eerst gewerkt gaat worden. Deze doelen worden omgezet in acties, die de coachee gaat uitvoeren. Daar wordt op geëvalueerd, en het proces begint weer opnieuw (Beek & Tijmes, 2013). Zo ontstaat er bewust gedrag waar de coachee zelf achter staat: een win-win situatie voor coachee en leidinggevende. De coachee kan zich zo nieuwe kennis of vaardigheden eigen maken, zodat hij of zij eigenaar wordt van de verandering. Een leidinggevende zal bijna altijd in gesprek moeten met werknemers die weerstand hebben. Door middel van coaching kan gekeken worden naar waar de weerstand vandaan komt en of de medewerker een oplossing kan vinden. Zo kan er draagvlak worden gecreëerd voor een probleem dat van buitenaf is opgelegd. Een werknemer kan ook gecoacht worden op vaardigheden. Een werknemer wil dan wel veranderen, maar kan het niet zelf. Coaching kan op verschillende gebieden ingezet worden. Coachingsgesprekken kosten veel tijd, maar uiteindelijk kan het ook veel (tijd) opleveren.

3.3.2 Oplossingsgericht werken

Bij oplossingsgericht is de werknemer de expert van de eigen situatie. Binnen een bepaalde situatie wil iemand verder komen. Door de werknemer toekomstgerichte vragen te stellen, kan de visie, passie en motivatie naar voren komen. Door vanuit visie, passie en motivatie te denken en werken kan er draagvlak ontstaan. Oplossingsgericht werken draait om de toekomst en doelgericht zijn. Er wordt een positief, concreet en haalbaar doel gesteld (Bannink, 2010). Door naar situaties uit het verleden te kijken kan er zicht komen op mogelijke oplossingen. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: 'Wanneer was er al iets van de gewenste situatie?', 'Wat is het verschil met nu?' of 'Wanneer kan je beter met het probleem om gaan?' Wanneer er gevraagd wordt naar het positieve ontstaat er een schets van de gewenste situatie: 'Hoe is er eerder een vergelijkbare situatie opgelost?'. Het negatieve verleden wordt niet besproken. Het uitgangspunt van ieder gesprek is 'Wat kan er beter?'. Vertrouwen in het kunnen kan door middel van oplossingsgericht vragenstellen worden gerealiseerd. De waarom-vraag mag hierbij niet gesteld worden. De drie hoofdpunten hierbij zijn:

- het stellen van uitlokkende vragen (oordeel niet!);
- het vragen naar details (door schaalvragen te stellen);
- het geven van verbale beloning (Bannink, 2010, pp. 20,36).

Daarnaast zijn er aandachtspunten als erkenning geven, uitweiden op positieve ervaringen, normaliseren, 'beter worden' in plaats van aanleren, samenvatten, verandering vooraf, vraag om feedback en werken met metaforen. Neem niet te snel genoegen met wat mensen zeggen, vraag door op het positieve (bijlage 7). De rol van een oplossingsgerichte leidinggevende is als volgt. Het draait om samenwerking, waarbij de leidinggevende aansluit bij de medewerker. Hierdoor ontstaat erkenning. Uit onderzoek is gebleken dat er een verband is tussen praten over een gewenste verandering en de gewenste richting van het resultaat. Als leidinggevende is het daarom belangrijk om gesprek te stimuleren (Bannink, 2010). Een valkuil van een leidinggevende is te veel willen in een korte tijd. Door stap voor stap kleine dingen te veranderen, kunnen werknemers het overzien. De verandering wordt als positief ervaren. Als leidinggevende is het vertrouwen in werknemers erg belangrijk. Door vertrouwen te hebben kan de werknemer de oplossingen eigen maken. Blijf niet alleen tijdens het ontwikkelen van de verandering naast de werknemers staan, maar ook tijdens de verandering, neem deel. Wees niet te selectief in situaties of oplossingen zoeken (creatief denken). Een leidinggevende zou zijn team veel complimenten moeten geven. Daarnaast heeft de leidinggevende een houding van 'niet-weten'. Dit heet ook wel het 'leading from one step behind'. Oplossingsgericht werken is gebaseerd op positieve psychologie: er wordt niet gericht op klachten, maar op krachten. Het effect van oplossingsgericht werken is dat mensen positiever zijn, en denken in oplossingen. De leidinggevende bepaalt meestal een doel, maar als werknemers zelf mogen bedenken hoe ze tot dat doel kunnen komen, is dit geen probleem. Door te kijken naar wat al eerder gelukt is, wordt de eigen ervaring een basis voor de nieuwe oplossing. Dit geeft vertrouwen, omdat de werknemers dit al eerder gedaan hebben. Een nadeel is dat er niet naar het probleem als geheel wordt gekeken. Hierdoor wordt een onderliggend probleem niet altijd opgelost, waardoor er problemen kunnen blijven ontstaan of terug komen (Bannink, 2010).

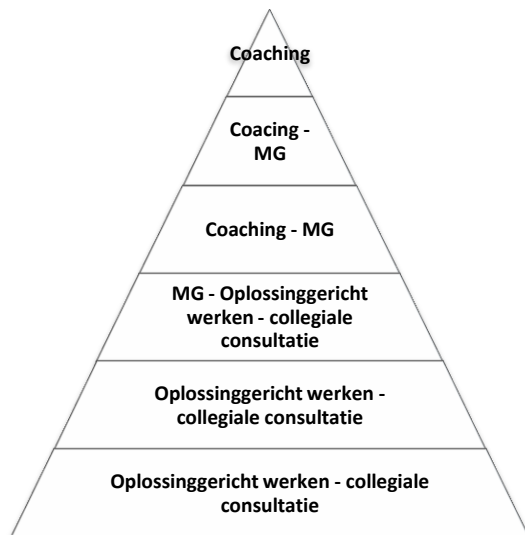
3.3.3 Collegiale consultatie

Collegiale consultatie is ontwikkeld door de Amerikaanse psychiater Caplan (Stevens, Coenjaerts, & Horebeek, 1998). Hij werkte met getraumatiseerde weeskinderen in Israël, waar hij ontdekte dat het effectiever is dat weeskinderen met oudere wezen praten, dan wanneer er een psychiater met hen in gesprek gaat. Hij ontwikkelde een gespreksmodel waarmee kennis van de leidinggevende overgebracht kon worden op werknemers. Door een consultatie met iemand te hebben die meer vaardigheden of kennis heeft op een bepaald gebied, kan de werknemer advies krijgen. Bij veranderingstrajecten kan dit helpen om meer motivatie te ontwikkelen en gericht te werken (Hendriksen, 2004). Bij collegiale consultatie bespreken twee collega's een actueel probleem. De gespreksrelatie is gelijkwaardig en vertrouwelijk. Een gesprek kan op verschillende manieren plaatsvinden: denkbeelden kunnen besproken worden, er kan advies gegeven worden, probleemoplossingen gezocht worden, de collega's kunnen elkaar onderwijzen of samen reflecteren. Daarnaast kan er collegiale consultatie plaats vinden op basis van observatie.

De 'senior' is iemand die zo deskundig mogelijk is op een bepaald gebied. Een gesprek duurt minimaal 1 á 1,5 uur. Bij collegiale consultatie spelen echtheid, acceptatie en invoelingsvermogen een grote rol. In de startfase worden verwachtingen uitgesproken en het probleem geïntroduceerd. Daarna wordt het verhaal uitgebreid verteld en toegelicht. Hierbij gaat het om feiten, gebeurtenissen, personen en gevoelens. Een leidinggevende luistert en vraagt door. De situatie wordt opnieuw geanalyseerd, hierbij ligt de focus op de organisatie en de teamaspecten. Een leidinggevende geeft positieve feedback en zoekt samen met de werknemer naar mogelijkheden, concrete acties en oplossingen. Niet haalbare ideeën moeten niet direct uit de weg gegaan worden (creatief denken). Tijdens de afronding van het gesprek worden afspraken gemaakt, waar de werknemer mee aan de slag gaat. De werknemer moet het gesprek afsluiten met het gevoel dat hij of zij weer verder kan (Hendriksen, 2004). Collegiale consultatie is over het algemeen incidenteel van aard, maar kan ook gestructureerd ingezet worden. Praten met een collega over een probleem gebeurt vaak genoeg. Bij collegiale consultatie gaat het om luisteren en wordt er tijd voor genomen. Door begrip te tonen voor elkaar en zelf verantwoordelijkheid te nemen kan een werkprobleem opgelost worden.

Alle vier methodes zijn op personen gericht, ze passen dan ook alle vier in een HRM-rol (zie: 'rollen van een leidinggevende', 4.5). Een nadeel daarvan is dat het veel tijd kost. Coaching is een lang traject en collegiale consultatie duurt per keer 1 uur tot 1,5 uur, daarbij komt dat het één op één gesprekken zijn. Als iemand weerstand heeft vanuit gewortelde waarden, zingeving of onvermogen vanuit zichzelf (persoonlijkheid), is het goed om coaching in te zetten. Dit is een langer traject, waarin alles kan worden besproken. Collegiale consultatie kan ingezet worden als iemand hulp nodig heeft op het gebied van vaardigheid. Door observatie en gesprek kan iemand meer inzicht krijgen in zijn of haar eigen vermogen. Motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht werken kosten vaak minder tijd. Het streven is binnen één of enkele afspraken het probleem op te lossen. Bij motiverende gespreksvoering is aangetoond dat korte interventies effectief kunnen zijn en kunnen leiden tot aanzienlijke veranderingen (Miller & Rollnick, 2005). Hierbij passen 'problemen' over ambivalentie 'ik wil/kan wel of ik wil/kan niet'. Waarden en veranderingen kunnen afgewogen worden om een goede keuze te maken die past bij wat de werknemer kan, wil en prioriteit geeft.

Oplossingsgericht werken is een middel dat alleen gericht is op het doel, niet op de oorzaak en het waarom. Dit middel ondersteunt bij problemen die vanuit de omgeving of het vaardigheidsgebied komen. Er wordt zo snel mogelijk gezocht naar een oplossing. Oplossingsgericht werken wordt incidenteel gebruikt. Zowel motiverende gespreksvoering als oplossingsgericht werken kan in groepen worden gebruikt. Ik denk dat deze methodes aansluiten bij het model van Dilts (zie figuur g en h). De laag waarin het probleem zit, geeft richting welke methode er gebruikt kan worden. Dit hangt bijvoorbeeld af van de persoon die gecoacht gaat worden. Als oplossingsgericht werken veel beter bij hem of haar past, heeft dat de voorkeur.

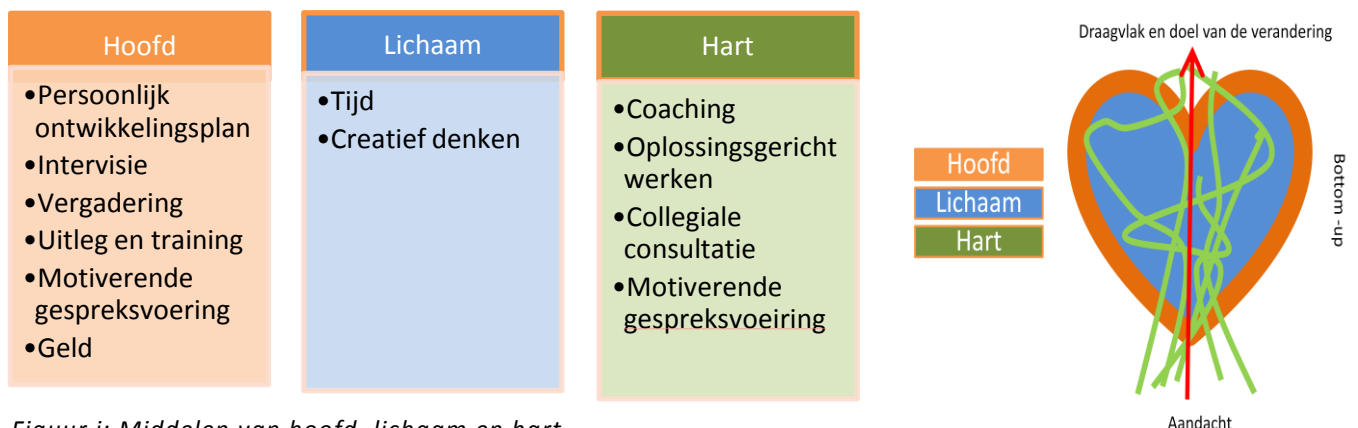


Figuur g: Model neurologische niveaus Figuur van Dilts (Kreijenbroek, 2014)



h: Model van Dilts (Reekers, 2004, p. 48)

In het model van hoofd, lichaam en hart gericht op verandering gaat het 'hart' door het hele hoofd en lichaam heen. Ik denk dat deze methodes daar goed bij aansluiten. Ze zoeken de werknemers op waar ze zijn en kijken mee, ondersteunen of trekken waar dat nodig is.



Figuur i: Middelen van hoofd, lichaam en hart

4 ROLLEN VAN EEN LEIDINGGEVENDE

Onder 'een rol' wordt alles verstaan (verbaal en non-verbaal) waardoor een 'toneelspeler' een persoon uitbeeldt: een rol spelen (a) toneelspelen; (b) aandeel hebben in een bepaalde ontwikkeling (Van Dale, 2011). In dit geval gaat het niet om een toneelspeler, maar om een leidinggevende. Zowel verbale als non-verbale taal die gericht is op ontwikkeling en draagvlak stimuleert. Hiervoor zijn zowel oude als nieuwere theorieën bekend, die naast elkaar gelegd zullen worden.

4.1 Rollen op het gebied van Hoofd

Leidinggeven in een organisatie gebeurt al heel lang. Begin vorige eeuw is de klassieke benadering ontwikkeld. Deze benadering is gebaseerd op doelen en formele structuur. Volgens velen werd hierbij te weinig rekening gehouden met persoonlijkheidsfactoren. Werknemers hadden te weinig ruimte om de werkomgeving te kunnen beheren. Daarom moest de leidinggevende vanuit een vaste structuur te werk gaan (Mullins & Plooi, 2007). Deze klassieke benadering was het begin van structurering en efficiëntie in organisaties. Door wetenschappelijk management werd het werk in stukjes verdeeld en kwam er controle op de verschillende onderdelen. De grote output zou een motivatie voor de werknemers zijn, maar werknemers werden als machines gezien. Dit was in de tijd van de industrialisatie. Logischerwijs zou gezegd worden dat deze manier van werken het meest effectief is. Er ontstond een bureaucratische structuur die gekenmerkt werd door specialisatie, gezagshiërarchie, een systeem van regels en onpersoonlijkheid. Nu, in het informatietijdperk, zijn er alternatieve vormen van organisatiestructuur en systemen nodig (Mullins & Plooi, 2007). Het gaat om oplossingen, en niet om bureaucratie. De structuren moeten afgevlakt worden. Er is ontzettend veel middenmanagement, waardoor beslissingen niet snel genomen kunnen worden. Als mensen meerdere plekken kunnen bezetten, zouden grenzen in elkaar overlopen. Zo kan een organisatie een kennisorganisatie worden. Iedereen heeft kennis, ook de werknemers in de onderste laag. Het bedrijf kan daar gebruik van maken. Op deze manier kunnen kennis en expertise uitgewisseld worden (Mullins & Plooi, 2007). Er zijn nog steeds veel organisaties waar de bureaucratische kenmerken duidelijk zichtbaar zijn. Wel worden er professionals ingezet. Zij weten dat zelfregulering belangrijker is dan bureaucratie. Toch wordt hier geen gebruik van gemaakt. Een nieuwere theorie is die van Vroom en Adams. Zij hebben een motivatietheorie ontwikkeld (Nieuwenhuis, 2010). Zij kijken naar verwachtingen en opbrengsten. Werknemers zetten zich in als er verwachting is. Verwachting heeft invloed op de werkmotivatie. Adams geeft aan dat de balans tussen verwachting en opbrengst relatief is. Als een leidinggevende de opbrengst met een andere collega gaat meten kan de motivatie op slag veranderen. Het gaat daarom niet alleen om de verwachtingen van de leidinggevende, maar ook van de verwachtingen en opbrengsten van en voor de werknemer zelf. Als we dit betrekken op het geschetste model van Covey (1989), met betrekking tot verandering, dan laat de klassieke benadering heel duidelijk kaders zien. Hierbinnen moet het gebeuren. De klassieke benadering is te beperkt om een kader te kunnen vormen waarbinnen nog beweging kan plaatsvinden. Dit sluit daarom niet aan bij het model. Ook bureaucratie zal het lichaam en hoofd te weinig ruimte geven. De motivatietheorie van Vroom en Adams is gericht op een doel en opbrengsten, waardoor het een kader vormt. Het houdt echter niet alleen rekening met de verwachtingen van de leidinggevende of de organisatie, maar juist ook met de verwachtingen van de werknemer. Daardoor is er ruimte om draagvlak te creëren.

4.2 Rollen op het gebied van Lichaam

Miller en McClelland hebben een motivatietheorie die gericht is op eigenschappen (Nieuwenhuis, 2010). Zij gaan uit van de persoonlijkheid van de medewerker. Ieder mens heeft zijn eigen persoonlijke eigenschappen en motieven die de motivatie bepalen. Een leidinggevende dient hier rekening mee te houden in zijn of haar communiceren. Zij hebben vier kernmotieven van dominante eigenschappen benoemd: het machtsmotief, het prestatiemotief, het hechttingsmotief en het vermijdingsmotief. Deze motieven hebben effect op de voorkeursactiviteit. Als iemand de voorkeur

heeft voor machtssituaties, kan de leidinggevende dit gebruiken. Wanneer de leidinggevende deze werknemer in een machtssituatie zet zal dit motiveren voor het werk. Op deze manier voldoet de leidinggevende aan de behoefte van de werknemer, daarbij kan de leidinggevende de kwaliteiten en talenten van de werknemer inzetten.

Bandura richt zich op doelen. Als deze op de juiste manier gesteld worden, ontstaat er aandacht (Nieuwenhuis, 2010). Bandura koppelt de eigenschappen van Miller en McClelland aan de doelen gericht op aandacht. Door persoonlijke doelen te stellen, die duidelijk, geaccepteerd, haalbaar en uitdagend zijn, kan een werknemer gemotiveerd worden. De werknemer moet bijgestuurd worden en feedback ontvangen, zodat de mogelijkheid tot het behalen van het doel wordt vergroot. Als 50% van de behaalde doelen wordt beloond, werkt een beloning motiverend, zonder dat het vanzelfsprekend wordt. Dit wordt ook wel 'partiële bekrachtiging' genoemd. Een leidinggevende kan hierbij de rol aannemen van iemand die oog heeft voor de eigenschappen en uitdagingen van de werknemers. Wanneer de eigenschappen en het doel bij de persoon passen, ontstaat er draagvlak. Zowel de werknemer als de leidinggevende kan verkennen wat er binnen de kaders mogelijk is. Dit betekent dat iedereen een eigen manier mag zoeken. Een leidinggevende moet daarom een rol aannemen die niet afwijst, maar zoekt naar waar de werknemers zijn. Miller en McClelland zijn gericht op de eigenschappen – het karakter van de werknemers – en vinden dat een leidinggevende daarbij moet aansluiten. Bandura koppelt doelen en eigenschappen. Daardoor is Bandura niet alleen gericht op het lichaam, maar ook op het hoofd, omdat hij zich richt op doelen. Er moet feedback gegeven worden, waardoor de leidinggevende alsnog sturend kan zijn.

4.3 Rollen op het gebied van Hart

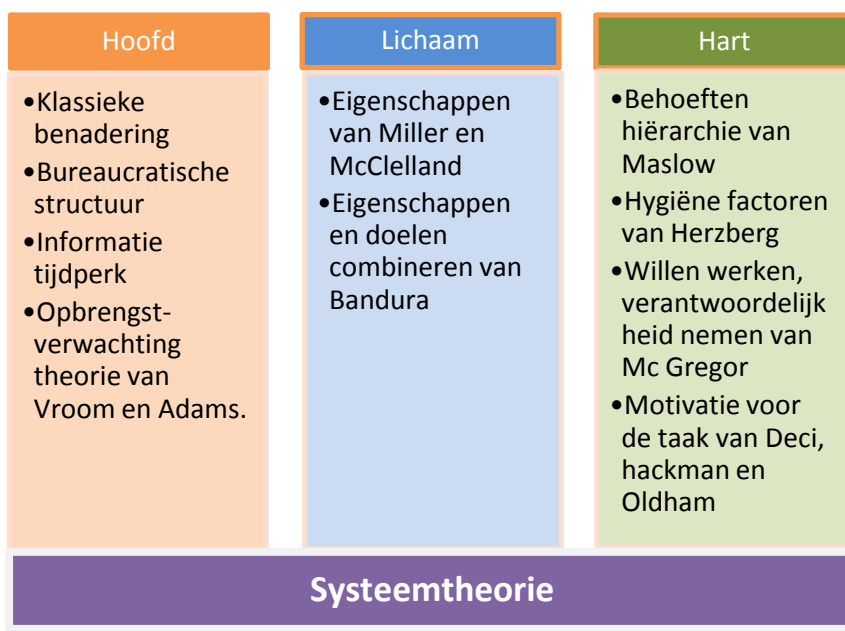
Eind jaren twintig van de vorige eeuw kwam er meer aandacht voor de sociale benadering. Hierbij lag de nadruk op de sociale kant van het werk: 'zonder mensen geen organisatie'. Door de sociale benadering ontstonden er informele organisaties. Deze structuur had invloed op de motivatie van werknemers. Maslow (1950) ontwikkelde een theoretisch model voor de individuele persoonlijkheid en motivatie die gebaseerd was op menselijke behoeften: 'de behoeftehiërarchie' (tabel 1) (Mullins & Plooi, 2007). Dit was een belangrijke impuls voor de neo-sociale benadering, die zich richt op groepsrelaties en leiderschapstijlen.

McGregor en Herzberg (1970) waren de bekendste aanhangers van de neo-sociale benadering. Herzberg benoemde hiervoor twee belangrijke invloeden: hygiënefactoren en motivatiefactoren (figuur d). Dit komt sterk overeen met het motivatiemodel van Maslow (1950, Mullins & Plooi, 2007). McGregor stelde dat de gebruikte stijl van management afhankelijk is van de instelling van de leidinggevende ten opzichte van de menselijke aard en de gedragingen. (Dit komt ook terug bij de leiderschapstijlen van Quinn en het kleurendenken van Caluwé en Vermaak, zie 4.5 en 4.6.) Hierbij ontwikkelde McGregor twee theorieën die werden gebaseerd op aannames. De kerngedachte bij de X-theorie is: 'werknemers zijn lui, willen geen verantwoordelijkheid dragen, de leidinggevende moet precies instrueren en scherp controleren'. De Y-theorie is: 'werknemers werken graag, willen verantwoordelijkheid dragen, zich kunnen ontplooien en willen autonomie ervaren in de werkkuitvoering'. McGregor impliceert dat de Y-theorie de beste manier is om samenwerking te verkrijgen. Wanneer een leidinggevende omstandigheden creëert waarin de werknemers in hun behoeften worden voorzien en hun persoonlijke doelen in lijn liggen met de organisatiedoelen kan er volgens McGregor motivatie ontstaan. Bij de X-theorie is dat niet het geval, deze theorie zou in noodgevallen gebruikt kunnen worden (Mullins & Plooi, 2007).

Deci, Hackman en Oldham richten zich op de inhoud van de taak, zij willen motivatie bereiken door autonomie, competentie en verantwoordelijkheid (Nieuwenhuis, 2010). Dit kan een leidinggevende sturen door feedback te geven.

De systeemtheorie koppelt alle voorgaande theorieën: er moet structuur zijn, er moet iets behaald worden, maar de persoon zelf moet hier in het middelpunt staan. Een organisatie wordt gezien als een geheel: alles heeft effect op elkaar. Communicatie is hierbij het kernwoord (Mullins & Plooi, 2007). Een leidinggevende heeft hierin een complexe rol. Hij of zij moet zowel gericht zijn op het doel

als op structuur bieden, maar ook vrijheid geven, zodat een werknemer zichzelf kan ontplooiën. Iedere leidinggevende en werknemer is anders. Een leidinggevende en de werknemers behoren allemaal tot een bepaalde sociale groep. Op basis van geslacht, huidskleur, religie, etc., dit bepaalt hoe anderen de leidinggevende zien en op zijn of haar keuzes en visie reageren. Wanneer mensen hun eigen sociale identiteit begrijpen en herkennen, kunnen zij ook de visie van de ander beter waarderen. Bij iedere sociale groep horen positieve en negatieve vooroordelen, ook als het gaat om leiderschap (Runderman & Ernst, 2010). Een voorbeeld is dat een leider die niet uit het onderwijs komt, maar al 10 jaar als directeur werkt, naar eigen idee veel ervaring heeft. De werknemers kunnen daar heel anders over denken, de directeur heeft namelijk nooit voor een klas gestaan, en weet volgens de werknemers daarom niet wat er speelt. Een leidinggevende zal met mensen van andere sociale groepen moeten samenwerken. Vaak zijn mensen uit de 'grotere groep' zich niet bewust van het effect van hun gedrag naar mensen uit een kleinere sociale groep. Voor een leidinggevende is het van belang zich daarin te verdiepen. Dit kan bijvoorbeeld door een mentor te nemen uit een kleinere sociale groep, of door het opschrijven van reacties op het gedrag van de leidinggevende. In het artikel van Runderman & Ernst (2010, p. 17) wordt een situatie beschreven waarin een man de reacties van de kleine groep op zijn gedrag opschreef, hierdoor ontdekte hij dat zijn veronderstellingen voor de volgende situatie zorgde: *"these assumptions were preventing him from working as effectively as possible with others."* Dat betekent dat het voor een leidinggevende van groot belang is inzicht te hebben in zijn eigen gedrag en het effect hiervan op de werknemer. Dit ondersteunt de relaties in het hart. Wanneer de theorieën van Maslow (1950), McGregor en Herzberg (1970) op het hart aangesloten worden, kan het tot ontplooiing komen, waardoor passie, visie en motivatie gebruikt worden, zo ontstaat er draagvlak.



Figuur j: Rollen van hoofd, lichaam en hart

4.4 Covey, effectief leiderschap

Het model van hoofd, lichaam en hart komt voor een groot deel van Covey (1989). Hij noemt dit 'aandacht, hart en verstand'. De rollen die een leidinggevende kan aannemen zijn nooit volledig eenzijdig. De theorie van Covey bevestigt dit: alles is met elkaar verbonden. Covey heeft een boek geschreven over *The Seven Habits of Highly Effective People* (1989). Hierin wordt beschreven hoe 7 stappen je brengen tot een effectieve manier van leidinggeven (figuur h).

Covey (1989) gaat er vanuit dat er eerst afhankelijkheid is, daarna onafhankelijkheid en vervolgens het hoogste doel: wederzijdse afhankelijkheid. Als een leidinggevende onafhankelijk is wil een hij of zij een eigen doel kiezen, zelfbepaling ontwikkelen en prioriteiten stellen. Het is een streven naar overwinning op zichzelf. Als persoon leert de leidinggevende zich onafhankelijk op te stellen door proactief te zijn. Initiatief nemen zorgt voor invloed op eigen gedrag en gedachten. De cirkel van betrokkenheid en invloed (figuur m) laat dit zien. Dingen die we niet kunnen beïnvloeden, moeten we naast ons neerleggen. De leidinggevende moet zich richten op de dingen die hij of zij zelf kan beïnvloeden. Dit betekent dat een leidinggevende zelfbewust moet zijn. Hij moet objectief bekijken wat hij doet en wat de ander doet. Door doelgericht te werken, kan de eigen toekomst bepaald worden. Wees gericht op de toekomst en houd daarbij de visie in het oog, zodat die werkelijkheid kan worden. Hierbij moeten prioriteiten worden gesteld: 'Wat is urgent?' (figuur l). Zo kan er onafhankelijkheid ontstaan. De leidinggevende overwint de eigen omgeving. Dan kan een leidinggevende zich richten op het effectief samenwerken en daarmee een win-win situatie creëren. Covey stelt dat *"van de mooiste dingen in het leven – zoals liefde, aandacht en geluk – genoeg is voor iedereen. Wees niet bang andere mensen evenveel te gunnen als u zelf."* (Hemelrijk, 2007, p. 30). Een leidinggevende moet eerst de ander begrijpen voor hij of zij zelf begrepen wil of kan worden. Dit betekent dat de leidinggevende moet luisteren en niet te snel mag reageren om zo miscommunicatie (en daarmee extra weerstand) te voorkomen. Door samen de beste manier te zoeken kan er synergie ontstaan. Dit betekent niet het combineren en samenvoegen van ideeën, maar samen tot iets nieuws en beters te komen. Zo ontstaat er wederzijdse afhankelijkheid. De zevende eigenschap staat in een cirkel om de andere zes eigenschappen heen. De eerste zes eigenschappen moeten hierdoor verder ontwikkeld en onderhouden worden. 'Houd de zaag scherp' houdt in: blijf investeren in hoofd, lichaam en hart (zie figuur l).



Figuur m: Cirkel van betrokkenheid en invloed (Nieuwenhuis, 2010)



Figuur k: Urgentie (Nieuwenhuis, 2010)



Figuur l: Zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Nieuwenhuis, 2010)

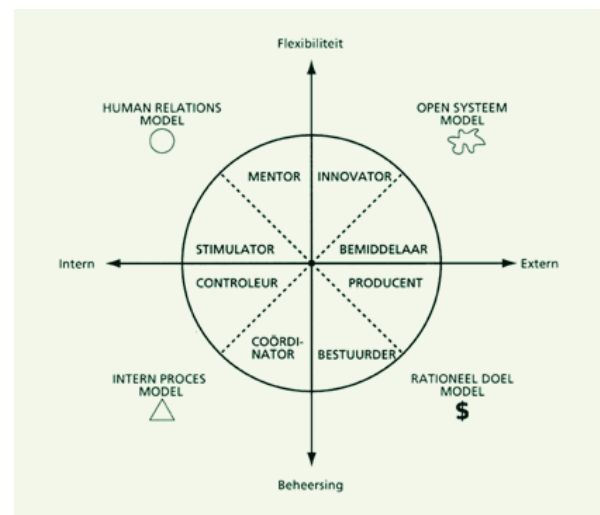
Sinds 2005 heeft Covey ook de achtste eigenschap beschreven: 'Leef vanuit je kracht en leer andere inspireren' (Nieuwenhuis, 2010) en (Covey, 2005). Dit gaat verder dan optimale samenwerking. Het gaat hier om potentie en het inspireren van anderen, om verder te komen, een combinatie van houding, vaardigheid en kennis. De theorie van Covey (1989) is niet te scheiden in hoofd, lichaam en hart. Deze theorie is zo breed dat hoofd, lichaam en hart overlappen. Om proactief te zijn als leidinggevende moet het lichaam gebruikt worden om aandacht te krijgen en te behouden. Daarnaast is er verstand van zaken nodig en moet er een doel zijn. Hierbij worden zowel het hart als het hoofd ingezet. Wederzijdse afhankelijkheid vraagt duidelijkheid (hoofd), (h)erkenning en voldoen aan behoefte (het lichaam) en passie, samen verder willen gaan (het hart). Deze aspecten kunnen daarom niet onder één onderdeel worden geplaatst.

4.5 Quinn, leiderschapsrollen

Quinn beschrijft acht rollen die een leider kan toepassen. Bijna elke leider heeft meerdere rollen in zich en zal per situatie meer of minder van een rol aannemen. Het bepalen van wanneer welke rol gebruikt moet worden is erg lastig. Zo kan het zijn dat een leider zich een bepaalde rol moet aanleren, omdat hij of zij deze rol meer nodig heeft dan een voor hem of haar makkelijkere rol (Bakker, e.a., 2013 en Quinn, 2006).

Het Quinn-model bestaat uit twee assen:

Intern tegenover extern en flexibiliteit tegenover beheersing. Intern tegenover extern is gericht op aandacht binnen of buiten de organisatie. Dit maakt een groot verschil bij de omgang met werknemers. Wanneer een leidinggevende intern gericht is zal hij of zij in verhouding meer energie in de werknemers stoppen, dan wanneer een leidinggevende extern gericht is. Flexibiliteit tegenover beheersing is gericht op structuur of de vrijheid binnen en buiten de organisatie. Beheersing kan voor sommige werknemers benauwen, andere werknemers geeft het juist houvast. De twee assen zijn met elkaar verbonden, waardoor er combinaties ontstaan, dat zijn de leiderschapsrollen van Quinn, zie figuur n.



Figuur n: Quinn-model (2006)

De leiderschapsrollen zullen hieronder uitgelegd worden.

HRM: Human relations-model: Dit onderdeel gaat over samenwerken, betrokkenheid en plezier. In zo'n organisatie heerst een familiecultuur, waarbij het gaat om kernwaarden.

- Mentor en stimulator

De mentor is gericht op effectief ontwikkelen, liefde en het individu. De stimulator is gericht op het team als geheel: 'Hoe kunnen wij samen ontwikkelen en verder komen?'.

HRM is een belangrijk onderdeel bij het creëren van draagvlak. Mensen gaan zich hierdoor thuis en gewaardeerd voelen. Een valkuil hierbij is dat er niet doelgericht wordt gewerkt. In dat geval zal dit model vaak veel tijd kosten. Dit sluit aan bij het hoofd en het hart; het hoofd: omdat de personen zich doormiddel van HRM ondersteund kunnen ontwikkelen. Het hart: zorgt voor betrokkenheid en plezier in het werk vanuit visie, passie en motivatie.

OSM: Open systeem-model: Hierbij gaat het om creëren, innoveren, verbeteren en leren. Het is een ad hoc cultuur die gericht is op een hoger doel: 'Waarom bestaan wij?'

- Innovator en bemiddelaar

De innovator is iemand die gericht is op het managen van verandering, creatief denken externe ontwikkeling. Een bemiddelaar richt zich meer op de machtsbasis, onderhandelen, presenteren, etc. De bemiddelaar is meer naar buiten gericht.

OSM is gericht op verandering, maar met alleen OSM kan een leidinggevende geen verandering leiden. Creatief zijn en macht opbouwen zijn van belang, maar die middelen kunnen ook negatief zijn en doorslaan, waardoor het werk niet af komt en er politieke spelletjes gespeeld worden. Om bij een verandering iedereen tevreden te houden moet een leidinggevende zich juist ook op andere gebieden van Quinn richten. OSM sluit aan bij het lichaam, doordat het op zoek is naar mogelijkheden en zich in alle hoeken van het model bevindt.

HRM en OSM staan aan de kant van flexibiliteit, ook wel 'transformationeel leiderschap' genoemd. Transformationeel leiderschap is gericht op veranderen, visievorming, motiveren, betrokkenheid, stimuleren van inzet en proactief werken. Zowel stabiliteit als verandering zijn hierbij van belang. Het is een zware inspanning om hierin balans te houden. Een leidinggevende moet daarom niet verwachten dat er altijd een topniveau wordt behaald. Niemand kan altijd op zijn best zijn. Wel kan de leidinggevende stimuli geven om de werknemers op bepaalde momenten op topniveau te laten werken. Hierbij kan een leidinggevende bovenstaande rollen gebruiken. Soms heeft een werknemer een gesprek nodig en de andere keer een creatieve omgeving. Beide zijn belangrijke onderdelen bij het vormen van draagvlak (Quinn, 2006). OSM sluit aan bij het hoofd, omdat in dit onderzoek is gebleken dat het bij verandering om ontwikkeling gaat. Doordat er gedroomd wordt en er doelen worden gesteld kan er ontwikkeld worden. Hierdoor krijgt naast het hoofd ook het lichaam aandacht. Door te dromen vanuit de behoefte van de werknemers kan er voldaan worden aan de behoeften van de werknemers.

RDM: Rationeel doel-model: Een persoon die altijd strak in pak is en alles geordend heeft. Het gaat hem om resultaat. Alles kan altijd beter. In de organisatie waar hij leiding geeft, heerst een marktcultuur, waarbij het gaat om verbeteren en beter zijn dan de ander.

- Producent en bestuurder

Een producent is gericht op het product. Er worden korte doelen gesteld. Werknemers krijgen verantwoordelijkheid, en er worden eisen gesteld aan hun werk. Een bestuurder is gericht op de visie in combinatie met doelen, ofwel het beleid. Een bestuurder is vooral op papier aan het werk. Dit is van groot belang voor de organisatie. Er moet een haalbaar en concreet plan gemaakt worden dat bij het beleid past. Een RDM-leidinggevende zorgt dat alle papieren goed op orde zijn voor de inspectie. Vaak heeft een RDM-directeur hoge verwachtingen en zet hij of zij druk op de werknemers. RDM sluit het meest aan bij het hoofd en het lichaam. Binnen het hoofd worden de doelen gesteld en op het gebied van lichaam wordt er geconcentreerd en kunnen mensen streven naar beloning.

IPM: Intern proces-model: Bij IPM gaat het om controle, structuur en het analyseren van de situatie. Het is een hiërarchische cultuur waarbij gericht wordt op kernkwaliteiten en beheersbaarheid.

- Controleur en coördinator

Een controleur wil processen en kwaliteit beheersen en zo goed mogelijk geïnformeerd zijn. De coördinator is meer bezig met taken en projecten. Het verschil met de bestuurder is vooral dat de coördinator meer intern gericht is, en niet gericht is op het algemene beleid.

IPM is bij het creëren van draagvlak van groter belang dan RDM, omdat het meer intern en op onderdelen is gericht. Draagvlak creëer je niet voor het hele beleid in één keer, maar per onderdeel. Het nadeel van IPM is dat het gericht is op structuur, regels en routine. Er wordt zoveel mogelijk vastgelegd wat en hoe iets gedaan moet worden. Het is belangrijk structuur te bieden als leidinggevende, maar als een hij of zij de werknemers vastpint op één manier van werken, ontstaat er weerstand. IPM sluit het meest aan bij het hoofd, omdat het een kader schetst.

RDM en IPM staan aan de kant van beheersing. Dat past bij een transactioneel leider. Deze leider is gericht op de taak: "Wat is er nodig?". Belonen, het creëren van een optimale conditie en meetbare en routinematige taken staan hoog op zijn lijstje. (Bakker, e.a., 2013) Deze manier van leidinggeven lijkt een erg vastzittend geheel. Toch sluit IPM aan bij het hoofd, omdat het een kader schetst van doelen en ontwikkelingen.

Een leidinggevende heeft te maken met verschillende situaties. Het kan zijn dat er vernieuwd moet worden, er structuur geboden moet worden of dat mensen niet de goede plek in een organisatie hebben. Voor deze drie 'problemen' zijn verschillende rollen nodig. Voor iedere situatie moet een leidinggevende zich daarom afvragen wat het probleem precies is. Door verschillende rollen bewust aan te nemen kan een leidinggevende inspelen op de behoefte van werknemers in specifieke situaties. Binnen één vergadering worden er vaak meerdere onderwerpen besproken. Dit betekent dat de leidinggevende binnen deze vergadering verschillende rollen kan aannemen om in de behoefte van de werknemers te voorzien en ter bevordering van het probleem. Een leidinggevende moet daarom bekend zijn met alle rollen en met de behoeften van de werknemers. De theorie van Quinn overlapt als geheel het 'hoofd, lichaam en hart-model'. HRM is gericht op het hart en hoofd, wat wil de werknemer of het team bereiken? OSM is gericht op vernieuwing en verkenning van mogelijkheden, en spreekt hierdoor het hoofd en lichaam aan. RDM en IMP zorgen voor de structuur, de eisen en de kennis, en zijn gericht op het hoofd en lichaam. De kracht van het model van Quinn is dat de rollen elkaar aanvullen om zo goed aan te sluiten bij verschillende situaties.

4.6 Caluwé, Kleurendenken

Als laatste wordt het kleurendenken (Caluwé & Vermaak, 2006) besproken. Deze theorie geeft inzicht in de eigenschappen van mensen. Er worden vijf groepen mensen onderscheiden, die alle vijf nodig zijn in een organisatie.

Geeldrukdenken: Dit is gericht op aandacht voor een ordelijke macht, het bijeenbrengen van belangen en het sluiten van compromissen. Dwingen mag hierbij als strategie gebruikt worden, als er rekening gehouden wordt met de belangen van anderen. Weerstand is onderdeel van het geeldrukdenken: zonder wrijving is er geen glans. Deze strategie is in de kern gebaseerd op angst. Er moet veranderd worden, anders ontstaat er een probleem. Geeldrukdenken sluit aan bij het hoofd en het lichaam.

Blauwdrukdenken: Dit is gericht op structuur, projectplannen, indicatoren, SMART-doelen, 'meten is weten' en 'gissen is missen', mijlpalen en projectmanagement. Er is een plan dat gevolgd en behaald moet worden. Er worden hele strakke kaders neergezet. Dit sluit aan bij het hoofd. Het gevaar bij blauwdrukdenken is dat er top-down gewerkt wordt. Het is belangrijk dat er nog wel aandacht is voor de wil en competenties van de werknemers.

Rooddrukdenken: Dit is gericht op mensen. Mensen moeten in discussie gaan met elkaar, om vervolgens een doel te kiezen en daar voor te gaan. Wanneer dit doel behaald is moeten zij het succes vieren. Het doel van rooddrukdenken is mensen prikkelen om gemotiveerd aan het werk te gaan. Dit sluit aan bij het creëren van draagvlak. Hoofd, lichaam en hart komen hierin allemaal terug.

Groendrukdenken: Dit is gebaseerd op leren als veranderstrategie, uitgaande van het principe dat mensen veranderen doordat zij leren. Reflecteren en evalueren zijn voorbeelden van interventies die hier bij horen. Structuurdenkers zouden na een workshop de flip-overs zo snel mogelijk uitwerken en rondsturen. Bij groendrukdenken verdwijnt de flip-over onuitgewerkt bovenop de kast. Het gaat immers om het leerproces en dat heeft al plaatsgevonden. Door het leren wordt er veranderd. Dit is heel duidelijk gericht op het hart en hoofd. Het gaat om de passie en de motivatie om iets te doen en het ontwikkelen. Een leidinggevende moet hierbij in de gaten houden dat de input niet zomaar vergeten wordt.

Witdrukdenken: Dit is holistisch, het omvat alle voorgaande kleuren en neemt als uitgangspunt dat verandering continu plaatsvindt. De focus ligt op het wegnemen van blokkades en het creëren van ruimte om verandering mogelijk te maken die ten gunste is van het geheel. *"Voor alles is een tijd"* (Bijbelgenootschap, 2004, pp. 908-909). Dit is gericht op het lichaam. De verkenning moet op alle gebieden plaatsvinden.

Deze vijf kleuren kunnen toegepast worden bij het creëren van draagvlak. Door de situatie en aanpak en door naar de betrokken personen te kijken, kan er naar een combinatie gezocht worden die bij deze verandering past. Caluwé en Vermaak (2006) beschouwen geeldrukdenken als de basis bij het creëren van draagvlak. De belangen worden bij elkaar gebracht en er wordt veel onderhandeld. Er

wordt gekeken naar het hart, het hoofd en door macht of gezag wordt er aandacht getrokken voor het lichaam. Hierbij is 'macht' een grote valkuil. Dit mag niet de overhand nemen. Roeddrukdenken staat voor HRM. Deze manier van denken zou een mooie aanvulling zijn op het geeldrukdenken. Op die manier kan er bottom-up gewerkt worden. De situatie, en de aanpak die bij het probleem past hebben veel invloed op het draagvlak. Als er veel structuur nodig is, kan een leidinggevende vooral die personen inzetten die het blauwdrukdenken makkelijk toepassen. Als er meer out of the box gedacht moet worden, kunnen er meer 'witdenkers' in het team of de werkgroep meewerken. Voor deze rollen geldt eigenlijk het zelfde als bij Quinn: een leidinggevende moet verschillende rollen kunnen aannemen. Daarnaast kan een leidinggevende zijn of haar personeel ook indelen in verschillende kleuren. Hieraan kan een leidinggevende houvast hebben wanneer hij of zij een 'specifiek soort mensen' nodig heeft bij een bepaalde verandering. Als een probleem maar niet opgelost wordt, kan een leidinggevende een wit- of roeddrukdenker een werkgroep laten starten.

In deze drie theorieën¹ komen hoofd, lichaam en hart bij elkaar. Covey (1989) beschrijft verschillende leiderschapsrollen en eigenschappen: bewust naar jezelf en anderen kijken, empathisch zijn, luisteren, samenwerken en vernieuwen en verbeteren. Het pad dat Covey hierin neemt wijkt af van de manier hoe Tiggelaar (2005) een veranderingsproces beschrijft. Toch zouden beide processen gevolgd kunnen worden om hoofd, lichaam en hart te betrekken en de daarbij behorende middelen en rollen. Quinn (2006) gaat ervan uit dat iedereen een rol aan kan nemen. Als het gaat om het creëren van draagvlak zal een leidinggevende verschillende rollen nodig hebben. Een leidinggevende kan een specifieke rol aannemen en werknemers uitkiezen die rollen in zich hebben die nodig zijn voor deze situatie. Voor een leidinggevende kan het lastig zijn om een afweging te maken welke rol er op dat moment van belang is. Een leidinggevende moet daarom altijd de visie en missie van de organisatie in gedachten houden, om bewust met deze rollen bezig te zijn. Dit geldt ook voor het kleurendenken. Het kleurendenken is heel toepasbaar op het creëren van draagvlak. Vóór er over verandering nagedacht wordt, is het van belang dat er een idee of richting is. Op basis daarvan kan een leidinggevende mensen uitkiezen die een sleutelrol kunnen innemen bij die verandering. 'Moet er veel innovatie plaats vinden?', 'Gaat het om een structurele verandering?' Aan de hand van deze en andere vragen kan een leidinggevende werkgroepen en teams samenstellen. Quinn, Caluwé en Vermaak ondersteunen vooral in het herkennen en erkennen van teamleden en helpen de leidinggevende bij het beantwoorden van de vragen 'Wat voor team heb ik?' en 'Wat betekent dat voor mijn manier van werken?'.

Alle vier de modellen zijn verschillend. Covey gaat uit van effectiviteit, Tiggelaar van het proces, Quinn van een doel of persoonlijkheid en Caluwé en Vermaak van persoonlijkheid en eigenschappen. Hoeveel aansluiting een van deze modellen heeft, is sterk afhankelijk van de situatie. Voor leidinggevers is het goed om een model te kiezen dat herkenbaar en werkbaar is voor hem of haar.

¹ The seven habits of highly effective people door Covey (1989), Leiderschapsrollen van Quinn (2006) en Het kleuren denken van Caluwe en Vermaak (2006).

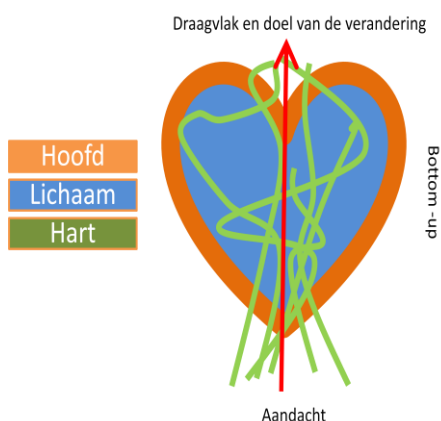
5 ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Er zijn verschillende middelen en rollen voor leidinggevendens besproken in dit onderzoek, daarnaast bestaat er ook onderwijskundig leiderschap. Dat is leiderschap met een focus op het onderwijs. *“Een onderwijskundig leider is een ontwikkelingsgericht leider die in staat is om die condities te creëren waarbinnen docenten optimaal kunnen werken aan vernieuwing van onderwijs.”* (Teune, Boer, & Laat, 2008, p. 65). Binnen een vernieuwing in een school past transformationeel leiderschap het beste. Een ontwikkelingsgericht leider is iemand die ruimte creëert om te ontwikkelen en te vernieuwen (Teune, Boer, & Laat, 2008). Een belangrijk verschil met ander leiderschap is dat een onderwijskundig leider leiding geeft aan zelfstandig opererende professionals. Hierbij moet rekening gehouden worden met de volgende rollen:

- participatief ontwikkelen van collectieve ambitie: de leidinggevende moet faciliteren en participeren in (heftige) interactie onder de werknemers, en in het proces waarin een team tot gezamenlijke ambities komt;
- mensen inspireren: het team op zo'n manier inspireren dat de ambities en ideeën ook werkelijk haalbaar zijn. Inspiratie zorgt voor zelfsturende mensen;
- er zijn, goed waarnemen en echt communiceren: authentiek zijn en helder over 'alles' communiceren;
- durven differentiëren: qua aandacht en aansturing tussen de teamleden differentiëren, vanuit de wetenschap dat iedereen anders is. Ken de leerkrachten;
- willen functioneren als 'hitteschild' voor ruis van boven: het team de ruimte geven om in rust te werken en hen naar output sturen. Vragen van bovenaf moeten de rust niet verstoren;
- praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude: leerkrachten moet geleid worden door andere (oud)leerkrachten. Als de leidinggevende geen verstand heeft van inhoudelijke zaken, ontvangt hij of zij ook geen gezag (Teune, Boer, & Laat, 2008).

5.1 Hoofd, lichaam en hart en onderwijskundig leiderschap

'Onderwijskundig leiderschap is van belang bij vernieuwing in het onderwijs', zeggen Teune, Boer en Laat (2008). Eerder is beschreven dat er door middel van hoofd, lichaam en hart draagvlak gecreëerd kan worden voor vernieuwing. Komt dat overeen met onderwijskundig leiderschap?



Figuur 0: de weg van het hoofd, lichaam en hart

Dit sluit vooral aan bij het lichaam. Een leidinggevende moet de werknemers opzoeken waar zij zich bevinden. Dit kan overal in het hart zijn. De leidinggevende moet iets doen met wat hij of zij ziet.

- Participatief ontwikkelen van collectieve ambitie
Al eerder is beschreven dat communicatie van groot belang is bij draagvlak. Een leidinggevende moet zowel in het hoofd en het lichaam als in het hart de werknemers zoeken. 'Sluiten de kaders aan bij hun ideeën of is er weerstand?', 'Wat zijn de behoeften, worden deze door de leidinggevende herkend?' en 'Sluit de vernieuwing aan bij de visie en passie van de werknemers?' zijn vragen die hij of zij zich in dit proces moet stellen. Dit onderdeel van onderwijskundig leiderschap sluit aan bij het 'hoofd, lichaam en hart-model' bij verandering.

- Mensen inspireren
Inspireren kan aansluiten bij het hoofd, door kennis en mogelijkheden te laten zien, en bij het hart door het tonen van betrokkenheid en het richten op passie van mensen.

- Er zijn, goed waarnemen en echt communiceren

- Durven differentiëren

Differentiatie sluit aan bij het hart. Alle werknemers moeten hun eigen pad kunnen lopen en moeten daarin ondersteund en losgelaten worden, waar nodig.

- Willen functioneren als 'hitteschild' voor ruis van boven

Het functioneren kan gemotiveerd worden door het lichaam. Werknemers moeten een comfortabele werkomgeving hebben, waarin zij ruimte en tijd krijgen om te ontwikkelen en ongestoord kunnen werken.

- Praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude

De kennis van de leidinggevende sluit aan bij het hoofd. Een leidinggevende moet kennis hebben van het onderwijs en de vernieuwing, wil hij of zij daarvoor de kaders kunnen geven.

Het model 'hoofd, lichaam en hart' sluit aan bij onderwijskundig leiderschap. Door inzet van het hoofd, lichaam en hart kunnen de werknemers vertrouwen hebben in de keuzes van de leidinggevende.

6 HET EFFECT

Vanuit de voorgaande theorie zijn hier de effecten van hoofd, hart en lichaam beschreven.

6.1 Hoofd

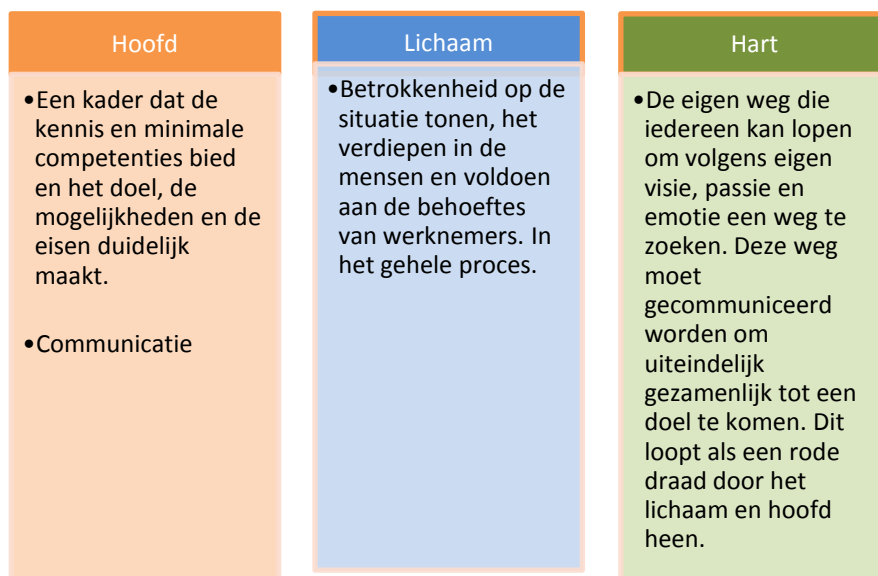
De middelen en de rollen van het hoofd zouden de volgende effecten moeten hebben: kennis vergaren, ruimte om kennis te delen, het verdedigen en bekritisieren van plannen, en structuur aanbrengen in en overzicht geven van de huidige en de komende situatie. Wanneer een directeur aandacht schenkt aan het hoofd zou dit betekenen dat leerkrachten zich kunnen ontwikkelen en er kennis en overzicht over de nieuwe situatie ontstaat. Dit zorgt voor betrokkenheid waardoor werknemers zich willen gaan verdiepen in het plan van de verandering. Op basis daarvan kunnen zij kritiek leveren, kritiek op het plan kan effectief zijn. Het kan ervoor zorgen dat een plan aangescherpt wordt, om op die manier bij het best haalbare uit te komen. Door het hoofd kan een goed plan herkend worden, en een leidinggevende duidelijkheid bieden, waardoor iedereen betrokken kan raken en er open communicatie kan plaatsvinden. Het is de basis van een verandering.

6.2 Lichaam

De middelen en rollen van het lichaam zouden het volgende effect moeten hebben: kartrekkers die naar voren komen, betrokkenheid en energie bij de werknemers, waardoor zij competenties (verder) willen ontwikkelen. Een directeur die aandacht heeft voor de basisbehoeften zorgt ervoor dat werknemers zich verder kunnen ontwikkelen. Vanuit die ontwikkelingsmogelijkheid kan er motivatie ontstaan. Wanneer er contact is, zorgt dat ervoor dat werknemers betrokken raken. Als het lichaam wordt aangesproken, wordt er energie of een beloning in de werknemers gestopt. Het resultaat daarvan is het effect van het aanspreken van het lichaam. Door aandacht kunnen uiteindelijk het hart en de ziel aangesproken worden. Hoe dieper een idee bij de werknemers landt, hoe meer draagvlak er kan ontstaan. Onder andere aandacht is de start bij het creëren van draagvlak. De vraag: 'Waarom, waarover en waarvoor doen we het?' is belangrijk als het gaat om aandacht.

6.3 Hart

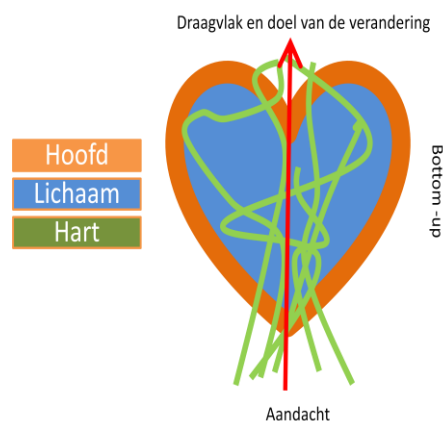
De middelen en rollen van het hart zouden het volgende effect moeten hebben: interne motivatie om er echt voor te gaan, niet alleen per werknemer maar met het gehele team. Door samen te werken aan de hand van een plan ontstaat er al snel meer draagvlak. Via het hart worden werknemers gestimuleerd elkaar te ondersteunen, zodat zij de gedachte krijgen: 'Wij willen dit en daarom helpen we elkaar, zodat we verder komen.' Door middel van het hoofd en het lichaam en vanuit de persoon zelf (het hart) zou er een wil moeten ontstaan waaruit inzet voortkomt. Communicatie van positieve ervaringen en doelen is hierbij van groot belang. Een werkgever moet daarbij inzicht hebben en bewust reageren op de sociale groepen van werknemers. Het verschil tussen man en vrouw kan voor een totaal andere reactie en ervaring zorgen (Runderman & Ernst, 2010). Voor een directeur geldt dat hij de passie en visie van de leerkrachten moet herkennen. Dan kan een directeur hierop inspelen door leerkrachten een specifieke taak te geven of te laten uitkiezen. Zo wordt het team in zijn kracht gezet, waardoor er inzet ontstaat.



Figuur p: Uitleg hoofd, lichaam en hart.

Het hoofd zorgt voor de kaders en het hart voor de motivatie en het proces. Daarbij moet aandacht besteed worden aan het lichaam, er moet aan de behoeftes van de werknemers voldaan worden, waar ze ook in het kader of het proces zijn.

Figuur q: de weg van het hoofd, lichaam en hart



7 CONCLUSIE

Welke middelen en rollen, die helpend zijn voor het creëren van draagvlak bij leerkrachten, kunnen directeuren gebruiken?

Verandering is een pijnlijk, maar noodzakelijk proces. Juist daarom is het van belang dit vanaf het begin goed te begeleiden. Voor een directeur kan het een logische stap zijn om boven het personeel te gaan staan en hen erdoorheen te trekken. Dit zorgt vaak voor weerstand. Leerkrachten zijn soms nog niet aan een verandering toe of ze weten niet waar ze prioriteiten moeten leggen. Een directeur kan met zijn of haar personeel vechten of dansen. Door met hen te dansen blijft er een goede sfeer en is er voor de leerkrachten een mogelijkheid om zelf inbreng te geven. Dit is niet altijd effectief, maar als het team eenmaal op het gewenste punt is, wil het daar ook blijven. Door te vechten is een team snel op het gewenste punt van de directeur, maar de kans is groot dat ze daarna terug gaan naar hun oude gewoontes. Er verandert niks en het kost veel tijd om draagvlak te creëren. Bottom-up werken is daarom belangrijk. Dat kan vanuit het '4d verander-model' van Caluwé & Vermaak (2006) en Lingsema & Boers (2009): dromen, denken, durven en doen. Tegelijkertijd moeten er soms veranderingen doorgevoerd worden uit noodzaak. Een directeur moet dan ontdekken wat zijn of haar personeel van de verandering vindt en onderzoeken of er weerstand is. Van daaruit kan alsnog visie gevormd worden. Daarnaast kan een directeur herkennen of het een probleem van het hoofd, het lichaam of het hart is. Een directeur moet zijn personeel kennen om aan hun behoeften te kunnen voldoen. Communicatie is hierbij het sleutelwoord. Als de directeur inzichtelijk heeft wat de behoefte van het personeel is, kunnen er middelen ingezet worden die aansluiten bij het gebied van die behoefte. Voor het hoofd kunnen de volgende middelen ingezet worden: persoonlijk ontwikkelingsplan, intervisie, vergadering, uitleg of training, motiverende gesprekstechnieken en geld. Voor het lichaam: tijd en creatief denken. Voor het hart kunnen: coaching, oplossingsgericht werken, collegiale consultatie en motiverende gespreksvoering ingezet worden. Naast het middel kan een directeur ook door zijn of haar rol aansluiten bij de behoefte. Bij verschillende persoonlijkheden en sociale groepen kan een rol of veronderstelling hele verschillende reacties opleveren. Een werkgever moet zich daarom niet alleen bewust zijn van verschillen, maar er ook naar handelen (Runderman & Ernst, 2010). De theorie van Quinn (2006) en Caluwé en Vermaak (2006) kan gebruikt worden om de directeur zelf en ook de leerkrachten een rol te geven. Hierbij gaat het er niet om personeel in een specifieke hoek te duwen, maar om de behoeften van een bepaalde leerkracht in kaart te brengen. Zo kan er een groepsplan voor leerkrachten geschreven worden. Op die manier kan er bottom-up gewerkt worden, waardoor er draagvlak kan ontstaan.

Het creëren van draagvlak is erg complex. Toch kan een directeur zelfstandig middelen en rollen inzetten om draagvlak te creëren. In het empirisch onderzoek wil ik onderzoeken of het effect dat de middelen en rollen, volgens de theorie, hebben op het gebied van hoofd, lichaam en hart overeen komt met de praktijk.

8 EMPIRISCH ONDERZOEK

Inleiding

In de literatuur worden verschillende manieren benoemd om directeuren zelf draagvlak te laten creëren. Om draagvlak te krijgen moet er aandacht besteed worden aan hoofd, lichaam en hart. Dit kan gedaan worden door de juiste middelen en rollen in te zetten. In dit empirisch onderzoek wordt er gekeken naar welke middelen en rollen er zorgen voor draagvlak en een prettige beleving.

De theorieën die gebruikt zijn in de literatuurstudie komen uit het bedrijfsleven en zijn niet specifiek toegespitst op schooldirecteuren. Door de bekende middelen en rollen in te voeren in het onderwijs denk ik dat directeuren praktische handvaten krijgen om hun leiderschap bottom-up uit te voeren, ook wanneer zij van bovenaf veranderingen 'moeten' uitvoeren. Een groepsplan voor leerkrachten zou een overkoepelend middel hierin kunnen zijn, waardoor de juiste middelen en rollen ingezet kunnen worden. Om de theorieën samen te brengen met het onderwijs heb ik verschillende theorieën bestudeerd en deze samengevat in de theorie van Covey over hoofd, lichaam en hart. De theorieën die daarmee samenhangen, zijn het 'willen, kunnen en gereedheid' van motiverende gespreksvoering (Rollnick & Miller, 2005) en 'aandacht, verstand en hart' van Kotter (Kotter & Whitehead, 2010). Ik heb uiteindelijk voor Covey gekozen, omdat hij heel duidelijk heeft onderbouwd waarom deze drie punten van belang zijn bij het creëren van draagvlak. Covey beschrijft namelijk nog een vierde onderdeel, de ziel. De ziel bereiken is niet altijd mogelijk bij iedere verandering, maar de ziel is wel het doel; het gaat om draagvlak creëren. Als mensen iets met hun ziel doen, komt het van binnen uit, zie figuur a. Er is dan 100% draagvlak.

De probleemstelling voor het empirisch onderzoek: Welke middelen en rollen kan een directeur inzetten, die leerkrachten als positief beleven wanneer hij of zij draagvlak wil creëren voor onderwijsvernieuwingen?

Type onderzoek

Voor het empirisch onderzoek ga ik gebruik maken van een casestudy voor de directeuren en een survey voor leerkrachten. Dit om het creëren van draagvlak van meerdere kanten te kunnen bekijken. Dit houdt in dat ik bij de directeuren een kwalitatief onderzoek doe, omdat ik inzicht wil krijgen in de manier van werken, de visie en de beleving daarbij. Voor de leerkrachten is het van belang een kwantitatief onderzoek te doen, zodat duidelijk wordt wat een directeur daadwerkelijk doet en hoe dit beleefd wordt. Op die manier kan ik meten of de manier van werken van de directeur ook werkelijk zo beleefd wordt bij de meerderheid van de leerkrachten.

Populatie

Voor het empirisch onderzoek benader ik drie willekeurige scholen, waarvan één een interim-directeur heeft. Dit is om te zien of een interim-directeur een andere manier van handelen heeft dan de andere directeuren, als het gaat om draagvlak creëren. Op die manier verbreed ik de reikwijdte van mijn onderzoeksresultaten (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Op dezelfde scholen neem ik de vragenlijsten voor de leerkrachten af. Doordat ik een combinatie maak van een casestudy en een survey-onderzoek is mijn populatie groot genoeg en is er onderling vergelijking mogelijk. Ik heb gekozen voor scholen die een team hebben van 10 tot 20 personen. Leidinggeven aan een heel groot team is anders dan aan een klein team, daarom heb ik een specifieke populatie beschreven die ik ga onderzoeken. Mijn conclusie zal zich dan ook richten op die populatie (Kallenberg & e.a., 2007).

Onderzoeksinstrumenten

Als onderzoeksinstrumenten maak ik gebruik van een semigestructureerd interview, een vragenlijst en een schema dat mij helpt deze lijsten te analyseren. Om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen heb ik het volgende gedaan: Mijn interview en vragenlijst zijn gebaseerd op de literatuur die ik heb onderzocht. De vragen zijn opgesteld n.a.v. de probleemstelling om zo de relevantie te bewaken. Door het empirisch onderzoek op drie verschillende scholen uit te voeren, is er de

mogelijkheid om deze scholen onderling te vergelijken. Daarnaast kunnen de antwoorden van de directeuren en de leerkrachten van dezelfde school ook vergeleken worden. Op deze manier kunnen de overeenkomsten of opvallende verschillen mijn theorie bevestigen of verwerpen. Dit kan doordat de vragen uit de vragenlijsten terugkomen in zowel het interview als de vragenlijsten van de leerkrachten en directeuren. Door een enkelvoudig aselechte steekproef selecteer ik uit een grote groep scholen drie directeuren/scholen (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). De directeuren hebben allemaal een opleiding tot schoolleider en ervaring als directeur voor meer dan 2 jaar. Dit is om te voorkomen dat zij net gaan leidinggeven en nog geen ervaring hebben met het leidinggeven in een veranderingsproces. Aan het einde van mijn onderzoek stuur ik mijn onderzoeksresultaten (anoniem verwerkt) naar de scholen. *“Als leraren onderzoek doen, is het belangrijk dat de beroepsgroep weet welk onderzoek er gebeurt en wat de resultaten zijn.”* (Kallenberg & e.a., 2007).

Verantwoording over de vragenlijsten aan directeuren en leerkrachten

De vragenlijst voor de leerkrachten en directeuren heb ik gebaseerd op Kallenberg (2007). Alle ondervraagde krijgen dezelfde vragenlijst, waardoor de uitkomsten vergeleken kunnen worden. Voor de vragenlijst van de directeuren, zie bijlage: 8 en voor de vragenlijst van de leerkrachten, zie bijlage: 10. Ik geef voorafgaand aan mijn enquête een schriftelijke uitleg, zodat de directeuren en leerkrachten het doel van de enquête weten. Daarnaast heb ik de schaalvragen zo helder mogelijk geformuleerd met schalen die éénduidig zijn (Kallenberg & e.a., 2007). Volgens netq-enquête (NetQuestionnaires, 2012) is het belangrijk om zoveel mogelijk dezelfde antwoordcategorieën te behouden. Dit heb ik dan ook gedaan. Enkele vragen uit deze vragenlijst komen terug in het interview zie bijlage: 12 voor de gekoppelde vragen. Door vragen in een andere vorm nogmaals te stellen, kan het antwoord als meer betrouwbaar gezien worden. De geïnterviewde denkt nogmaals na over de vraag en kan wanneer nodig aanvullingen geven. Wanneer de twee gegeven antwoorden niet overeen komen kan de interviewer hierop doorvragen of hier conclusies uit trekken (Kallenberg & e.a., 2007). De woorden; rollen, middelen, positief beleven, draagvlak en creëren uit de probleemstelling moeten terug komen in de vragenlijst om deze valide te maken (Kallenberg & e.a., 2007). (Zie onderstreepte woorden in het interview/de vragenlijst, bijlage: 8, 9 en 10.) De middelen waarop ik de directeur en de leerkrachten bevraag komen voort uit mijn literatuurstudie. Dit geldt ook voor de rollen, die gebaseerd zijn op de rollen van Quinn. Door de theorie van Beckhard en Harris (Akker, 2012) te gebruiken krijg ik een helder overzicht of er volgens de leerkrachten draagvlak was.

Verantwoording over de het interview met directeuren

Ik heb een casestudy opgezet met behulp van de studie van Kallenberg e.a. (Kallenberg & e.a., 2007). Voorafgaand aan het interview wil ik de directeuren de vragen doorsturen, zodat zij zich kunnen voorbereiden op de vragen. Vanuit de vragenlijst voor directeuren (zie bijlage: 8) wil ik vooraf algemene feitelijke informatie te weten komen. De case wordt verder verhelderd tijdens het interview. Ik heb een gestructureerd interview gemaakt, waarbij ook de eerder besproken literatuur wordt betrokken. Het interview zal op de betreffende school worden gehouden met een case uit de betreffende schoolpraktijk. In het interview zijn enkele vragen op verschillende manieren geformuleerd (ook in combinatie met de vragenlijst voor leerkrachten, zie bijlage: 10), om de betrouwbaarheid te vergroten (Kallenberg & e.a., 2007). Ik heb de vragenlijst door mijn afstudeerbegeleider en een leerkracht uit het onderwijs laten nakijken, waardoor ik weet dat deze aansluiten bij mijn onderzoeksvraag en de populatie. Daarnaast vraag ik hen te kijken of de antwoordkeuzes aansluiten op mijn vragen. De vragenlijsten heb ik gemaakt n.a.v. het boek Kallenberg & e.a. (2007). Ik start mijn interview met een introductie over mijn literatuurstudie en in het kort mijn bevindingen. Hierbij benoem ik mijn onderzoeksvraag, het hoofd, lichaam en hart-model van Covey (1989) en introduceer ik de middelen en rollen. Op die manier is het voor de geïnterviewde helder wat het doel van het empirisch onderzoek is (Kallenberg & e.a., 2007). Vervolgens start ik met eenvoudige vragen, zodat de geïnterviewde zich op zijn gemak voelt. Binnen

twee dagen werk ik het interview uit en vat dit samen onder de kopjes: introductie, case en visie, middelen, rollen, beleving, behoeften en suggesties over een groepsplan voor leerkrachten. Deze samenvatting mail ik terug naar de directeur die, zo nodig, aanvullingen of wijzigingen door kan geven (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Op deze manier wordt het interview betrouwbaar bewijsmateriaal (Kallenberg & e.a., 2007). Net als bij de vragenlijst voor directeuren heb ik ook in het interview belangrijke woorden in mijn vragen onderstreept in verband met de validiteit (Kallenberg & e.a., 2007). Voor het volledige interview, zie bijlage: 9.

Analyse plan

Zodra ik de vragenlijsten van de directeuren terug heb, kan ik de gegevens verwerken in het interview. Naar aanleiding daarvan houd ik het interview en werk ik het uit. Eerst doe ik dit door middel van een samenvatting die ik terugstuur naar de directeuren. Het doel van mijn interview is vooral dat ik een beeld krijg van het handelen van de directeur. Hierbij zal er vanuit een specifieke verandering gekeken worden. Dit om zo concreet mogelijk te kijken naar wat de directeur heeft gedaan en niet te gissen naar wat de directeur had willen doen. Dit betekent dat ik niet specifiek op alle dingen heb doorgevraagd. Ik wil het handelen van de directeur horen en niet te uitgebreid op de verandering ingaan. Wanneer ik reactie op de samenvatting van mijn interview heb, kan ik het interview gaan labelen. Dit doe ik aan de hand van de koppen 'introductie', 'case en visie', 'middelen', 'rollen', 'beleving', 'behoefte' en 'suggesties'. Er zal een overzicht ontstaan waaruit de directeuren onderling vergeleken kunnen worden. Op basis daarvan kan er een hypothese gesteld worden voor de reactie van de leerkrachten. Daarna neem ik de vragenlijsten bij de leerkrachten af en analyseer ik de lijsten. Van de vragenlijsten van de leerkrachten maak ik tabellen, waardoor deze cijfers een duidelijk overzicht geven van de situatie. Deze ga ik analyseren door middel van procenten in een tabel. Op die manier zijn er heldere cijfers en kan er gekeken worden of deze heel ver uit elkaar liggen of juist dicht bij elkaar. Ik rond deze procenten af op hele getallen, omdat mijn populatie klein is. Bij een populatie van maximaal 10 mensen geven de cijfers achter de komma geen relevante informatie. Daarom zijn decimalen achter de komma niet relevant. Dit kan betekenen dat de cijfers niet altijd op 100% uitkomen. Nadat ik de scholen individueel heb geanalyseerd, vergelijk ik deze ook onderling. Dit doe ik door middel van grafieken, omdat dit direct een helder beeld geeft van de scholen ten opzichte van elkaar. Hierbij zijn de exacte procenten minder van belang. (Bij enkele grafieken komen de cijfers ook niet exact overeen met de procenten uit de eerdere tabellen, omdat ik de getallen terug moest brengen naar een vergelijkbare situatie waarbij er evenveel personeel zou zijn. Dit is niet bij alle situaties van belang.) Vervolgens zal ik ook daar een korte analyse opgeven. Van daaruit geef ik mijn conclusie over de probleemstelling voor het empirisch onderzoek en schrijf ik een discussie over mijn literatuur en empirisch onderzoek.

Hypothese voor mijn probleemstelling:

Op welke manier kan een directeur rollen en middelen inzetten die leerkrachten als positief beleven wanneer hij of zij draagvlak wil creëren voor onderwijsvernieuwingen?

Ik verwacht dat een directeur zowel hoofd, lichaam als hart moet inzetten om de leerkrachten een verandering positief te laten beleven. Dit baseer ik op het onderzoek van Maslow, Herzberg en Covey die zeggen dat mensen vierdimensionale wezens zijn (Nieuwenhuis, 2010). Als er in deze drie aspecten niet aan de behoefte van de leerkracht wordt voldaan, zou een leerkracht het draagvlak niet als positief kunnen beleven. Daar valt ook de theorie van Steers en Porter onder. Steers en Porter zeggen dat mensen op basis van de piramide van Maslow ook op het werk behoeften hebben die vervuld moeten worden (Mullins & Plooi, 2007). Directeuren kunnen zelfstandig hoofd, lichaam en hart betrekken op het draagvlak. Ik verwacht dat de middelen en rollen die zijn beschreven zorgen voor draagvlak en dat deze zelfstandig gebruikt kunnen worden door directeuren, maar dat deze niet allemaal ingezet worden. Ik verwacht dat leerkrachten bij interim directeuren kwesies van hoofd, lichaam en hart positiever beleven en er meer motivatie is. Een interim is iemand die tijdelijk op een school werkt omdat de voorgaande directeur weg is of niet functioneerde. Op het moment dat er een interim komt, kan het personeel verwachten dat er veranderingen doorgevoerd gaan worden. Vroom (1982) zegt in het boek van Mullins & Plooi (2007) dat, als er verwachting is, er alleen nog valentie moet zijn om motivatie te krijgen. Daarnaast heeft een interim veel ervaring met vernieuwingen en met het creëren van draagvlak, omdat dit iedere keer opnieuw moet gebeuren in de school waar hij of zij komt te werken.

9 ONDERZOEKSRESULTATEN

9.1 Interviews directeuren

Voor het empirisch onderzoek zijn drie directeuren geïnterviewd, waarvan één interim-directeur. Tijdens de interviews met de directeuren heb ik de directeuren op de volgende punten bevraagd:

- Wat is de achtergrond van de school?
- Wat is de grootte van de school?
- Wat is de verandarsituatie en de visie van de directeur op de verandering?
- Wat is zijn of haar manier van leiding geven daarbij?
- Welke middelen en rollen heeft de directeur ingezet, en sloten die aan bij de beleving en de behoeften van het team?
- Had de directeur zelf het idee dat er draagvlak was?

Op basis daarvan heb ik onderstaande labels, met de daarbij behorende gegevens benoemd. De uitwerking en de resultaten van de interviews worden hieronder besproken. Het woord 'directeur' is in de interviews vervangen door 'D' en een nummer om aan te geven om welke directeur het gaat.

9.1.1 Labels

Introductie			
Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Soort:	Interim-directeur	Directeur	Directeur en locatieleider
Het verschil tussen een interim-directeur en een directeur:	Krijgt een specifieke opdracht mee	Krijgt geen specifieke opdracht mee	Krijgt geen specifieke opdracht mee
Ervaring:	Ervaring op andere scholen	Geen ervaring op andere scholen, 10 jaar ervaring op deze school.	Eerdere ervaring
Opleiding:	Opleiding schoolleider en andere schoolleider gerelateerde studies.	Opleiding schoolleider	Opleiding schoolleider
Verandarsituatie	Nieuwe directeur en de formatie kloppend maken	Handelingsgericht werken (HGW) invoeren	Direct instructiemodel (DIM) invoeren

De directeuren hebben een bijna gelijke situatie als het gaat om opleiding. De interim-directeur heeft extra opleidingen gevolgd, gericht op management en onderwijskundig leiderschap.

Visie, casus

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Leiderschapsbeschrijving van de leider zelf:	Situationeel en persoonsgericht	Situationeel	Persoonsgericht en sturend
Willen veranderen vanuit:	Democratie, vernieuwingen moeten iets toevoegen en een toevoeging blijven. Dat moet regelmatig gecontroleerd worden.	Het oog op de kinderen en het gezamenlijk willen leren.	Kennis van de competenties. Autonomie van de leerkrachten. Leerkrachten de ruimte geven. Proberen van ideeën (veranderen door proberen).
Stap 1:	Individuele gesprekken	Informereren	Informereren
Stap 2:	Democratische keuzes	Uitleg en training	Uitleg en training
Middelen volgens eigen handelen:	Gesprek	Stapsgewijs aanbieden, nadruk op positieve leerkrachten en onrust benoemen.	Intensieve begeleiding
Verandering:	Bottom-up.	Top-down.	Top-down.
Soort leiderschap toegepast in deze situatie:	Persoonsgericht	Sturend	Sturend
Draagvlak na verandering volgens het interview	Ja	Gedeeltelijk draagvlak	Draagvlak, het proces wordt bewaakt/gecontroleerd

De directeuren zijn gericht op de persoon. Ze geven hieraan vooral vorm door individueel met leerkrachten in gesprek te gaan. Daarnaast willen zij ook situationeel leidinggeven door in te spelen op de situatie: 'Wat is er aan de hand en wat betekent dat voor mijn leiderschapsrol?' D1 laat heel duidelijk zien dat hij ook bewust bezig is met het persoonsgericht leidinggeven. Toen hij op deze school kwam, is hij gestart door met iedere leerkracht een gesprek te houden. In de situatie van D1 is er vanaf het begin draagvlak. D2 en D3 bevinden zich in een ander soort situatie. Op hun scholen is niet vanaf het begin draagvlak geweest. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat zij zijn gestart met informeren. D2 beschrijft een proces waarin zij heeft geprobeerd HGW stapsgewijs in te voeren. Hier is nu nog steeds geen volledig draagvlak. Op de school van D3 moest er direct gehandeld worden, omdat zij als zwakke school werden aangemerkt. De leerkrachten mochten binnen DIM de eigen manier van werken toepassen. Vanuit de noodzaak, intensieve begeleiding en controle is uiteindelijk draagvlak ontstaan. De manier van leidinggeven van D1 past zichtbaar bij zijn visie. Voor D2 en D3 is dat niet het geval. Zij willen persoonsgericht (situationeel) leidinggeven, maar hebben sturend leidinggeven. Dit kan met de situatie te maken hebben waarin de school zich op dat moment bevond.

Middelen

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Aangedragen middelen			
Meest van toepassing	Motiverende gespreksvoering	Collegiale consultatie	Creatief denken
Goed toepasbaar	Vergaderen Creatief denken Oplossingsgericht werken Collegiale consultatie	Tijd Coaching Oplossingsgericht werken Creatief denken	Oplossingsgericht werken Motiverende gespreksvoering Coaching
Een beetje toepasbaar	POP Intervisie Uitleg en training Geld Tijd Coaching	Vergaderen Intervisie	Vergaderen Intervisie Uitleg en training Geld
Niet zo toepasbaar		Motiverende gespreksvoering POP Uitleg en training	Collegiale consultatie Tijd POP
Minst van toepassing		Geld	
Reden toepassing middel	Intrinsieke motivatie bevorderen, leerkrachten beïnvloeden elkaar	De school werkt vanuit een visie van een lerende organisatie en samenwerken; intrinsieke motivatie door bewustwording	Ruimte scheppen zorgt voor autonomie en vertrouwen hebben in leerkrachten zorgt voor inzet

In de vragenlijst voorafgaand aan het interview hebben de directeuren aangegeven het minst gebruik te maken van de volgende middelen: intervisie, POP, uitleg en training, geld, tijd en vergaderen. Dit zijn voornamelijk middelen die het hoofd aanspreken.

Tijdens het interview gaven de directeuren aan het minst gebruik te maken van POP-gesprekken omdat dit standaard maar één keer per jaar gebeurt. Het belonen met geld gebeurt weinig, omdat er weinig geld is.

In de vragenlijst noemden de directeuren dat ze vooral gebruik maken van creatief denken. Dit staat bij alle drie de scholen hoog op de lijst. Daarna worden middelen genoemd als motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie en coaching.

De directeuren gaven tijdens het interview aan vooral gebruik te maken van uitleg en training, motiverende gespreksvoering (individueel en in groepsverband), tijd en collegiale consultatie. Daarom wordt er in de volgende uitspraken uitgegaan van het interview en niet van de vragenlijst. De middelen die worden ingezet komen voort uit de verschillende aspecten van hoofd, lichaam en hart.

D1 wilde intrinsieke motivatie ontwikkelen. D2 wil de school een lerende organisatie laten zijn en samenwerking bevorderen. D3 wil ruimte scheppen en laten zien dat er vertrouwen is in de leerkrachten. In hoeverre de middelen daaraan bijgedragen hebben kan teruggezien worden in de vragenlijsten van de leerkrachten.

Rollen

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Soort leiderschap die de directeur zelf dacht te hebben			
Meest passend	Persoonsgericht en vernieuwend	Persoonsgericht	Persoonsgericht
	Sturend	Vernieuwend, sturend en controlerend	Vernieuwend, sturend en controlerend
Minst passend	Controlerend		
Reden van toepassing leiderschap	De directeur moet de leerkrachten vertrouwen en hen verantwoordelijkheid geven	Leerkrachten moeten zich zelf bewust zijn van het doel van de verandering	Het gaat erom dat er wordt ingespeeld op de cultuur. Situationeel leiderschap; leerkrachten moeten individueel en gezamenlijk verantwoordelijkheid krijgen en dragen
Rollen die onbewust genoemd zijn			

Alle drie de directeuren geven aan, een persoonsgericht leider te zijn. D1 laat zien dat het controleren, ondergeschikt moet zijn aan het sturen omdat sturen vertrouwen geeft en controleren het eigen vermogen van de leerkrachten onderschat. De enige controle die volgens hem moet plaatsvinden, is de controle om informatie voor onder andere de inspectie te borgen. Dat geldt ook voor een directeur: iedereen moet uiteindelijk gecontroleerd worden, maar dit moet ondergeschikt zijn aan vertrouwen. D2 wil leerkrachten zelf competent en autonoom maken. Dit kan leerkrachten ook stimuleren om van elkaar te leren om uiteindelijk een lerende organisatie te worden. D3 speelt in op de situatie door wisselend te sturen en persoonsgericht leiding te geven. Hierin blijft de persoon bovenaan staan, omdat die de verantwoordelijkheid moet (willen) dragen. In de basis proberen alle directeuren de leerkracht bovenaan te zetten, maar daarbij ook naar de situatie kijken om te zien wat op dat moment het beste is.

Beleving

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
De beleving tijdens de verandering was	Positief	Negatief	Negatief
Het handelen om positieve beleving te creëren.	Er is gestart met bewustwording, zingeving en noodzaak; daardoor was er draagvlak	Informeren, stapsgewijs uitproberen; leerkrachten moeten zelf het doel van de verandering ontdekken	Positieve leerkrachten aan het woord laten, en hen een werkgroep laten vormen; de verandering uit laten proberen; stapsgewijs veranderen en aan de behoeften van leerkrachten tegemoet komen

De beleving van de verandering was bij school 1 positief en bij school 2 en 3 negatief. D1 is direct gestart met bewustwording door bij de start vragen te stellen. D2 en 3 zijn gestart met informeren en zelf laten proberen. Hierbij is begeleiding geweest door hen stap voor stap door het proces te leiden en leerkrachten hun mening te laten geven. Er is niet vooraf geïnformeerd naar behoeften.

Behoefte

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Hoofd	Bewust zijn van het waarom van het handelen d.m.v. gesprek	Uitleg en training Stapsgewijs werken	Uitleg en training Literatuur en praktijk
Lichaam	Luisteren Bewust maken van kwaliteiten	Luisteren Vragen wat leerkrachten willen	Luisteren Vragen wat leerkrachten willen Prioriteiten stellen voor leerkrachten
Hart	Alleen werken vanuit passie	Bewustwording stimuleren	Bewustwording stimuleren

D1 geeft aan de leerkrachten bewust te willen maken van de noodzaak van de verandering via zowel het hoofd en het lichaam als het hart, om op die manier aan de behoeften van de leerkrachten te voldoen. D2 en D3 geven invulling aan het hoofd, lichaam en hart zoals staat uitgelegd in het schema in de literatuurstudie. Ze geven informatie en creëren kaders bij het hoofd. Ze leiden de leerkrachten. Bij het lichaam luisteren ze naar de behoeften en vragen ze wat leerkrachten zelf willen. Bij het hart zijn ook D2 en D3 gericht op bewustwording. Als er gekeken wordt naar de resultaten van D1, heeft hij het meest succesvol de verandering geleid. Dat zou betekenen dat ook bij het hoofd en lichaam vooral gelet moet worden op bewustwording. D2 en D3 hebben de handelingen van hoofd, lichaam en hart uitgevoerd zoals beschreven en hebben hiermee minder draagvlak bereikt.

Suggesties

Label	Directeur 1	Directeur 2	Directeur 3
Groepsplan voor leerkrachten	Ja – het staat niet op papier, maar dat zou wel goed zijn. Dit zou het team gezamenlijk moeten doen, niet alleen de directeur.	Ja – het staat niet op papier	Ja – het staat op papier
Extra opmerkingen:			
	Keuzes van de directeur zijn van groot belang		

Alle directeuren sluiten zich aan bij het idee om voor leerkrachten groepsplannen te maken en dit ook werkelijk op papier te zetten. D1 maakt hierbij de kanttekening dat dit niet alleen door de directeur gedaan zou moeten worden, maar met team als geheel, zodat iedereen inzicht heeft in elkaars krachten en leerpunten.

9.1.2 De conclusie van de interviews

De directeuren geven een 'nieuw' middel aan: 'het gesprek'. Hierbij gaat het niet om specifieke gesprekken met een doel, direct gerelateerd aan de verandering. Het gaat om gesprekken die in de behoeften van leerkrachten voldoen. Vragen die in dergelijk gesprekken moeten worden gesteld zijn: 'Hoe gaat het?' en 'Wat zou de leerkracht willen bereiken?'. Bij D1 was voorafgaand aan de verandering al draagvlak. Hier hoefde geen draagvlak meer gecreëerd te worden; het moest behouden blijven. D2 en D3 hebben in deze situatie niet leiding gegeven naar hun visie. D2 en D3 stuurden, en startten met informeren, vanwege de oorzaak of noodzaak van de verandering. De middelen die het meest relevant zijn en het meest worden gebruikt als het gaat om draagvlak zijn uitleg, training, motiverende gespreksvoering, tijd en collegiale consultatie. De middelen die het minst relevant zijn en het minst worden gebruikt, zijn: POP-gesprekken en geld. De directeuren willen graag persoonsgericht zijn. Controle kan daarbij een nadeel zijn. De eigenheid, competentie, autonomie en verantwoordelijkheid staan hierbij centraal. In dit geval hebben D2 en D3 sturend leidinggegeven. De bewustwording bij school 1 komt voor uit behoefte. Hier is aan voldaan. Bij school 2 en 3 moest de bewustwording voortkomen uit informatie. Dat zorgt voor een minder goede beleving. Bij het creëren van draagvlak komen zowel het hoofd en het lichaam als het hart naar voren. Eén directeur verweeft in deze drie aspecten de bewustwording. Dit heeft tot draagvlak geleid. Een groepsplan voor leerkrachten is effectief. Het zou goed zijn, om dit als team op te zetten.

9.1.3 Hypotheses

Hypothese school 1:

Ik verwacht dat leerkrachten op deze school draagvlak ervaren door het middel motiverende gespreksvoering, omdat D1 veel tijd investeert in het persoonlijke aspect met de leerkrachten. Ik verwacht dat de directeur wordt gezien als een persoonlijk leider, die vooral is gericht op de autonomie van leerkrachten. Van daaruit schept hij kaders, maar geeft hij ook veel verantwoordelijkheid. Ik verwacht dat de leerkrachten het werken vanuit de begrippen hoofd, lichaam en hart zullen ervaren. Ik verwacht dat de manier van werken van de directeur als bottom-up ervaren wordt en positief wordt beleefd.

Hypothese school 2

Ik verwacht dat leerkrachten hier niet allemaal draagvlak ervaren. Een deel van de leerkrachten zal uiteindelijk draagvlak ervaren door de informatie- en overlegmomenten tijdens vergaderingen. Ik verwacht dat de directeur gezien wordt als een sturend leider en dat vooral het werken vanuit het hoofd en daarna het werken vanuit het hart wordt ervaren. Ik verwacht dat de manier van werken van de directeur als top-down wordt ervaren en door een gedeelte van de leerkrachten niet als positief wordt beleefd.

Hypothese school 3

Ik verwacht dat de leerkrachten op deze school inmiddels draagvlak ervaren. Dit komt door coaching, oplossingsgericht werken, collegiale consultatie en de noodzaak die er was. De directeur zoekt hierin het persoonlijk contact. Ik verwacht dat de directeur wordt gezien als sturend en persoonlijk leider. Dit wordt vooral door het hoofd en het hart ervaren, doordat er voldoende informatie is en leerkrachten binnen kaders veel vrijheid krijgen om hun passie en visie tot uiting te brengen. Ik verwacht dat de manier van werken wordt ervaren als zowel top-down (dat was zo in deze situatie) maar ook als bottom-up. Er zijn smalle kaders waarin al veel richting wordt gegeven. Maar leerkrachten mogen daar zelf mee aan de slag en hun eigen manier van werken ontwikkelen.

9.2 De analyse van de vragenlijsten van de leerkrachten

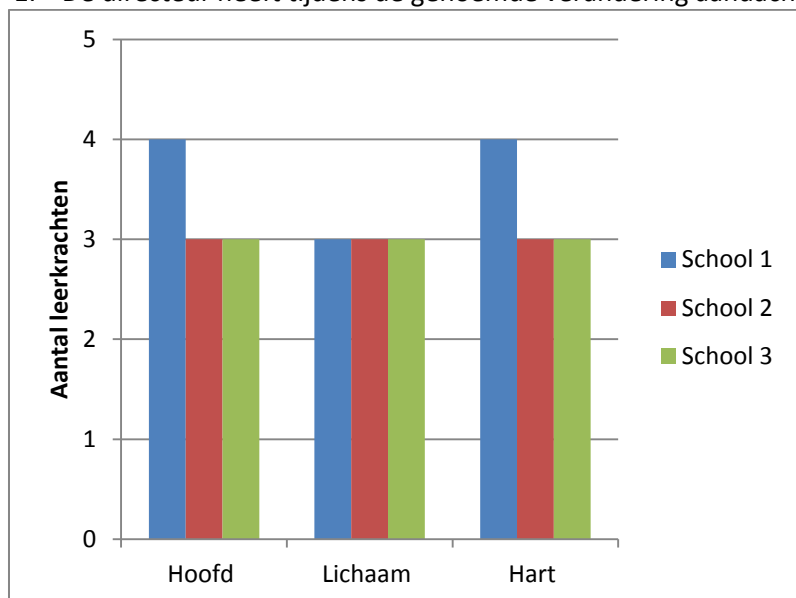
School 1: 7 van de 15 leerkrachten hebben de vragenlijst ingevuld.

School 2: 10 van de 20 leerkrachten hebben de vragenlijst ingevuld.

School 3: 8 van de 15 leerkrachten hebben de vragenlijst ingevuld.

Dit betekent dat de uitslagen van de scholen goed te vergelijken zijn met elkaar. Bij alle scholen heeft (ongeveer) de helft van het personeel de vragenlijsten ingevuld. In verband met de vergelijkingen in grafieken zijn de percentages omgezet in punten (altijd = 5 punten en nooit = 1 punt). (De percentages en tabellen zijn te vinden in bijlage 14.) Op die manier konden de punten gedeeld worden door het aantal leerkrachten, waardoor het staafdiagram in goede verhouding is. In de analyse verwijs ik naar de hypothesen van de betreffende scholen. Hierbij gaat het over de hypothesen van 9.3.1.

1. De directeur heeft tijdens de genoemde verandering aandacht gegeven aan:



Vanwege het omrekenen naar gemiddeldes zijn de cijfers niet geheel meer zichtbaar. Daarom bij deze diagram ook een tabel met cijfers in procenten:

School 1	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	29%	43%	29%	0%	0%
Het lichaam	0%	43%	57%	0%	0%
Het hart	14%	57%	29%	0%	0%

School 2	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	30%	40%	30%	0%	0%
Het lichaam	0%	20%	80%	0%	0%
Het hart	0%	40%	60%	0%	0%

School 3	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	0%	50%	38%	13%	0%
Het lichaam	0%	25%	50%	25%	0%
Het hart	0%	13%	75%	13%	0%

School 1: D1 besteedt meerdere keren per week aandacht aan het hoofd en aan het hart, en gemiddeld genomen minder aandacht aan het lichaam. Dit komt overeen met de hypothese, waarin gedacht wordt dat de leerkrachten alle drie de onderdelen zullen ervaren. D1 geeft aan gericht te zijn op de persoon en hun behoeften.

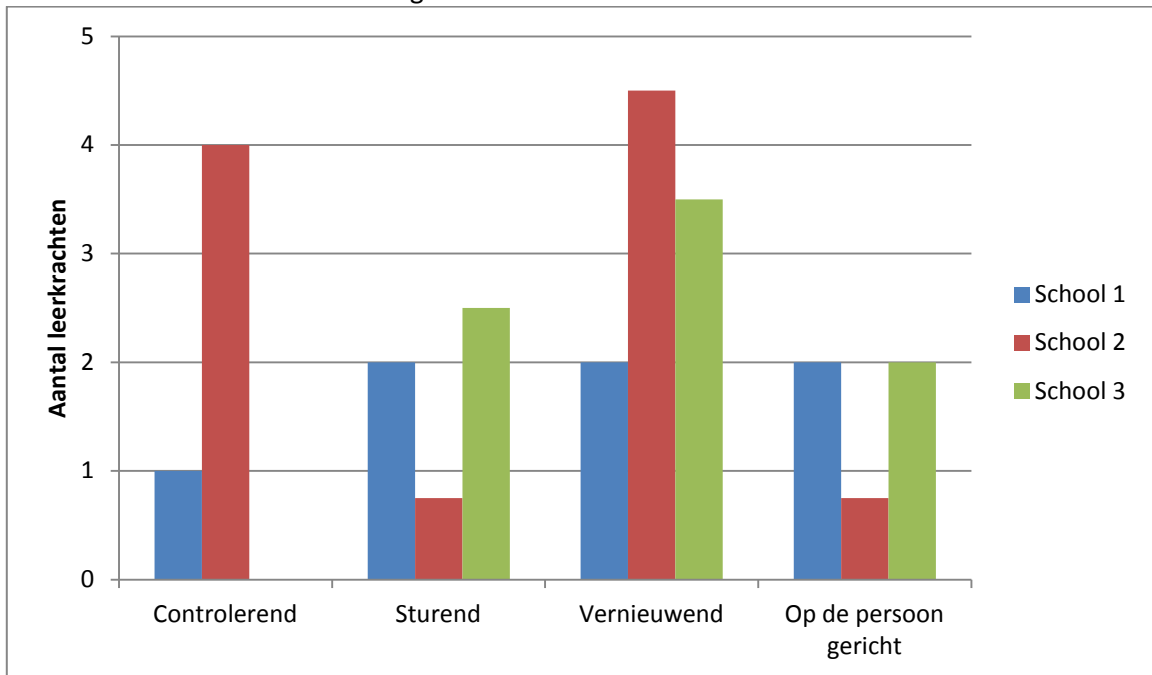
School 2: D2 maakt volgens de cijfers het meest gebruik van het hoofd, met daarop volgend ook het lichaam en hart. Hieruit lijkt D2 de kaders en competenties een belangrijk aspect te vinden als het gaat om draagvlak creëren. Alle drie de onderdelen worden minimaal eens per week ingezet. Dit komt overeen met de hypothese.

School 3: D3 spreekt het hoofd het meest aan, daarna het hart. Over het aanspreken van het lichaam zijn de leerkrachten erg verdeeld: van regelmatige inzet tot zelden. De leerkrachten zitten daarin niet op één lijn. In de bovenstaande diagram is te zien dat dit uiteindelijk nog wel gemiddelde cijfers oplevert. Vanuit de hypothese zou er het meest gewerkt worden met hoofd en lichaam. Dit lijkt niet het geval: er wordt vooral gewerkt vanuit hoofd en hart. Dit zou betekenen dat D3 voornamelijk bezig is met het schetsen van kaders waarbinnen de leerkrachten eigen ideeën kunnen inpassen. In

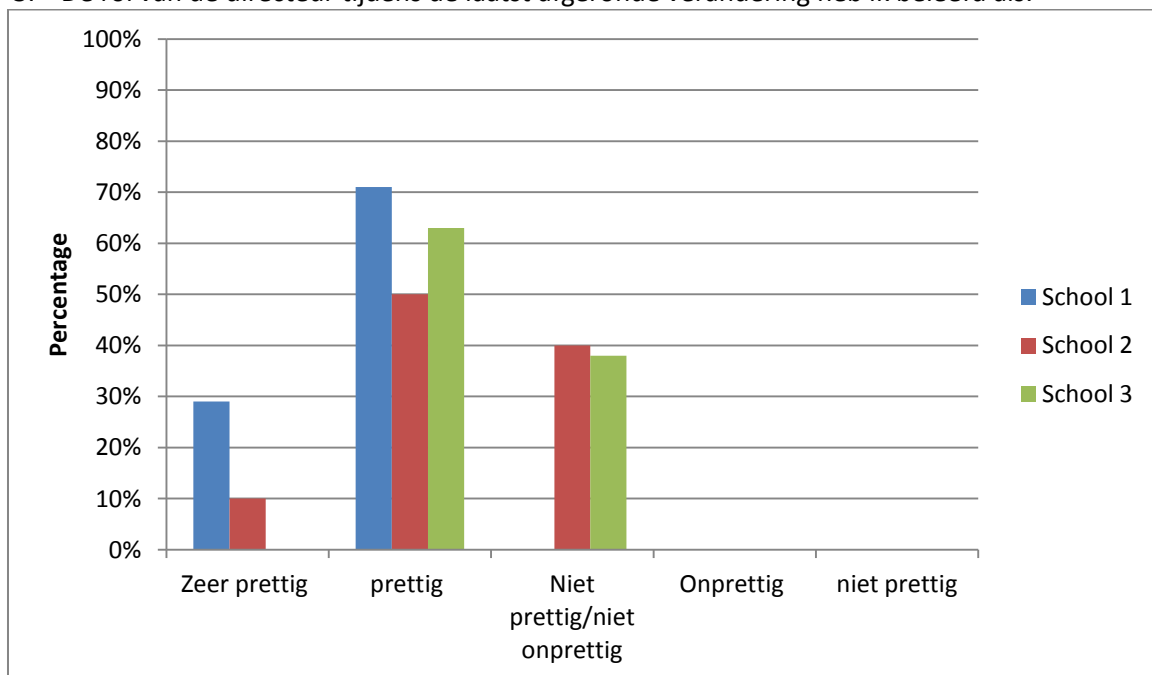
het interview kwam dit ook naar voren. De leerkrachten mogen alles proberen (waar zij visie of ideeën voor hebben, het hart), binnen bepaalde kaders. Dat het hoofd belangrijk is komt ook naar voren in de hypothese. Het hart komt daar minder in terug.

Vergelijking van de scholen: Wat er opvalt is dat school 1 bij hoofd en hart duidelijk een punt meer heeft dan school 2 en 3. In verhouding wordt daar meer aandacht aan geschonken dan bij de andere scholen. Iedere school besteedt volgens de leerkrachten aandacht aan alle drie de punten.

2. Wat is de rol van de directeur geweest?



3. De rol van de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heb ik beleefd als:



School 1: D1 wordt vooral als vernieuwend en sturend ervaren. Zelf gaf D1 aan vooral op de persoon gericht te zijn. Persoonsgerichtheid staat in de cijfers net onder vernieuwend en sturend, maar niet bovenaan (zie bijlage 14.1). De directeur geeft aan niet echt controlerend te zijn, alleen op gebieden waar het moet voor bijvoorbeeld de inspectie. Dit is terug te zien in de percentages.

De rol die de directeur inzet wordt als prettig ervaren.

School 2: De directeur heeft aangegeven vooral een situationeel leider te willen zijn, maar in deze verandering een sturende leider te zijn geweest. Volgens de leerkrachten was dat anders. D2 wordt in deze situatie ervaren als een controlerend en vernieuwend leider. De persoon en de sturing zijn hierbij ondergeschikt.

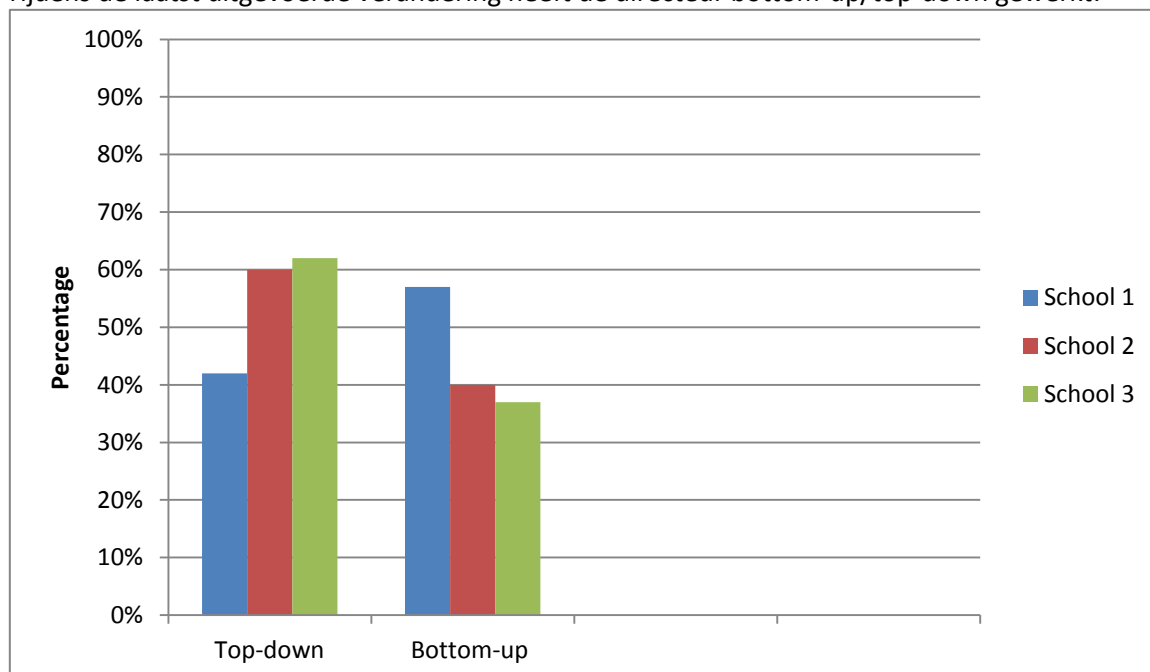
De rol van de directeur is door het grootste gedeelte van de leerkrachten als prettig beleefd; er zijn ook leerkrachten die de rol van de directeur als neutraal ervaren. Dit beeld is verdeeld, dat komt overeenkomt met de hypothese.

School 3: De leiderschapsrollen van D3 zijn verdeeld. De directeur ziet zichzelf in dit traject vooral als sturend en persoonsgericht leider. De meeste leerkrachten ervaren de directeur als een prettige, vernieuwende en sturende leider. Enkelen ervaren het leiderschap als neutraal. Dit komt gedeeltelijk overeen met de hypothese. Er zijn kaders, vanuit het sturend leiderschap. Daarbinnen wordt vernieuwing aangemoedigd.

Vergelijking van de scholen: Bij school 1 zijn de percentages verdeeld over alle vormen van leiderschap. Bij school 2 is het gericht op controleren en vernieuwen en bij school 3 op vernieuwen, sturen en de persoon. Bij alle drie de scholen zien we dus dat vernieuwing bovenaan staat. Bij school 2 en 3 zijn de percentages minder goed verdeeld. Dit kan effect hebben op het creëren van draagvlak.

Bij school 1 wordt deze rol beleefd als prettig. Bij school 2 en 3 wordt de rol ervaren als prettig en neutraal. Dit kan liggen aan de soort rol of de verdeling ervan.

4. Tijdens de laatst uitgevoerde verandering heeft de directeur bottom-up/top-down gewerkt:



School 1: Deze cijfers liggen dicht bij elkaar. D1 werkt meer bottom-up, maar het verschil is niet heel groot. De hypothese voorspelde een duidelijke bottom-up werkwijze. De leerkrachten beschreven dit zoals weergegeven in bijlage 15. Zij vinden dat de directeur open communiceert en overlegt.

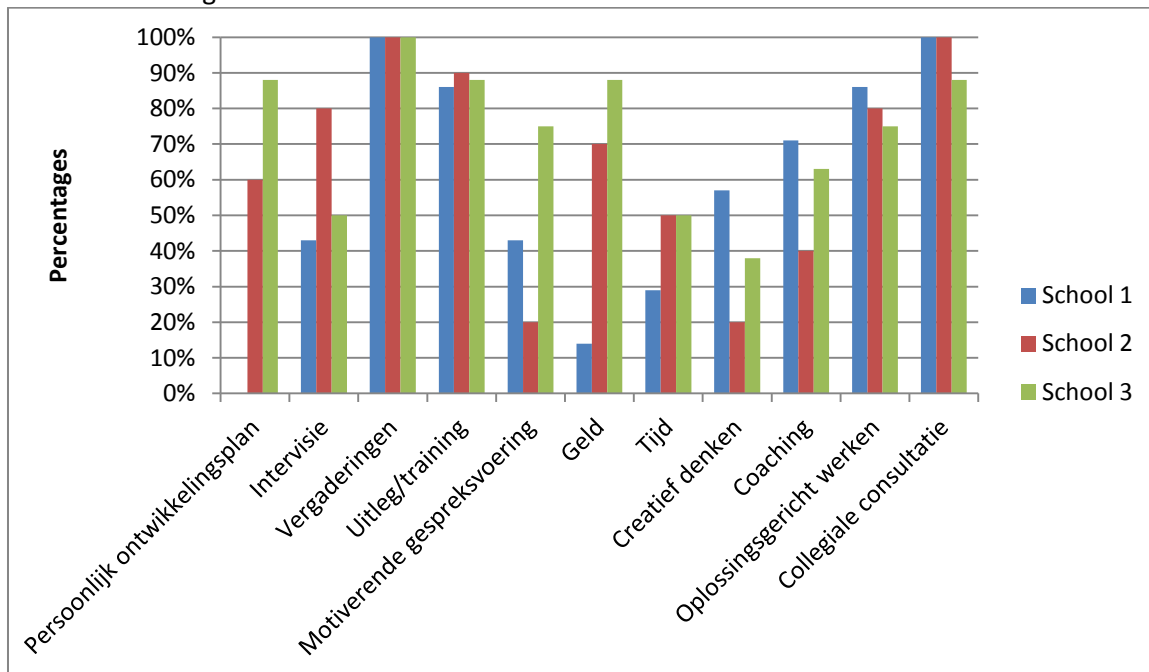
Daarnaast kijkt hij naar de behoeftes van het team. Vanuit het gesprek en de behoeftes heeft hij sturend opdrachten gegeven die aansloten bij de behoefte van de leerkrachten. Dit betekent dat D1 start met bottom-up werken en vervolgens top-down advies geeft of doelen stelt. D1 werkt vanuit het hart en het lichaam en vervolgens gebruikt hij het hoofd om helderheid en actie te creëren.

School 2: D2 werkt voornamelijk top-down, maar er is weinig verschil met het aantal leerkrachten dat bottom-up werken ervaart. De leerkrachten beschreven dit als volgt: 'De directeur besloot niet 'alleen'. Ze laat het team meedenken en houdt rekening met wat het team wil of denkt, bijvoorbeeld door de verandering werkbaar te houden. Daarnaast laat ze alle personeelsleden hun mening formuleren.' Dit is bottom-up leiderschap. Daarnaast werkt D2 top-down: zij vond dat HGW ingevoerd moest worden, terwijl veel leerkrachten dit niet zagen zitten. Het beleid dat D2 voorstelde is volgens de leerkrachten niet volledig aangepast. De directeur heeft geprobeerd tegemoet te komen aan de vragen van leerkrachten, maar HGW is ingevoerd. Als ik kijk naar de hoeveelheid positieve meningen (zie bijlage 15) interpreteer ik dat er zowel bottom-up als top-down gewerkt is. Er is top-down gestart, waarna er bottom-up in gesprek is gegaan. Dit komt overeen met de hypothese. De leerkrachten hebben ervaren dat de top-down keuze van de directeur inhoudelijk bespreekbaar is geweest.

School 3: De leerkrachten vinden dat D3 grotendeels top-down heeft gewerkt. Dit komt terug in de toelichtingen die zij hebben gegeven, zie bijlage 15. Er is top-down gewerkt, omdat deze verandering is opgelegd door de inspectie. Daardoor moesten er cursussen worden gevolgd. De directeur werkt daarnaast ook bottom-up door mee te denken en in gesprek te gaan met personeelsleden. Dit is een ander soort situatie dan bij de andere twee scholen. Deze verandering moest van de inspectie op dat moment gebeuren.

Vergelijking van de scholen: Bij alle 3 de scholen zit er weinig verschil tussen het percentage bottom-up of top-down werken. Bij school 1 ligt het percentage net hoger bij bottom-up. Bij scholen 2 en 3 ligt het percentage hoger bij top-down werken. Ook al zit er weinig verschil tussen de percentages, wanneer er meer top-down gewerkt wordt kan dit een negatief effect hebben op het creëren van draagvlak.

5. De directeur heeft tijdens de laatst afgeronde verandering één of meer van de volgende middelen ingezet?



School 1: Uit bovenstaande tabel blijkt dat de directeur vergaderingen, uitleg training, coaching, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie inzet. De hypothese schetst dat D1 vooral werkt door middel van motiverende gespreksvoering. Dit ervaren de leerkrachten niet zo. Wel herkennen zij de inzet van vergaderen oplossingsgericht werken en collegiale consultatie, wat de directeur ook zelf aangeeft te doen. Het persoonlijk ontwikkelingsplan, geld en tijd worden weinig ingezet. Dit komt overeen met de analyse van het interview met de directeur. Hieruit blijkt dat de directeur vooral het hoofd en het hart inzet. Bovenstaande komt overeen met de eerdere cijfers over hoofd, lichaam en hart.

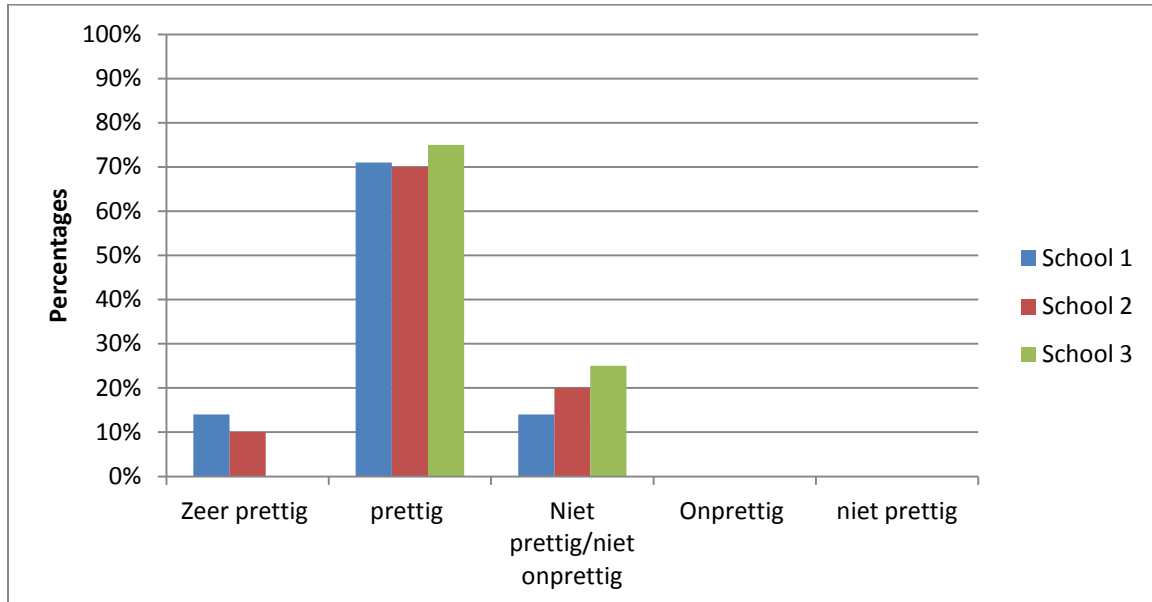
School 2: Volgens de meeste collega's zet D2 het persoonlijk ontwikkelingsplan, intervisie, vergaderingen, uitleg en training, geld, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie in. De directeur gebruikt zeven van de elf beschreven middelen. Zelf geeft de directeur aan vooral collegiale consultatie, tijd, coaching, oplossingsgericht werken en creatief denken in te zetten. Dit komt niet overeen. Alleen oplossingsgericht werken en collegiale consultatie komen overeen. De directeur lijkt meer te doen dan zij denkt. Wat niet of minder overkomt is de inzet van tijd, coaching en creatief denken. Het personeel bevestigt de hypothese. Hieruit blijkt dat de directeur vooral het hoofd en het hart inzet bij de verandering. Dit komt overeen met de eerdere cijfers van hoofd, lichaam en hart van de leerkrachten. Het hart en het lichaam lijken in dat geval redelijk gelijk op te gaan, maar de inzet van het hart wordt regelmatig herkend.

School 3: D3 heeft, net als D2, zeven van de elf middelen ingezet om tot verandering te komen. Zowel het hoofd als het hart zijn hiervoor gebruikt; het lichaam niet. De volgende middelen zijn volgens de leerkrachten gebruikt: persoonlijk ontwikkelingsplan, vergaderingen, uitleg en training, motiverende gespreksvoering, geld, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie. Dit komt grotendeels overeen met de middelen die de directeur denkt in te zetten. De meerderheid van de leerkrachten ziet het creatief denken niet terug in het leiderschap van de directeur.

Vergelijking van de scholen: Bij alle scholen komen de middelen die het meest zijn ingezet uit het hoofd en het hart. De middelen uit het lichaam worden minder gebruikt. In alle gevallen wordt vergaderen door iedereen gezien als een middel dat ondersteunt bij de verandering. Daarnaast zijn ook uitleg en training, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie bij alle scholen belangrijke middelen. Coaching wordt vooral bij school 1 en 3 gebruikt, hierin komt de persoonlijke groei van mensen ook naar voren. School 2 en 3 maken beide gebruik van het persoonlijk ontwikkelingsplan bij de verandering, school 1 helemaal niet. Dit geldt ook voor het middel geld. D1 had wel aangegeven

juist in gesprek te zijn met leerkrachten over wat zij wilden leren en of veranderen in de school. Hij besteedt wel aandacht aan dit punt, maar dat wordt blijkbaar anders gezien. Gemiddeld worden: intervisie, tijd, creatief denken minder ingezet. Motiverende gespreksvoering wordt heel wisselend ingezet; bij school 1 herkent de helft van de collega's dit wel en de andere helft niet. Bij school 2 wordt dit niet gebruikt en bij school 3 juist veel.

6. De middelen die de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heeft ingezet heb ik beleefd als:



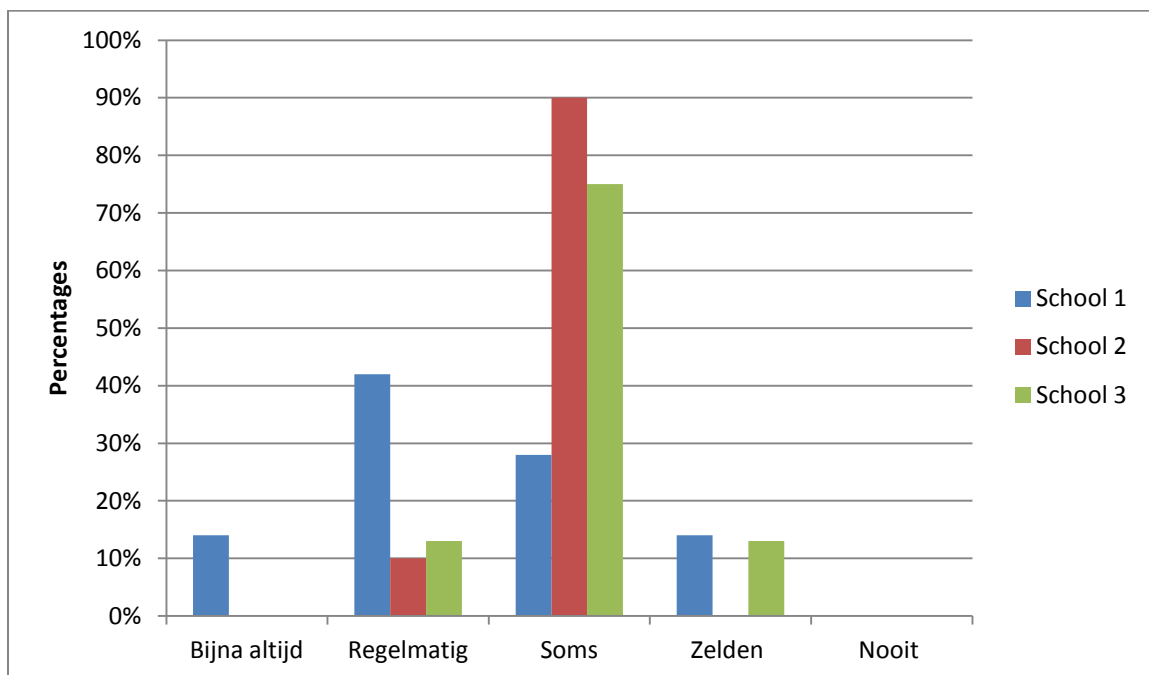
School 1: De leerkrachten vinden de middelen die D1 gebruikt over het algemeen prettig. Dat betekent dat het gebruik van vergaderingen, uitleg en training, coaching, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie als prettig wordt beleefd bij veranderingen.

School 2: De middelen die de directeur heeft ingezet om de leerkrachten te ondersteunen bij de verandering, zijn als positief ervaren.

School 3: De middelen die zijn ingezet, zijn als prettig beleefd door het grootste gedeelte van de leerkrachten; een klein deel was neutraal.

Vergelijking van de scholen: De middelen die zijn ingezet, worden bij alle scholen als prettig beleefd.

7. Bij de laatst afgeronde verandering werd ik betrokken door mijn directeur:



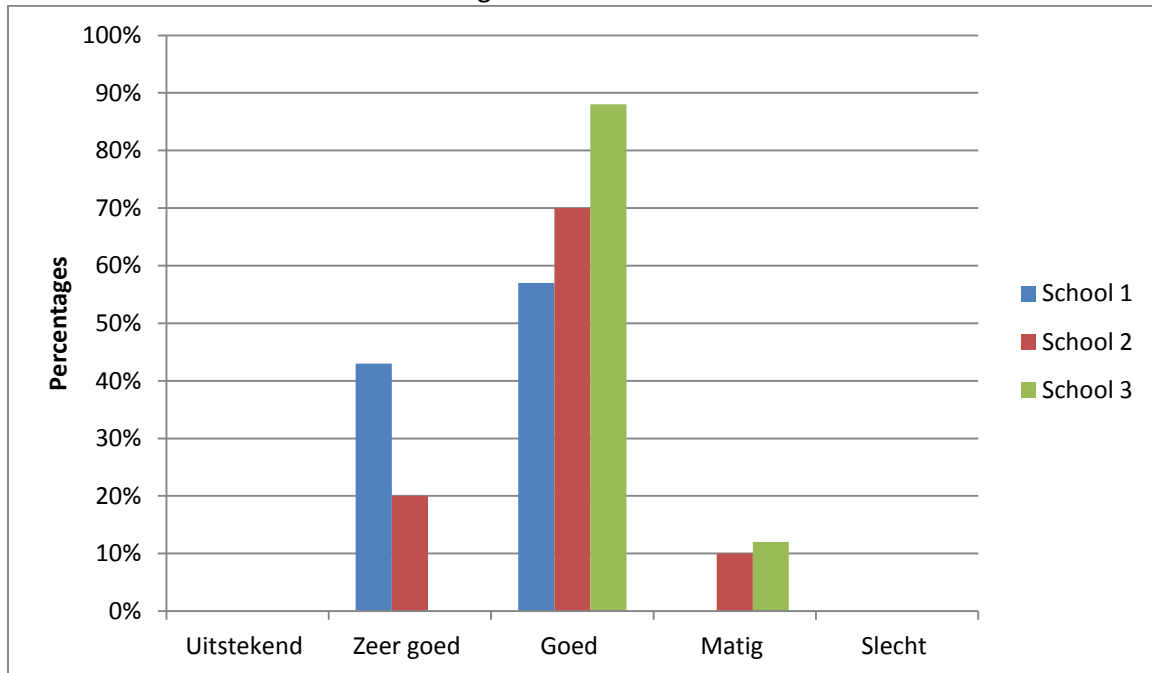
School 1: De leerkrachten hebben een verschillende mening over hoe vaak zij betrokken worden door hun directeur. De directeur lijkt niet iedereen evenveel te betrekken, maar iedereen is betrokken geweest bij de verandering.

School 2: Iedereen is betrokken bij deze verandering door de directeur.

School 3: Iedereen heeft betrokkenheid ervaren. Dit is door het grootste gedeelte soms en door enkele slechts als regelmatig of zelden ervaren.

Vergelijking van de scholen: Bij school 1 is er grote verdeling als het gaat om betrokkenheid. De ene leerkracht wordt iedere dag betrokken, de andere leerkracht zelden. Bij school 2 en 3 worden de meeste leerkrachten soms (1x per week) betrokken. Voor school 1 kan dit betekenen dat de directeur niet alle leerkrachten evenveel betreft. Bij school 2 lijkt de directeur duidelijk één lijn te trekken.

8. Hoe beleeft u het creëren van draagvlak door de directeur?



School 1: Het creëren van draagvlak wordt positief beleefd. De middelen en rollen worden ook positief ervaren. Dit kan betekenen dat deze het creëren van draagvlak ondersteunen.

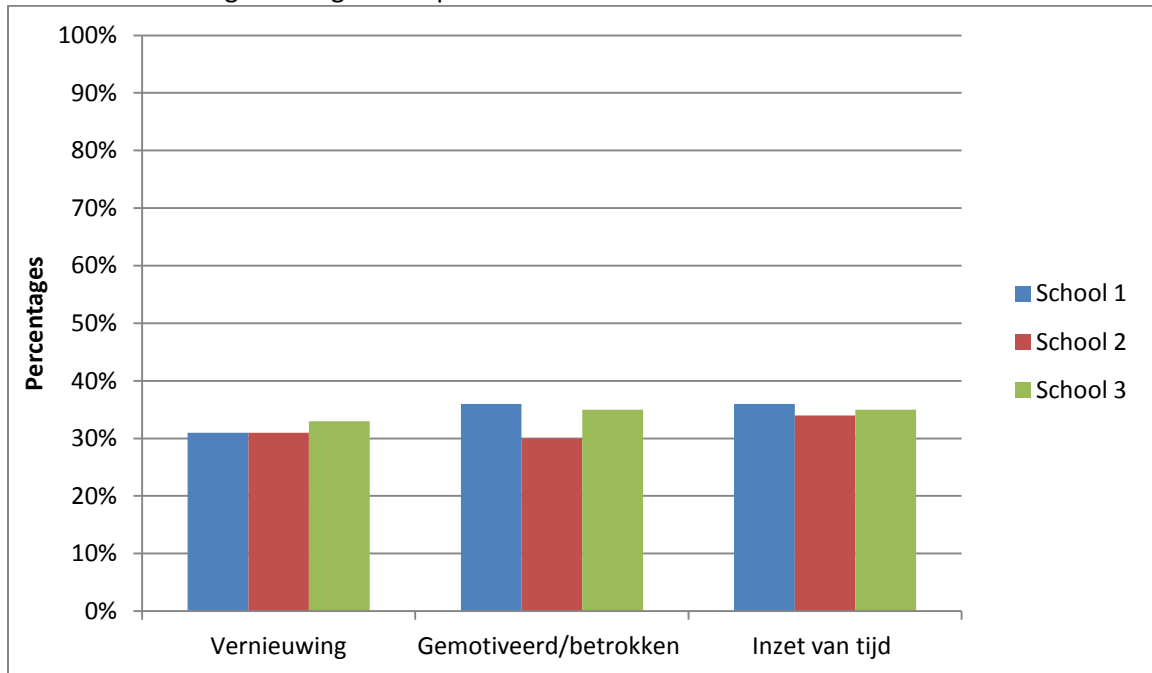
School 2: De meeste leerkrachten vonden het creëren van draagvlak goed. Eén iemand vond het matig. Hieruit blijkt dat er voldoende draagvlak was volgens Goedhart. (Zo'n 80% moet draagvlak ervaren, zie interview Goedhart, bijlage 2).

School 3: Het creëren van draagvlak was goed. Dit komt overeen met de hypothese, die zegt dat er inmiddels draagvlak zou moeten zijn.

Vergelijking van de scholen:

Alle scholen beleven het creëren van draagvlak vooral als goed. Bij school 1 en 2 zijn er zelfs enkelen die het als zeer goed beleven. School 2 heeft daarin tegen wel één leerkracht die het als matig ziet. School 3 is meer eensgezind, waarbij er één collega matig aangeeft.

9. Wat is uw rol geweest gericht op:



Voor de tabel met percentages zie bijlage 14.

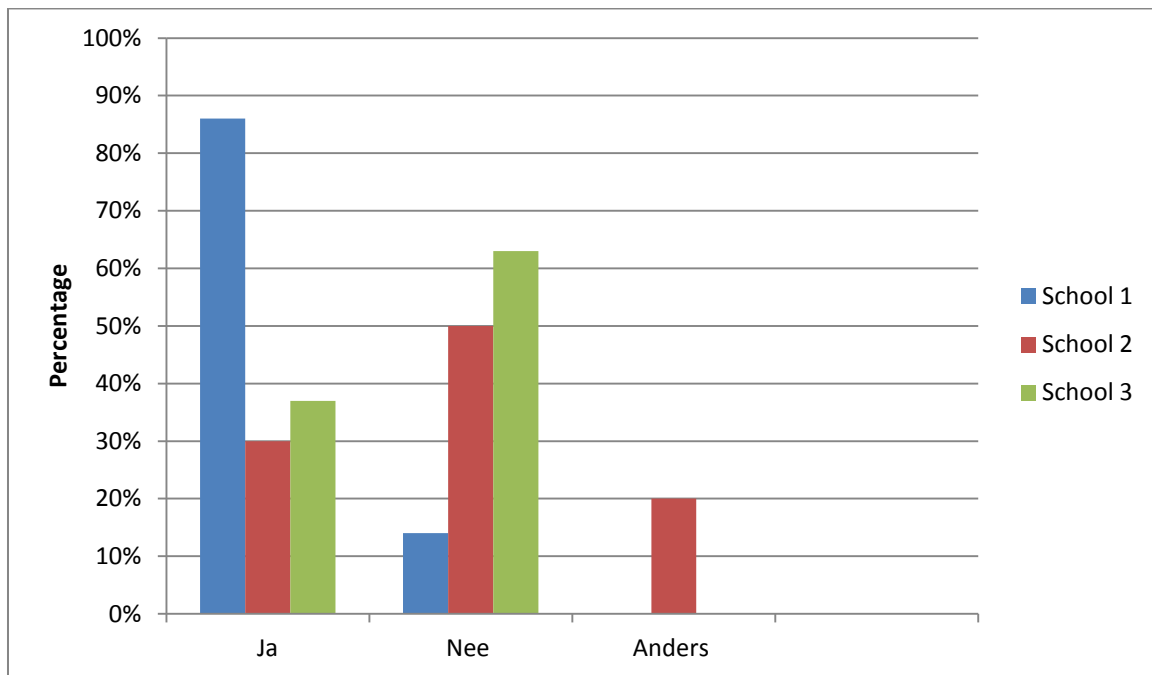
School 1: Het personeel geeft aan dat zij positief tegenover de vernieuwing stonden, dat zij betrokkenheid getoond hebben en hun tijd hebben ingezet. Hieruit blijkt dat er effectief draagvlak is gecreëerd. De leerkrachten hebben positief hun hoofd kunnen gebruiken om de vernieuwing aan te gaan. Daarnaast was er betrokkenheid vanuit het lichaam en heeft het hart visie en passie gegeven om ook werkelijk inzet te tonen.

School 2: Het personeel geeft aan dat zij goed hebben ingezet voor de vernieuwing. Dat geldt ook voor de betrokkenheid die getoond is en de tijd die de leerkrachten hebben ingezet. Hieruit blijkt dat leerkrachten zowel hoofd, lichaam en hart hebben ingezet. Vanuit deze cijfers lijkt er geen weerstand te zijn.

School 3: De rol van het personeel in de vernieuwing en de motivatie was goed. De inzet van tijd voor deze verandering is heel wisselend geweest onder de werknemers. Het personeel zag de noodzaak van de vernieuwing wel en was daardoor betrokken.

Vergelijking van de scholen: Dit is bij alle scholen redelijk te vergelijken. De meesten hebben zich goed tot zeer goed ingezet voor vernieuwingen, qua motivatie en op het gebied van inzet van tijd. Bij school 2 was er bij enkele minder motivatie. Bij school 3 was er een leerkracht die minder tijd heeft ingezet voor de verandering. Het draagvlak is niet op alle scholen gelijk. Dit kan betekenen dat de rol van de leerkrachten weinig zegt over de hoeveelheid draagvlak, leerkrachten doen wat ze moeten doen.

10. Heeft u invloed gehad op het proces en product van de verandering voor zover dat mogelijk was?



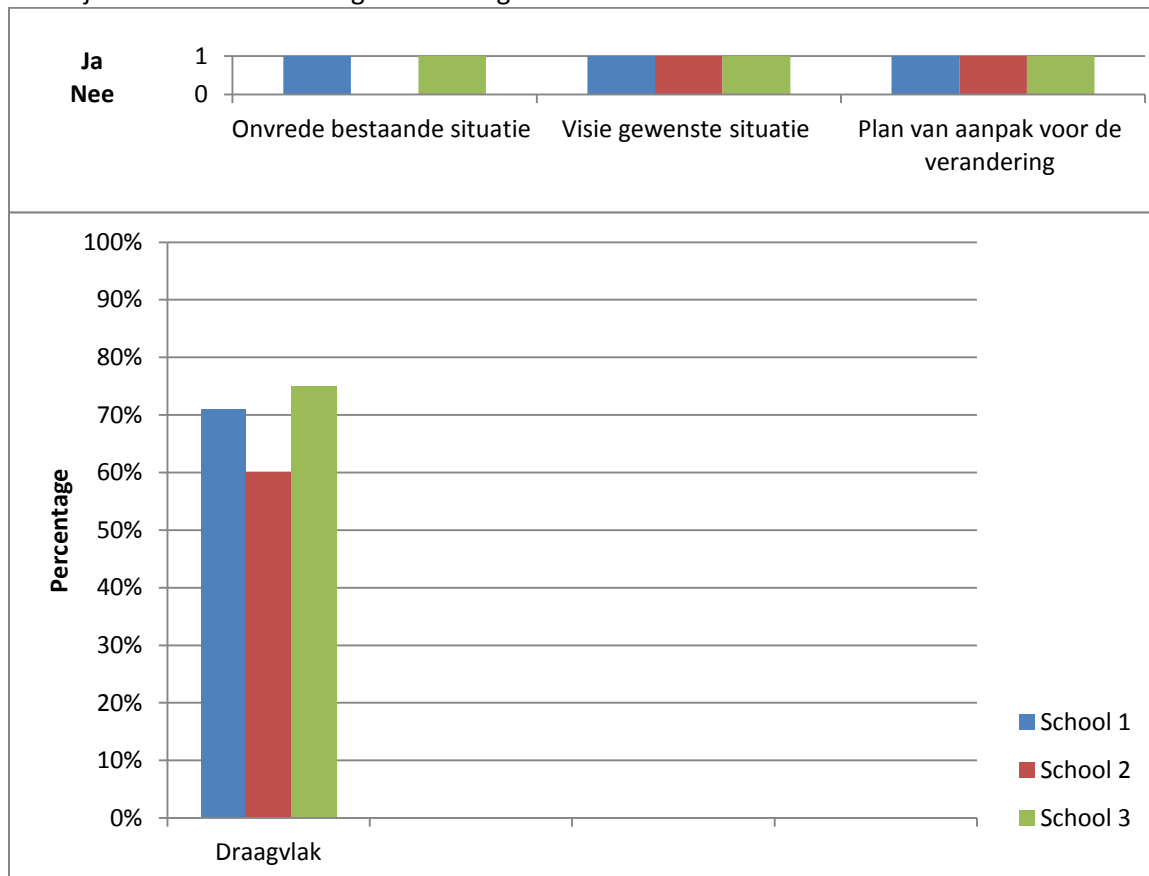
School 1: Bij betrokkenheid is aangegeven dat, hoewel niet bij iedereen evenveel, er wel bij iedereen betrokkenheid. Dit is hier ook terug te zien bij de invloed. Het grootste gedeelte van de leerkrachten heeft invloed gehad op het proces en product.

School 2: Hieruit blijkt dat niet iedereen invloed heeft gehad. De leerkrachten gaven aan dat het verplichte karakter van de verandering maakte dat invloed hebben niet altijd mogelijk was (zie bijlage 16). Hiervoor is benoemd dat iedereen bij de verandering betrokken werd en er overleg was. Ook dat komt terug in de reacties. Dit laat wederom zien dat er gestart is met top-down werken. Dit heeft effect op de invloed van mensen, maar niet op de betrokkenheid.

School 3: Er is door een groot gedeelte van het personeel geen invloed ervaren.

Vergelijking van de scholen: De leerkrachten van school 1 hadden invloed op de verandering. De leerkrachten van school 2 en 3 gedeeltelijk of enkele leerkrachten.

11. Bij de laatste verandering die is doorgevoerd was er:



School 1: Vanuit vraag 8 kan geconcludeerd worden dat er geen tot weinig weerstand was.

$C = 1 > X = 0$, er is verandering mogelijk want dit is een groter getal dan de weerstand².

Volgens Goedhart is er niet voldoende draagvlak om een verandering goed door te voeren. Dit zou 80% moeten zijn (zie interview Goedhart, in bijlage 2).

School 2: Vanuit vraag 8 kan geconcludeerd worden dat er geen tot weinig weerstand is. Door middel van de formule van Beckhard en Harris (Akker, 2012): $C = 0 > X = 0$, zijn er geen punten voor verandering, maar ook niet voor weerstand. Volgens Beckhard en Harris is er te weinig verandering/draagvlak mogelijk om echt aan de slag te gaan. Het voordeel is dat er geen weerstand is, waardoor de mogelijkheid tot verandering niet groter is, maar ook niet kleiner. Volgens Goedhart moet er minimaal 80% draagvlak zijn en mag er maximaal 20% weerstand zijn. Dit is niet het geval (zie interview Goedhart in bijlage 2). Zo wordt er door middel van twee theorieën geconcludeerd dat er geen draagvlak is.

School 3: Vanuit vraag 8 kan geconcludeerd worden dat er weinig weerstand was. De formule van Beckhard en Harris (Akker, 2012) zegt: $C = 1 > X = 0$, dat betekent dat er verandering mogelijk is. De waarde voor verandering is groter dan de waarde voor weerstand. Volgens Goedhart (zie bijlage 2) zou ook hier nog geen draagvlak zijn. Percentueel scoort deze school het beste op de mogelijkheid voor draagvlak dat is van de drie onderzoeksscholen wel het hoogst.

Vergelijking van de scholen: Volgens de formule van Beckhard en Harris (Akker, 2012) hebben school 1 en school 3 draagvlak gecreëerd als daar geen weerstand meer is. Bij school 2 is geen draagvlak, volgens de theorie van Beckhard en Harris. Kijken we naar de theorie van Goedhart, dan zou geen van de scholen voldoende draagvlak hebben gehad om de verandering positief doorgang te laten vinden.

² De formule van Beckhard en Harris (Akker, 2012): C (verandering) = A (Onvrede bestaande situatie) x B (Visie gewenste situatie) x D (Plan) > X (weerstand)

9.3 Conclusie per school

9.3.1 School 1

Bij school 1 wisten de leerkrachten dat er iets moest veranderen. Daarbij kwam er een interim-directeur op school, waardoor de leerkrachten temeer wisten dat er verandering zou optreden. D1 gaf zelf aan dat er naar waarschijnlijkheid al draagvlak was vóór hij op deze school kwam. De directeur is gestart met het voeren van gesprekken, waardoor hij bewustwording bij de leerkrachten en hemzelf probeerde te creëren. Vanuit die bewustwording heeft hij kaders gemaakt. Hij is gestart met bottom-up werken en heeft vervolgens ook zelf beslissingen genomen en kaders gegeven. Leerkrachten beamen dat de directeur met hen in gesprek is geweest, maar de gesprekken worden niet gerelateerd aan een bepaald middel. D1 is een leider die alle leiderschapsrollen laat zien. De leerkrachten herkennen vooral vernieuwing en sturing, gevolgd door persoonlijk leiderschap. Hierbij zet hij zowel het hoofd en het lichaam als het hart in, waarbij hij zich met ieder onderdeel richt op bewustwording. Gemiddeld besteedt hij meer tijd dan de andere twee scholen aan het hoofd en het hart. Zelf ziet hij deze bewustwording vooral als persoonlijk leiderschap. De beleving van het personeel over de rollen en middelen die de directeur inzet is prettig en daarmee positief. D1 zet volgens een merendeel van het personeel zo'n vijf middelen in. Dat zijn vergaderingen, uitleg en training, coaching, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie. Het kan zijn dat de directeur de gesprekken die hij met zijn personeel voert zelf ziet als motiverende gespreksvoering. De directeur lijkt andere middelen te gebruiken dan hij zelf beseft om tot verandering te komen. D1 lijkt niet al zijn personeelsleden evenveel bij de verandering te betrekken. Zelf gaf hij aan bewust collega's wel of niet in te zetten op grond van kwaliteiten of interesses. Dit kan het verschil verklaren in hoe vaak hij bepaalde collega's bij de verandering betreft. Het draagvlak wordt naar verwachting als positief beleefd. Volgens de theorie van Beckhard en Harris (Akker, 2012) is er draagvlak, volgens Goedhart (2013) niet.

9.3.2 School 2

Bij basisschool 2 was er vooraf geen draagvlak. De directeur had onderbouwde redenen om HGW in te voeren. Op basis daarvan heeft zij het team geïnformeerd en is zij met hen in gesprek gegaan. Dat betekent dat zij top-down is gestart met het veranderproces en daarna bottom-up het team heeft betrokken, dit is ook zo ervaren. De rol die de directeur hierbij heeft ingenomen was volgens de leerkrachten controlerend en vernieuwend. Het vernieuwende sluit aan bij het project en bij hoe zij het personeel heeft geïnformeerd. Het controleren komt overeen met de beleving van het personeel dat D2 vooral het hoofd inzet. Door kaders te schetsen is er controle mogelijk. Een groot deel van het personeel heeft geen invloed ervaren op het proces. Dit kan komen door het controlerend leiderschap van de directeur. De rol die de directeur heeft ingenomen bij deze verandering sluit niet aan bij haar visie en is niet door alle leerkrachten als prettig beleefd. De directeur zet zeven van de elf middelen in. Vergaderingen, uitleg en training en collegiale consultatie worden door bijna iedereen gezien als middelen die zijn ingezet bij deze verandering. Deze middelen worden als prettig ervaren door de leerkrachten. Het creëren van draagvlak is als goed beleefd. Uit de theorie van zowel Beckhard en Harris (Akker, 2012) als Goedhart (zie bijlage 2) blijkt dat er op deze school bij deze verandering niet voldoende draagvlak was om de verandering tot stand te brengen. Vanuit de vragenlijst lijkt er draagvlak te zijn, al is die niet heel groot. Gebaseerd op de theorie en de cijfers zou er geen draagvlak zijn. Dit kan betekenen dat de middelen die de directeur inzet en die als positief worden ervaren niet voldoende zijn om draagvlak te creëren. De rol van D2 is niet volledig als positief ervaren. Dit kan betekenen dat het creëren van draagvlak minder werd bevorderd.

9.3.3 School 3

School 3 startte op een geheel andere manier aan het proces dan scholen 1 en 2. School 3 had een negatief inspectierapport gekregen, waardoor zij het direct instructiemodel (DIM) moesten invoeren. Vanuit de inspectie moesten de leerkrachten cursussen volgen, waardoor er vanaf het begin top-down gewerkt werd (niet vanuit de directeur, maar vanuit de inspectie). De directeur heeft dit geprobeerd op te vangen door gesprekken met leerkrachten en hen vrij mee te laten denken binnen

de kaders die door de inspectie zijn gegeven. D3 probeerde zo bottom-up ingang te vinden in dit proces. Het personeel heeft de rol van D3 grotendeels als prettig ervaren, maar dit geldt niet voor iedereen. D3 werd in dit proces ervaren als een vernieuwend en sturend leider. Dit komt niet overeen met haar visie op leiderschap. De rollen die D3 in dit proces heeft aangenomen kunnen beïnvloed zijn door het proces van de inspectie. Het proces is grotendeels top-down geweest. De leerkrachten gingen door de inspectie zelf de noodzaak van het DIM ervaren. Dit kan een extra motivatie voor het hart geweest zijn om mee te gaan in deze verandering. De directeur heeft volgens de leerkrachten vooral aandacht gegeven aan het hoofd en het hart. Dit komt waarschijnlijk voort uit de kaders van de inspectie en de visie van D3 zelf. Zij wil dat leerkrachten hun eigen visie en passie inzetten binnen de kaders die gegeven zijn. De middelen die D3 voornamelijk inzette, waren persoonlijk ontwikkelingsplan, vergaderingen, uitleg en training, motiverende gespreksvoering, geld, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie. Deze werden als prettig beleefd. Toch hebben sommige leerkrachten maar zelden betrokkenheid beleefd en had een deel het gevoel weinig invloed te hebben op het proces. In zijn algemeenheid laat school 3 een breedbeeld van meningen zien. Er lijkt meer verscheidenheid in de beleving dan bij de andere scholen. Het draagvlak is als positief beleefd. Volgens de formule van Beckhard en Harris (Akker, 2012) is er draagvlak. Volgens Goedhart is dit er nog net niet, maar percentueel scoort deze school met 75% het hoogst van de de onderzoeksscholen.

10 CONCLUSIE

Welke middelen en rollen kan een directeur inzetten, die leerkrachten als positief beleven wanneer hij of zij draagvlak wil creëren voor onderwijsvernieuwingen?

Uit het onderzoek is gebleken dat alle directeuren meer deden of dingen anders deden dan zij zelf dachten. Dit betekent dat het effect dat zij met hun rollen of middelen beoogd hadden niet altijd behaald werd. Het is goed als een directeur zich bewust is van zijn rol en daar ook naar handelt (Runderman & Ernst, 2010). Het leiderschap van de directeur werd positiever beleefd als een directeur alle rollen van Quinn (2006) inzette. Dit kan betekenen dat directeuren daardoor meer aansluiten bij de behoeften van het personeel. Dit komt overeen met de theorie van Quinn (2006), die zegt dat een leider meerdere rollen in verschillende situaties moet toepassen. Ook Covey zegt dat er door middel van hoofd, lichaam en hart op verschillende manieren aan de behoeften van leerkrachten voldaan moet worden om tot de ziel te komen.

Alle scholen geven aan dat er zowel top-down als bottom-up gewerkt is. Uit reacties blijkt dat niet iedereen het topdown werken als negatief beleefd heeft. Niet alles hoeft bottom-up te gebeuren, er zijn keuzes die top-down gemaakt mogen worden. Dit kan te maken hebben met het lichaam en de behoefte aan duidelijkheid. Op die manier kan er ook effectief gewerkt worden. Maar het starten met bottom-up werken heeft een positievere uitwerking (zie school 1). Wanneer er top-down gewerkt wordt is het wel van belang dat er als nog visie voor de verandering wordt ontwikkeld. De middelen die de directeuren hebben ingezet zijn als prettig beleefd. Dit zou betekenen dat de gebruikte middelen positief zijn voor de beleving van draagvlak. De middelen die alle directeuren hebben ingezet zijn vergaderen, uitleg, training, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie. Daarnaast worden ook coaching, het persoonlijk ontwikkelingsplan, intervisie, geld en motiverende gespreksvoering herkend bij het creëren van draagvlak. Opvallend is dat alleen de middelen voor het lichaam niet worden ingezet door directeuren. Als er gekeken wordt naar vraag 1 over de inzet van hoofd, lichaam en hart, wordt het lichaam ook het minst toegepast. Dit zou kunnen betekenen dat het lichaam minder relevant is dan het hoofd en hart. Aan de andere kant is het hoofd het kader van het lichaam en het hart de weg die door het lichaam gegaan wordt. Dit betekent dat het lichaam als het ware ingesloten is en een middel is om het hoofd en hart vorm te geven. De rollen en middelen die de directeuren hebben ingezet lijken weinig invloed te hebben op de rol die de leerkracht zelf heeft gehad in het proces. Er zit veel verschil in de mate waarin de directeuren de leerkrachten betrokken hebben. Toch is het effect hiervan niet terug te zien in de beleving; die is grotendeels positief.

Alle drie de scholen hebben op een andere manier draagvlak gecreëerd. Directeur 1 zet de rollen en middelen in vanuit bewustwording en communiceert daarover. Directeur 2 werkt stapsgewijs en communiceert om zo de context in beeld te houden. Directeur 3 moest in dit geval een doel beogen en vanuit noodzaak werken. Bij school 2 lijkt er het minste draagvlak te zijn, maar er kan niet gezegd worden dat er geen mensen zijn die achter de verandering staan. Alle directeuren denken dat een groepsplan voor leerkrachten goed is en kan ondersteunen bij de inzet van de juiste rollen en middelen. Een interim directeur lijkt positieve invloed te hebben op een verandering. Bij school 1 was er voldoende draagvlak en werden ingezette rollen en middelen als meest positief beleefd. Daarbij heeft directeur 1 in verhouding hoofd, lichaam en hart het meest ingezet. Het gevolg hiervan is dat leerkrachten het draagvlak als positief beleven bij de verandering. Dit is in overeenstemming met de hoeveelheid draagvlak.

11 DISCUSSIE

Wat heeft het opgeleverd

Vanuit het empirisch onderzoek is gebleken dat het leiderschap van directeuren die alle rollen van Quinn gebruiken (bij het creëren van draagvlak), als prettig wordt beleefd. Als deze rollen worden gebruikt en er gestart wordt met bottom-up werken kan de directeur zich bewust worden van de behoeftes van het hoofd, het lichaam en het hart van de leerkrachten. Dit komt overeen met de theorie van Quinn (2006), die zegt dat een leider meerdere rollen in verschillende situaties moet toepassen. Covey (1989) zegt dat er door middel van hoofd, lichaam en hart op verschillende manieren aan de behoeften van mensen voldaan kan worden, om uiteindelijk tot de ziel te komen (Nieuwenhuis, 2010).

Alle directeuren hebben de vernieuwende rol bovenaan staan in dit verandertraject. Dit komt overeen met een onderwijskundig leider (Teune, Boer, & Laat, 2008). Eén van de directeuren gebruikte alle rollen; de directeuren van de andere twee scholen maakten gebruik van twee of drie van de rollen. Zij gaven wel aan dat situationeel leiderschap hun visie was. Het leidinggeven vanuit verschillende rollen is iets dat geoefend moet worden. Als directeuren de persoonsgerichte rol minder inzetten, is dit ook zichtbaar in hoe de rollen beleefd worden door de leerkrachten. Juist door deze rol te laten liggen is er een grotere kans dat zij top-down gaan werken. Mars (2012) zegt dat draagvlak wordt gecreëerd door bottom-up te werken en samen naar een oplossing te zoeken. Het samen zoeken naar oplossingen vanuit top-down werken is lastiger dan vanuit bottom-up werken. Naast deze reden is het lichaam minder ingezet. Als we kijken naar de waardering doormiddel van tijd en geld wordt dit in het onderwijs weinig gegeven, met name omdat het er niet altijd is. Een directeur kan leerkrachten ook waardering geven door middel van woorden. Dit komt overeen met de persoonsgerichte benadering. Als de persoonsgerichte benadering minder wordt gebruikt, betekent dit dat leerkrachten waardering missen.

De middelen die directeuren gebruiken worden als positief beleefd. De middelen die de directeuren denken in te zetten en die leerkrachten ervaren komen niet altijd overeen. Alleen de middelen gericht op het lichaam worden op alle drie de scholen door minder dan 60% van de leerkrachten ervaren. Daardoor lijken de middelen 'creatief denken' en 'tijd' niet of minder van toepassing. Het creëren van draagvlak heeft geen duidelijke invloed op de daadwerkelijke inzet van het personeel. Als leerkrachten meer invloed krijgen op het proces en product wordt de beleving positiever. In hoeverre de leerkrachten betrokken worden door de directeur heeft ook invloed op de beleving, maar deze lijkt minder groot. Volgens Mullins & Plooi (2007) ontstaat er toewijding voor een project, als het personeel bij het project betrokken wordt. Dit komt overeen met het onderzoek, al heeft de betrokkenheid geen hele grote invloed op de beleving. Alle directeuren hebben hoofd, lichaam en hart in meerdere of mindere mate toegepast. Toch was er bij school 2 duidelijk minder draagvlak. Dit zou betekenen dat het toepassen van hoofd, lichaam en hart alleen niet voldoende is. De benoemde middelen en rollen zijn daarom zeker van toegevoegde waarde om hoofd, lichaam en hart in te kunnen zetten.

Directeur 1 is gericht op bewustwording. Die lijkt vanuit de ziel te komen. *"Ziel: werknemer is bereid om iets te doen. Het gaat om zingeving van binnenuit. Dit komt voort uit lichaam, hoofd en hart"* (zie literatuuronderzoek). De directeur geeft aan veel in gesprek te zijn met leerkrachten. Dit noemen de leerkrachten zelf ook. Directeur 1 zegt hierover *"De verandering is begonnen door een individueel gesprek met elk personeelslid: 'Wie ben je? Wat is je drive? Wat speelt er volgens jou? Waarom ben ik hier als interim directeur? Waar liggen jouw ambities? Wat wil je volgende week? Wat wil je volgend jaar?'. Op die manier ontstond er een beeld van de persoon, maar ook de levensvraag van de organisatie werd hierdoor zichtbaar."* Het lijkt erop dat een directeur zich naast het hoofd, het lichaam en het hart ook kan richten op de ziel.

Directeur 2 start vanuit haar eigen hart om stapsgewijs, door middel van communicatie, de leerkrachten bij de verandering te betrekken. Het proces dat zij gebruikt komt overeen met 'het 4d-verandermodel' van Caluwé & Vermaak (2006) en Lingsema & Boers (2009). Deze stappen moeten volgens hen in teamverband worden genomen. Dit is bij school 2 niet het geval. De directeur van

deze school is zelf gestart met 'dromen' en 'denken'. Vervolgens heeft zij haar personeel betrokken om te 'durven' en te 'doen'. Hierdoor is het proces van 'dromen' – waardoor er visie en passie kan ontstaan – kort geweest, en ontoegankelijk voor de leerkrachten. Dit heeft gezorgd voor het top-downproces.

Directeur 3 moest noodzakelijk veranderen. Volgens (Kotter & Whitehead, 2010) is dit een goede basis om te veranderen als er daarna visie gevormd wordt. De directeur is in gesprek geweest met de leerkrachten over de verandering en bood ruimte om eigen invulling te geven. In dit proces is niet gesproken over visievorming. Ook de leerkrachten hebben niet benoemd dat er visie was. Zij zijn het belang van de verandering gaan inzien door de noodzaak ervan. De leerkrachten wisten dat er iets moest veranderen en ervoeren de positieve effecten van het direct instructie model. De noodzaak van deze invoering heeft ervoor gezorgd dat er draagvlak was. Dit komt overeen met de theorieën Covey (1989).

In de literatuurstudie zijn veel theorieën beschreven. Om deze te koppelen en zicht te krijgen op de behoeften van de leerkrachten, had ik het idee om een groepsplan voor leerkrachten te maken. Dit brengt extra werk met zich mee, maar het kan het effectief werken ondersteunen. Zo kan een directeur gericht aansturen op wederzijdse afhankelijkheid. Volgens Covey (1989) is dit de meest effectieve vorm van leiderschap. Door de behoeften, kwaliteiten en valkuilen van leerkrachten in beeld te hebben, kan een directeur daarop sturen. Alle drie de directeuren vonden dit een goed idee. Een interim directeur lijkt positieve invloed te hebben op een verandering. Bij school 1 was er draagvlak en werden de rollen en middelen als meest positief beleefd. Daarbij heeft directeur 1 in verhouding hoofd, lichaam en hart het meest ingezet. Dit lijkt tegemoet te komen aan de hoeveelheid draagvlak. Daarnaast lijkt hij de enige te zijn die ook de ziel aangesproken heeft.

Zakelijke evaluatie

Tijdens het onderzoek heb ik een model gemaakt vanuit Covey (1989). In dit model heb ik een vertalingsfout gemaakt. Het hoofd, dat gaat over ontwikkelen, heb ik de 'kaders voor de verandering' genoemd, maar het hoofd gaat vooral over de ontwikkeling. Daarnaast gaat het hoofd over de doelen en de plannen van de leerkrachten zelf, niet over die van de directeur. Het lichaam gaat over belonen en waarderen, om zo tegemoet te komen aan de behoefte van de leerkrachten. Dit heb ik vertaald met de behoefte van de leerkrachten. Het hart is gericht op passie en relatie; dit komt overeen met mijn model. De directeuren en leerkrachten hebben alleen de uitleg gezien die ik heb gegeven in bijlage 11. Deze komt bijna geheel overeen met de uitleg van Covey (1989). Alleen in de behoeften van het hoofd heb me meer gericht op verstand dan op ontwikkeling. De ontwikkeling komt wel terug in de uitleg. Voor mijn conclusies op de rollen heeft dit weinig effect. De middelen heb ik hierdoor niet goed ingedeeld onder hoofd, lichaam en hart. Het middel geld zou onder het lichaam moeten vallen, en creatief denken onder het hoofd. De conclusies voor de individuele middelen kloppen alsnog. De conclusie dat het lichaam minder ingezet wordt (op basis van de middelen) hoeft echter niet waar te zijn. Bij de onderzoeksinstrumenten die ik wilde gebruiken, heb ik genoemd dat ik de interviews van te voren zou opsturen, zodat de directeuren zich konden voorbereiden. Dit ben ik vergeten. Tijdens het interview heb ik antwoord gekregen op al mijn vragen. Het kan zijn dat wanneer de directeuren zich meer hadden kunnen voorbereiden, zij meer input hadden kunnen geven. De veranderingen van de scholen waren qua tijdspad en qua inhoud totaal verschillend. Daardoor kan de vraag gesteld worden of de percentages van de scholen onderling wel vergeleken kunnen worden. Dit heeft ook effect op de reactie van de directeuren en leerkrachten op de schalen. Vanuit directeuren kreeg ik terug dat de schalen niet altijd pasten bij de soort vraag. De literatuur en de controle door externen voor mijn vragenlijsten zijn daarvoor niet voldoende geweest. Dit was voornamelijk van toepassing bij de vraag hoe vaak een middel of rol werd ingezet. De antwoordschalen die ik heb gebruikt waren onder andere op tijd gericht. De tijd kan per situatie verschillend zijn. De ene verandering was een 5 jaren-plan en de andere moest binnen een jaar doorgevoerd zijn. Per middel verschilt ook de relevantie van regelmatig herhalen. Wekelijks POP-gesprekken voeren is onhaalbaar en niet zinvol. Maandelijks of tweemaandelijks over een

verandering vergaderen die pas over 5 jaar volledig doorgevoerd moet zijn, is niet weinig. Toch moest er weinig ingevuld worden, omdat deze hoeveelheden gekoppeld waren. Deze normering had beter gericht kunnen zijn op mate van belangrijkheid van het middel bij het creëren van draagvlak. Tijdens het interview met de directeuren heb ik de antwoorden van de vragenlijsten met hen kunnen bespreken. Op die manier zijn de uiteindelijke antwoorden toch valide. Ook bij de vragenlijst voor de leerkrachten waren niet alle schalen voldoende van toepassing op de vraag. Dit kwam voornamelijk omdat de soort verandering op de drie scholen geheel anders was. Dit was ook mijn opzet. Het gaat niet om de verandering op zich, maar om hoe er met de verandering wordt omgegaan. Tijdens de interviews kon ik hier op in gaan, maar met de vragenlijsten helaas niet.

Een reactie van een personeelslid op de vragenlijst: "Ik vond het erg lastig om in te vullen! Vooral omdat de start van HGW in een hele drukke periode is geweest, waarbij we ook druk met andere onderwerpen waren (zoals Meervoudige Intelligentie, ParnasSys en de Pravoo). Aan het begin voelde het voor mij alsof er heel veel 'anders' moest in een (te) korte tijd. Dat 'anders' viel achteraf (na ca 2 jaar) best mee. Veel dingen worden voornamelijk anders genoemd, terwijl je al op de goede manier bezig bent. We hebben ook meerdere keren bij de directeur aangekaart dat het allemaal wel erg snel gaat en dat er veel van ons werd gevraagd. Het heeft even geduurd voor dat kwartje echt viel. En wat vul je dan in bij de enquête? Ik denk namelijk dat de directeur ook best veel van dit proces heeft geleerd... Sommige opmerkingen (bv vraag 4) vond ik niet altijd van toepassing. Ik heb ze met nee beantwoord, maar ik herken geen voorvallen.

Adviezen onderzoeker

- Bij het vertalen van modellen is het van belang herhaaldelijk te controleren of de vertaling klopt met de theorie en of deze vertaling ook op die manier in het onderzoek wordt gebruikt.
- Bij het opzetten van vragenlijsten is het niet alleen goed iemand vooraf de vragenlijst te laten controleren, maar ook om te zorgen dat diegene de lijst vanuit ervaring kan invullen. Op die manier had ik mijn schalen kunnen aanpassen. Daarnaast heb ik mijn schalen gebaseerd op woorden als weinig en veel. Dit is erg subjectief. Daarom heb ik dit aangevuld met letterlijke tijdsaanduidingen. Dat leek handig, maar hierdoor was deze niet toepasbaar op de verschillende situaties. Door van te voren te bedenken wat de achtergrond van de ondervraagde kan zijn, kan voorkomen worden dat de vragenlijst niet voor iedereen toepasbaar is.
- Er moest een onderzoeksopzet geschreven worden. Hierdoor stond de planning verwerkt in de tekst. Dit heeft er voor gezorgd dat ik ben vergeten om het interview vooraf door te sturen naar de directeuren. De volgende keer zou het goed zijn om deze planning ook in een overzichtelijke lijst te verwerken.

Vervolg vragen

- Is het voor het creëren van draagvlak van belang om aandacht te geven aan het lichaam?
- Zijn de middelen die bij het lichaam zijn beschreven wel echt op het lichaam van toepassing?
- Wat zijn rollen en middelen om tot de ziel te komen? Gesprek is hierbij van belang, maar hoe krijgt het gesprek dan het niveau van de ziel?
- Hoe haalbaar is het om een groepsplan voor leerkrachten te maken?
- Hoe moet een groepsplan voor leerkrachten vorm krijgen?
- Wat is het werkelijke effect van een groepsplan voor leerkrachten?

12 AANBEVELINGEN

Het 4d-verandermodel van Caluwé & Vermaak (2006) en Lingsema & Boers (2009) is een goede lijn om te gebruiken als directeur. Door samen met het team te 'dromen', 'denken', 'durven' en 'doen' wordt er bijna automatisch bottom-up gewerkt. Bottom-up werken is van belang in een verandersituatie. Naast bottom-up mag er ook top-down worden veranderd, maar dit mag niet de overhand krijgen. Het is niet goed voor het draagvlak als er top-down wordt gestart. Als er bottom-up wordt gestart en er vervolgens top-down beslissingen worden genomen hoeft dit geen consequenties te hebben voor het draagvlak. Ook vanuit noodzaak kan er draagvlak ontstaan. Als de noodzaak duidelijk is, moet er door het team alsnog visie worden gevormd (Kotter & Whitehead, 2010). Er wordt dan top-down met een verandering gestart. Vanwege de noodzaak en de visie die daarop volgt, kan er echter alsnog een 'wij-gevoel' ontstaan om het draagvlak ondersteunen.

Mijn onderzoek is specifiek gericht op de rollen en middelen die directeuren kunnen inzetten bij het creëren van draagvlak. Een directeur zou zoveel mogelijk alle rollen van Quinn (2006) moeten gebruiken bij het creëren van draagvlak. Als dit niet gebeurt, is het van belang dat de directeur hiermee aan het werk gaat, omdat is aangetoond dat het aannemen van verschillende rollen het draagvlak ondersteunt. Door middel van de rollen kan een directeur aandacht geven aan hoofd, lichaam en hart. Op die manier kan een directeur aan de behoefte van de leerkrachten voldoen. De volgende middelen dragen bij aan een positieve beleving van draagvlak op het gebied van hoofd en hart: vergaderen, uitleg, training, oplossingsgericht werken, collegiale consultatie, coaching, persoonlijk ontwikkelingsplan, intervisie, geld en motiverende gespreksvoering. Afhankelijk van de behoefte van de leerkrachten kunnen deze middelen effectief worden ingezet.

Het hart is gericht op bewustwording, maar uit het onderzoek is gebleken dat ook bij het hoofd en lichaam bewustwording van belang is. Als leerkrachten zich bewust zijn van de ontwikkelingen die zij doormaken en van de beloningen of van de aandacht die zij krijgen, kan er autonomie ontstaan. Leerkrachten worden zich op die manier meer bewust van hun aandeel in de verandering. Op deze manier is een van de directeuren tot de ziel gekomen bij leerkrachten. Hij heeft door gesprekken bewustwording gecreëerd.

Op basis van de meningen en de literatuur is het belangrijk om het personeel te kennen op het gebied van valkuilen, kwaliteiten, ontwikkelpunten en behoeften. Door deze punten in kaart te brengen kan een directeur gericht ingaan op de behoefte van het personeel. Dit zou betekenen dat de directeur samen met de leerkrachten een groepsplan schrijft. Bij leerkrachten met dezelfde behoefte en / of ontwikkelpunten kan een directeur dezelfde rollen en middelen inzetten.

Binnen dit onderzoek is gebleken dat de inzet van deze interim-directeur ondersteunend is geweest bij het creëren van draagvlak. Wanneer er een interim-directeur wordt ingezet weten leerkrachten dat er verandering plaats zal gaan vinden. Daarnaast heeft een interim-directeur over het algemeen ervaring met veranderingen. De inzet van een interim-directeur bij een verandering kan daardoor een positief effect hebben voor het draagvlak. Uiteraard is het niet altijd mogelijk zomaar een interim-directeur in te zetten, maar het zou ter bevordering van het draagvlak goed zijn.

13 SAMENVATTING

In het onderwijs wordt constant vernieuwd. Mijn ervaring is dat dit door leerkrachten niet altijd als iets positiefs wordt beleefd. Daarom heb ik onderzocht hoe directeuren zelf draagvlak kunnen creëren. Wanneer een directeur dit zelf kan, verwacht ik dat het team meer inzet zal tonen dan wanneer een directeur zelf geen draagvlak kan creëren.

Er zijn veranderprocessen beschreven, zodat er een context is waarbinnen draagvlak gecreëerd moet worden. Het model van Covey (1989) geeft specifieke gebieden aan waar directeuren draagvlak moeten creëren. Covey beschrijft dat er door middel van aandacht voor het hoofd, lichaam en hart tot de ziel gekomen kan worden. Als een leider tot de ziel kan komen, is er draagvlak gecreëerd. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van middelen en rollen om het personeel te betrekken. Deze middelen en rollen heb ik gekoppeld aan het model van Covey, zodat deze middelen en rollen gericht konden worden bekeken. Daarop aansluitend is onderwijskundig leiderschap naast het model van Covey gelegd. Deze vorm van leiderschap omvat aandacht voor het hoofd, lichaam en hart, zoals Covey voorschrijft. Op basis van deze theorie zijn er directeuren geïnterviewd en vragenlijsten afgenomen bij leerkrachten. Deze zijn gelabeld en geanalyseerd. Daar is een conclusie uit voortgekomen die beschrijft welke middelen en rollen directeuren het meest gebruiken en hoe leerkrachten dat beleven. Leerkrachten beleven het creëren van draagvlak als iets positiefs wanneer: een directeur visie vormt vanuit noodzaak en het belang van een verandering duidelijk is bij de leerkrachten. Het creëren van draagvlak wordt ook als iets positiefs beleefd wanneer een directeur start met bottom-up werken en bewustwording creëert van het hoofd, lichaam en hart van de leerkrachten. Hierbij is het van belang dat de directeur alle rollen inzet en deze afwisselt. Alle directeuren zetten vernieuwend leiderschap het meeste in. De middelen die voornamelijk door hen worden ingezet zijn: vergaderen, uitleg, training, oplossingsgericht werken en collegiale consultatie. Opvallend is dat er geen middelen worden gebruikt van het lichaam. Het kan zijn dat deze niet goed zijn beschreven. Leerkrachten geven aan dat directeuren vooral het hoofd en het hart inzetten bij de verandering. Dit is het kader van kennis, ontwikkeling, de passie, visie en relatie. Om de behoefte van de leerkrachten goed in beeld te krijgen zou het goed zijn om een groepsplan voor leerkrachten op te zetten. Voor het onderzoek heb ik één interim-directeur geïnterviewd. Hij lijkt het veranderproces het beste begeleid te hebben.

14 BIBLIOGRAFIE

- Akker, T. v. (2012). *Verandermanagement, basisprincipes en praktijk*. Amersfoort : van Haren Publishing.
- ANP. (2013, 09 26). *Algemeen / Politiek, 'Geen draagvlak scholen Onderwijsakkoord'*. Opgeroepen op 10 31, 2013, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/politiek/3585364/geen-draagvlak-scholen-onderwijsakkoord.html>.
- Baarda, Goede, d., & Teunissen. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, H., Bakker, H., Nicolai, A., & Westerbeek-Haveman, M. (2013, februari tot juni). Minor Jong Management. Ede: CHE.
- Bannink, F. (2010). *Oplossingsgericht leidinggeven, 101 tips voor optimaal samenwerken* (2e dr. ed.). Amsterdam: Pearson assessment and information.
- Beek, M. v., & Tijmes, I. (2013). *Leren coachen, basisboek theorie en methode*. Amsterdam: Boom Nelissen uitgevers.
- Bekkering, T., & Walter, J. (2001). *Management van processen, het realiseren van complexe initiatieven*. Houten: Spectrum.
- Benschop, L. (2013, 09 19). *Algemeen / Politiek, 'Onderwijsakkoord verkleint kans op nieuwe Ibn Ghaldoun'*. Opgeroepen op 10 31, 2013, van NU.nl: <http://www.nu.nl/politiek/3579889/onderwijsakkoord-verkleint-kans-nieuwe-ibn-ghaldoun.html>.
- Bijbelgenootschap, N. (2004). *NBV, Bijbel* (Vol. Prediker 3). Heerenveen: Jongbloed.
- Byttemier, I. (2002). *Creativiteit Hoe? Zo!, Inzicht, inspiratie en toepassingen voor het optimaal benutten van uw eigen creativiteit en die van uw organisatie*. Tiel: Lanno.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de verandkundige*. Deventer: Kluwer.
- CBS, T. (2011, 10 25). *Arbeid en sociale zekerheid, Meer werknemers met burn-outklachten*. Opgeroepen op 11 2013, 2013, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm>.
- Covey, S. R. (2005). *De 8ste eigenschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Covey, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Successful People*. UK: Simon & Schuster.
- Cowley-Eland, E. (z.d.). *Verbreidingsminor, Motiverende gespreksvoering*. Opgeroepen op 10 16, 2013, van CHE: <https://extranet.che.nl/verbreidingsminoren/2013-2014/VBM-MG1/Introductiepagina.aspx>.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2011). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education.
- Hemelrijk, W. (2007). *People management*. Zaltbommel: Thema.
- Hendriksen, J. (2004). *Collegiale consultatie en coaching, een model voor het coachingsgesprek*. Amsterdam : Boom/Nelissen.
- Jong, d. J. (2013, 11 06). De Jong over draagvlak door directeuren. (K. T., Interviewer)
- Kallenberg, T., & e.a. (2007). *Ontwikkeling door onderzoek, Een handreiking voor leraren*. Utrecht/Zutphen: TiemeMeulenhoff.
- Kol, A. v. (2007, juli). *Synoniemen*. Opgeroepen op oktober 01, 2013, van Synoniemen.net: <http://synoniemen.net/>.
- Kotter, J., & Whitehead, L. (2010). *De kunst van overtuigen, draagvlak en betrokkenheid creëren*. Amsterdam: Business contact.
- Kreijenbroek, T. (2013, juni). Kwaliteit in uitvoering. *Minor onderzoek Jong management*.
- Lingsma, M., & Boers, A. (2009). *Help! ik leid een verandering; Coach jezelf bij het sturen van veranderprocessen inzichten, tips en checklists*. Utrecht/Amsterdam: Multi Media Coach BV.
- Mars, A. (2012). *Hoe krijg je ze mee, vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Gorcum.

- Miller, W., & Rollnick, S. (2005). *Motiverende gespreksvoering: een methode om mensen voor te bereiden op verandering*. Gorinchem: Ekklesia.
- Mullins, L., & Plooi, F. e. (2007). *Management van gedrag: Individu, team en organisatie*. Amsterdam: Pearsons Education.
- NetQuestionnaires, N. (2012, december 21). *Juiste antwoordcategorie*. Opgeroepen op januari 3, 2014, van Netq-Enquete: <http://www.netq-enquete.nl/nl/de-juiste-antwoordcategorie>.
- Nieuwenhuis, M. (2010). *Cultuur*. Opgeroepen op 10 10, 2013, van 123 management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_17_covey_achtste_eigenschap.html
- Quinn, R. (2006). *Diepgaande verandering: ontdek de leider in jezelf*. Den Haag: Academic Service.
- Reekers, M. (2004). *Coachen in het hoger beroepsonderwijs*. Soest: Nelissen.
- Runderman, M. N., & Ernst, C. (2010). Finding Yourself, how social identity affects leadership. *Leadership in Action* (30 nr 1), 14-18.
- Stevens, J., Coenjaerts, D., & Horebeek, v. G. (1998). *Praktijkbegeleiding van docenten. In het perspectief van onderwijskwaliteit en professionalisering*. Leuven/Apeldoorn: Garant .
- Teune, P., Boer, D. d., & Laat, C. d. (2008). *Werken aan onderwijsvernieuwing*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Tiggelaar, B. (2005). *Dromen Durven Doen, Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf* (herz dr. 28 ed.). Houten-Antwerpen: Unieboek, Het spectrum.
- Van Dale. (2011). Opgeroepen op 10 01, 2013, van Gratis woordenboek: <http://www.vandale.nl/opzoeken#.UkrpPdJFCSo>.
- Visscher, M. (2013, 09 16). *Mensen veranderen . Minor Motiverende gespreksvoering* . Ede: CHE.

15 BIJLAGEN

15.1 Interview met De Jong over draagvlak door directeuren

Naam: Johan de Jong
Functie: senior-onderwijsadviseur/accountmanager
Datum: 6-11-2013
Organisatie: Centraal Nederland.
Site: <http://www.centraalnederland.nl/>
Een telefonisch gesprek.

Naar aanleiding van een mail, mocht ik meneer de Jong opbellen over mijn onderzoek. Er zijn veel theoretische kaders die bij het creëren van draagvlak gebruikt kunnen worden. Ik kan er niet één noemen waar vanuit wij werken. Wat belangrijk is, is de eigen positie van de directeur. Als de directeur 'gelijk' is aan het onderwijzend personeel kan er samenwerking ontstaan. Gezamenlijke visievorming en doelstellingen bevorderen dit. Bottom-up werken is hierbij de sleutel. De inspectie krijgt nu vaak de schuld dat er top-down gewerkt wordt. De verwachtingen en eisen van de inspectie (boven de directeur) en de leerkrachten (onder de directeur) zijn heel verschillend. Een directeur moet verwachtingen van het onderwijzend personeel vragen en samen opzoek gaan naar oplossingen. Peter Senge heeft het boek geschreven 'de vijfde discipline' over systeemdenken. Hierin benoemt hij hoe belangrijk het is om samen verantwoordelijk te zijn, dan kom je verder zegt hij. De visie van de directeur en het personeel komt vaak niet volledig overeen. Het 'product'/doel waar naartoe gewerkt wordt is niet concreet. Hierdoor is er geen volledig draagvlak. Door het IPB (integraal personeelsbeleid), functioneringsgesprekken, collegiale consultatie etc. kan een directeur kijken naar waar de kwaliteit van het personeel zit. Een directeur kan op die manier training en nieuwe protocollen inzetten naar behoefte van het personeel, wat teamontwikkeling genoemd wordt. Wat ik veel tegen kom, zegt meneer de Jong, is dat er te weinig structuur aangebracht wordt. Aan het begin van het jaar moet er een jaarplanning liggen, waarin plannen, leerpunten, inhoudelijke vergaderingen etc. zijn opgenomen. In deze jaarplanning moet rekening gehouden worden met drukke periodes als kerst en Pasen. Wanneer hier geen rekening mee gehouden wordt, kan dit voor stress en minder kwalitatief werk zorgen. Daarnaast moet er nog ruimte zijn voor dingen die van buitenaf moeten van de inspectie of actuele thema's. In veel scholen is weinig vertrouwen. Als ik iets geleerd heb de laatste jaren, is dat vertrouwen de basis moet zijn. Veel personeel zegt ja en doet nee. Er is geen vertrouwen onderling of naar de directeur. Hierdoor lukt het niet om draagvlak te creëren. Het personeel moet zich blootgeven. Niet het hele privé leven hoeft op tafel te liggen, maar er zijn veel dingen die je werk beïnvloeden. Om deze openheid te creëren moet er rust zijn en tijd om te kunnen reflecteren. Veel onderwijzend personeel heeft dit niet, en er ontstaat een hoge werkdruk doordat mensen zichzelf nog hogere doelen opleggen dan de inspectie geeft. Als laatste is het belangrijk om als directeur dienstbaar te zijn. Als er afwas in de keuken staat kan het personeelslid geroepen worden die daar verantwoordelijk voor is. Maar zijn of haar primaire taak is onderwijzen. Door als directeur de afwas te doen, neem je onderwijzend personeel werk uithanden. Door te dienen ontstaat er vertrouwen en door vertrouwen kan er draagvlak gecreëerd worden.

15.2 Interview met Goedhart over draagvlak door directeuren

Naam: Jacqueline Goedhart

Datum: 20-11-2013

Organisatie: Marant, Adviseurs in leren & ontwikkeling.

Site: <http://www.marant.nl/>

Goedhart werkt nu zes jaar bij Marant, daarvoor werkte ze in het bedrijfsleven. Het grote verschil is dat leerkrachten zich nog geen deel voelen van een lerende organisatie. Er is veel actie in het onderwijs maar te weinig reflectie. Daardoor is het lastig om te veranderen.

Draagvlak creëren is de start voor een ontwikkeling, als de leerkracht iets niet wil dan gebeurt het ook niet. Mensen moeten enthousiast gemaakt worden en geïnspireerd. Als de verandering iets oplevert voor de kinderen kan dit een motivatie factor zijn. Op dit moment is Goedhart veel bezig met veranderingen over wetenschap en techniek. Er moet minimaal één enthousiast iemand zijn, anders kan de rest van het team niet overtuigd worden. Daarbij geldt ook dat het van nut moet zijn voor de kinderen. Door kinderen en ouders te enthousiastmeren worden de leerkrachten ook enthousiaster. Er kunnen bijvoorbeeld filmpjes gebruikt worden voor zowel kinderen, ouders als leerkrachten om te enthousiastmeren. Tijdens het draagvlak creëren is het belangrijk dat er voor de leerkracht duidelijk is waarom de verandering ingevoerd moet worden. Een leerkracht heeft het vak gekozen omdat hij of zij gepassioneerd is voor het onderwijs. Door te zoeken naar die passie en daarbij aan te sluiten kan enthousiasme ontstaan. Voor de leerkracht is het van belang om de basis competentie op peil te krijgen en prioriteit te geven aan de verandering. Dit kan door veel te reflecteren op het handelen. 'Wat heb ik nodig?' en 'Wat kan ik nu aan taken laten liggen?' Door aan te sluiten bij de zone van naaste ontwikkeling van de leerkracht ontstaat gesprek en wordt er richting gegeven. Er kan zo bottom-up gewerkt worden. In het bedrijfsleven wordt vaak gezegd dat je mee moet doen of weg moet. Dit is nieuw in het onderwijs en dat kan niet in één keer gedaan worden. Als mensen ontslagen worden als ze het niet met veranderingen eens zijn zegt Goedhart, dan ontstaat er een gemotiveerd team. In het onderwijs zijn veel duo banen waardoor het doorvoeren van een verandering gemiddeld twee keer zo lang duurt.

Persoonlijk werkt Goedhart met het boek 'Hoe krijg je ze mee?' van Annemarie Mars. Dit gaat over vijf krachten om een verandering te laten slagen: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap. Weerstand moet niet uit de weg gegaan worden, maar ook niet erger gemaakt worden. Mensen moeten zich aan de verandering gaan verbinden. Marant werkt vooral door het aansluiten bij werknemers en directeuren. Er moet iets van binnenuit ontstaan zoals Mars ook zegt.

Volgens Goedhart is één van de belangrijkste middelen, het gesprek om het team mee te nemen. Vaak is een leerkracht gericht op de eigen klas. Door samen te gaan leren door intervisie, collegiale consultatie etc. ontstaat samen leren. Goedhart ziet vaak dat directeuren verwachten dat het team deze gesprekken zelf organiseert. Dat gebeurt niet. Een directeur moet consultatie en intervisie etc. organiseren en faciliteren, dan wordt de dialoog ingezet en kan er geleerd en gereflecteerd worden. Dat is zeker een belangrijk iets wat een directeur kan doen. Naast het gesprek met collega's is het ook van belang dat de directeur het gesprek met ouders en kinderen aangaat om daardoor draagvlak te creëren. Als de directeur zich verantwoordelijk voelt naar buiten toe is het voor leerkrachten makkelijker om aan te sluiten. Het kan een angst zijn voor leerkrachten dat zij de verandering naar ouders moeten verantwoorden. De meeste directeuren komen niet naar Marant toe als het gaat om draagvlak. Vaak zijn het meer vragen als hoe de visie geijkt kan worden. Marant gaat dan in de klas kijken, want daar start de visie. Als de visie gedragen wordt door iedereen en een verandering op de visie aansluit, ontstaat er draagvlak. Het woord draagvlak is nog al een cliché geworden, een hol vat. Het moet er zijn, maar niemand weet hoe of wat het exact inhoudt. Dit komt weer terug op het bottom-up werken.

Niet iedereen hoeft het ermee eens te zijn; 80% is voldoende. In Nederland verwachten we vaak of willen we dat iedereen mee doet, maar dat is niet haalbaar. Wel is het voor het draagvlak van belang dat het een groot percentage is. Als 80% van de leerkrachten achter de verandering staat, is het

voldoende. Als een directeur op zoek gaat naar een leerkracht die passie heeft voor deze verandering kan die leerkracht helpen met het organiseren en het urgent maken van draagvlak. Als dit vanuit de visie gebeurt, kan de hele school ermee overweg. Als het vanuit het idee van één persoon is dan is het voor die leerkracht leuk, maar is het lastig om er draagvlak voor te creëren. In het onderwijs zitten volgens Goedhart veel creatieve mensen. Als een directeur hier ruimte aan geeft wordt de mogelijkheid om draagvlak te creëren makkelijker. Volgens Goedhart verschilt creëren van draagvlak in het onderwijs met een bedrijf omdat deze organisaties niet met elkaar te vergelijken zijn. In een bedrijf wordt en kan veel meer geïnvesteerd worden. Juist ook als het gaat om draagvlak, trainingen, het uitnodigen van mensen, het organiseren van studiedagen etc.

Een sterke directeur kan zelf zijn team aansturen door coaching, motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht werken. Zij hebben inzicht in de parels en de ontwikkelvragen van het team. Daardoor kunnen zij op een zinvolle manier de dialoog aangaan. Veel directeuren kunnen dit niet, zij weten te weinig van hun team en de dialoog is niet zinvol. Dat is onder andere wat Marant doet. Een directeur bevragen op zijn kennis van het team. Wie is hier een goede leerkracht? Waarom? Is dat echt zo? Hoeveel zijn dat er? Etc. Hierdoor krijgt een directeur inzicht en kan hij of zij sturen en ondersteunen in het team waarnodig.

Een groepsplan voor leerkrachten is geen slecht idee, het is zeker van belang dat een directeur de parels en ontwikkelpunten van het team kent. Daarnaast is het ook belangrijk dat een leerkracht het van zichzelf weet. Het is goed om hierover in het team te overleggen en dit te benoemen. Dit moet op een goede manier georganiseerd worden. Een directeur kan niet zomaar leerpunten gaan roepen, dat kan veel weerstand opleveren. Een groepsplan voor leerkrachten zou hierbij een mooi middel kunnen zijn. Goedhart kent nu geen directeuren die, dit op papier zetten, maar dit zou een goed idee kunnen zijn. Dit moet dan niet al te uitgebreid zodat het te veel tijd kost maar bijvoorbeeld een puntenschaal van + gemiddeld en – en daar uitleg bij.

15.3 Interview met Stevens over draagvlak door directeuren

Naam: Ron Stevens

Datum: 13-12-2013

Organisatie: West Nederland

Site: <http://www.edux.nl/>

Allereerst werd ik erop gewezen dat een schoolbegeleidingsdienst niet meer bestaat. Er is al een paar jaar geen subsidie meer voor. De meeste schoolbegeleidingsdiensten hebben het woord dienst uit hun naam gehaald en zijn commercieel geworden en zich advies bureau gaan noemen.

Directeuren zijn niet altijd met het creëren van draagvlak bezig. Veel directeuren geven leiding aan de organisatie, maar minder aan het verandermanagement. Alle organisaties veranderen door de omgeving, concurrentie etc. Directeuren moeten daarom ook leidinggeven aan verandering en kennis hebben over veranderconcepten en veranderingsprocessen. Edux gebruikt vier stappen om directeuren te ondersteunen bij veranderprocessen en noemt dit de verander keten. Deze stappen zijn onder andere gebaseerd op Kotter en Mastenbroek.

1. Mobiliseren van energie
 - Sense of urgency
 - Sense of excitement
2. Bemensing en beweging
 - Comittent van de top
3. Kern en koers
 - Visie
 - Strategie
4. Activering en verankering
 - Werkelijk implementeren

Een directeur kan zelf 'standaard' veranderingen invoeren, en voor grote veranderingen is het goed om een adviseringsbureau om hulp te vragen. Een grote verandering zal een directeur maar enkele keren mee maken en daarom hoeft hij of zij zich daar niet in specialiseren. Daarnaast kan een directeur zichzelf ook laten coachen in die veranderprocessen waardoor hij of zij het personeel meer mee kan nemen. Dit gebeurt niet altijd, Mastenbroek spreekt over sturing en zelforganisatie dit moet in balans zijn. Stevens geeft aan dat dit niet altijd in balans is waardoor er te weinig sturing is of te weinig zelforganisatie. Dan is het voor een directeur lastig om anderen te motiveren en draagvlak te creëren. Daarnaast kan een directeur ook zijn of haar personeel coachen. Dit gebeurt vooral op het gebied van professionalisering, relaties naar buiten (ouders en organisaties) en voor het team onderling. Voor het onderwijs proces wordt vaak de IB'er of een extern persoon ingeschakeld.

Toen Stevens startte bij de SBD (zo'n 15 jaar geleden) was er nog subsidie. Zelf kwam hij niet uit het onderwijs. Er was toen weinig kennis over veranderprocessen in het onderwijs. De afgelopen jaren is dit sterk verbeterd. Maar zegt hij, de veranderingen in het onderwijs verlopen nog steeds anders dan in het bedrijfsleven. In het onderwijs is een politieke cultuur. Iedereen wil en mag mee praten. Dit zorgt voor veel praten en vriendelijk gedrag. Ieder bezwaar wordt serieus genomen. In het bedrijfsleven wordt er sneller gezegd: 'als je het er niet mee eens bent, dan moet je iets anders gaan zoeken wij doen het zo'. In het onderwijs wordt er als het ware te veel bottom-up gewerkt. Er moet een combinatie van bottom-up en top-down werken zijn. Bij sommige veranderingen is het goed om bottom-up bezig te zijn, maar soms moet er top-down iets geregeld worden. Een directeur is te veel medelid van het team. Bij besluitvorming is democratie soms goed, maar niet altijd. De duobanen hebben ook effect op het trage veranderingsproces. Als iedereen mee wil beslissen duurt dit erg lang. Niet zo zeer omdat het team erg groot is, maar door de cultuur. Iedereen moet inbreng kunnen hebben, in theorie zou dat betekenen dat er nooit in één keer een afspraak gemaakt kan worden. Het bedrijfsleven is resultaat gericht.

Een groepsplan voor leerkrachten zou een hulpmiddel kunnen zijn voor directeuren. Stevens zegt dat er sinds het jaar 2000 sprake is van een integraalpersoneelsbeleid. Dit houdt in dat je als individu en

team aan doelen werkt, je bent gelijkwaardig, maar niet gelijk. Iedereen heeft een expertise en min punten. Door hier op een goede manier gebruik van te maken ontstaat er competentie management. Hiervoor heeft de regering toen der tijd veel geld vrij gemaakt. Maar er is maar weinig geld in het IPB terecht gekomen. Besturen hebben het voor andere doeleinden ingezet. Hierdoor is het IPB nog niet voldoende van de grond gekomen. Vaak worden de standaard gesprekken zoals POP gesprekken gedaan, maar wordt dit niet voldoende ingezet. De reden waarom het geld toen niet naar het IPB is gegaan komt volgens Stevens doordat er geen resultaat afspraken zijn gemaakt. Hierdoor kon het geld anders besteed worden.

Volgens Stevens kunnen directeuren hun personeel meer betrekken. Veel van de leerkrachten hebben volgens Stevens passie en betrokkenheid in de klas. De dingen daarbuiten worden als te veel gezien. Volgens Stevens kan een directeur een essentieel verschil maken door samen een schoolplan te maken. Een schoolplan moet verplicht één keer in de vier jaar geschreven worden. Het is een kans om met het team draagvlak te creëren. Er kan nagedacht worden over de visie en over wat er de aankomende jaren kan en moet gebeuren. Juist door zinnen als 'het zou fantastisch zijn wanneer wij over vier jaar...' kan er bottom-up, een gemotiveerd schoolplan kunnen ontstaan. Een valkuil voor de directeur daarbij is dat hij of zij zichzelf drie dagen terug trekt en zelf een schoolplan schrijft, dit presenteert en iedereen laat stemmen. Dan is er weinig betrokkenheid en daardoor weinig draagvlak en motivatie om met het schoolplan aan het werk te gaan.

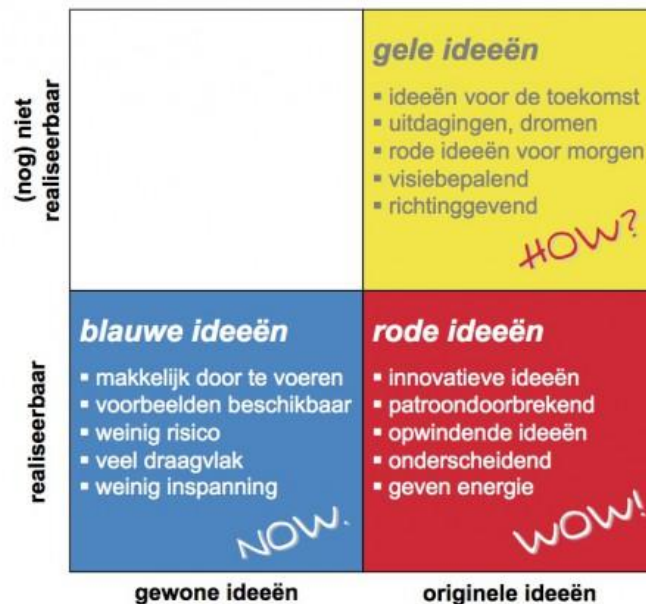
Gezamenlijke visie en communicatie zijn volgens Stevens de kernwoorden.

15.5 Creativiteit

15.5.1 Kiezen

COCD-box: (Byttebier, 2002)

Deze methode wordt gebruikt in de convergeer fase om een idee te kiezen. Het gaat om de rode ideeën, deze zijn origineel en realiseerbaar. Door deze ideeën eruit te filteren kan het plan verder worden ontwikkeld.



Figuur r: COCD-box (Byttebier, 2002, p. 169)

15.5.2 Ontwikkelen

Alfa-beta-gamma ideeën:

Deze methodes wordt in de ontwikkel fase gebruikt. Hierdoor kan een idee verder ontwikkeld worden.

Wat?	Wanneer?
Alpha idee:	
Een kreet, een woord een titel	Tijdens de divergerende fase van een creatieve proces. Een plotselinge inval, dit kan op ieder moment.
Beta idee:	
Het idee heeft een naam, is beschreven, beoordeeld, verrijkt	Halverwege de convergerende fase.
Gamma idee:	
Er is nagedacht over omgeving en implementatie. Klaar voor beslissing en actie.	Vlak voor de uitvoering.

Figuur s: Alfa-beta-gamma ideeën, (Byttebier, 2002, p. 176)

V3 cirkel:

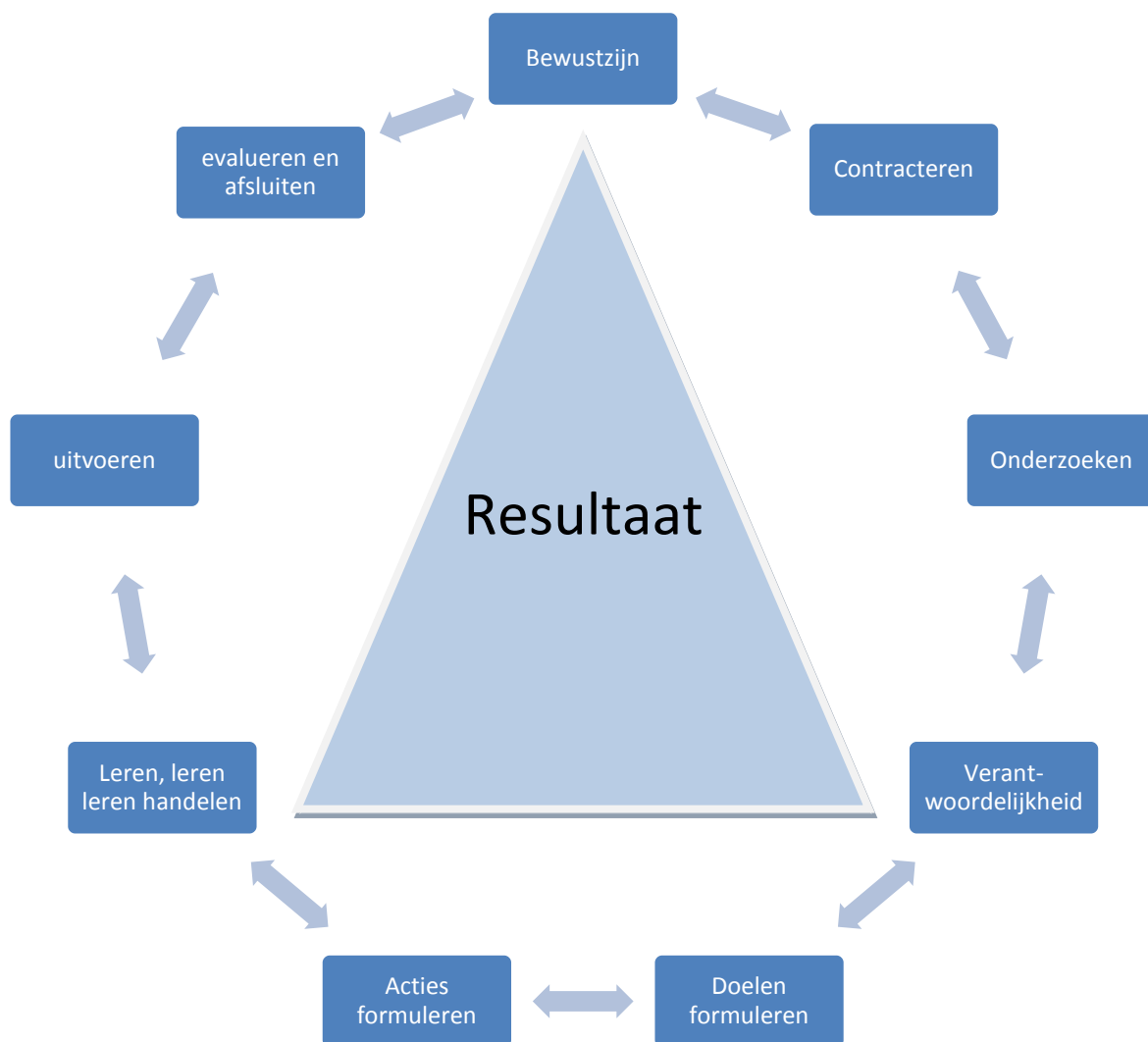
V1 = Vormgeven: Ideeën formulier, moodboard, spiegel, cartoon.

V2 = Vonnis: GeVoNa, prefer, multi criteria analyse.

V3 = Verrijken: PMO, schaven, zintuigen, USP-UMP

Figuur t: V3 cirkel, (Byttebier, 2002, p. 178-186)

15.6 Coachingstraject



Figuur u: Coachingstraject (Beek & Tijmes, 2013)

15.7 Oplossingsgericht vragenstellen

In ons gesprek zou ik je zo maar de volgende oplossingsgerichte vragen kunnen stellen: (Cowley-Eland, E., z.d.)

Aan het begin van ons gesprek:

- Wat zijn je beste verwachting voor dit gesprek?
- Waarover zouden we het vandaag moeten hebben zodat dit een nuttig gesprek voor jou is?
- Wat zou je vandaag in dit gesprek willen bereiken?
- Hoe zou je op een later moment weten dat deze sessie succesvol is geweest?

Als je op je best bent

- Stel dat je de komende ... (dag op het werk / situatie waar je je zorgen over maakt / etc) je op je best zou functioneren:
- Wat zou je dan anders doen?
- Hoe zouden anderen dat weten/merken? Wat zouden ze zien/horen/voelen dat er anders is?

Als we het over het verleden hebben:

- In de situatie die je hebt beschreven, wat werkte er wel?
- Wat waarderen anderen in jou, ondanks de moeilijkheden die er nu zijn?
- Hoe heb je het tot nu toe gered?
- Van datgene je gedaan hebt tot nu toe, wat zou je hiervan willen blijven doen?
- Wat zou je willen dat zich niet meer herhaald?
- Hoe zou je het anders willen gaan doen als zich dit weer voor doet?
- Wat heb je van de deze periode geleerd?

Schaalvragen:

- op een schaal van 0 tot 10, waar 10 staat voor jou op je best, waar sta je nu?
- Wat heb je tot nu toe gedaan om daar te komen.?
- Wat zit er in die ... (score, bv een 6)?
- Wat doe je anders als je een stap omhoog bent gegaan op deze schaal? Hoe zou je weten dat je op dat punt bent?
- Laat we eens aannemen dat je morgen één stap omhoog bent gegaan. Wat is dat het kleinste teken dat je zou vertellen dat de zaken zijn verbeterd?

Vooruitgang:

- Van de dingen die we hier vandaag hebben gedaan, wat was hiervan nuttig voor jou?
- Wat neem je mee uit deze sessie?
- Wat zou je jezelf graag anders zien doen tussen nu en onze volgende ontmoeting?

Afronding:

- Als 10 gelijk is aan de beste sessie ooit, waar staan we dan vandaag?
- Wat hebben we allebei gedaan vandaag dat nuttig was?
- Wat zouden we kunnen veranderen zodat het de volgende keer zelf nog nuttiger is?

15.8 De vragenlijst voor directeuren

Inleidende tekst

Beste directeur,

Voor u ziet u een vragenlijst over het creëren van draagvlak. In het kader van mijn afstudeeronderzoek aan de Academie Educatie (Pabo) heb ik mij verdiept in het creëren van draagvlak bij onderwijsvernieuwingen in het primair onderwijs. Hoe zorgt u als directeur dat uw personeel betrokken kan en wil zijn bij vernieuwingen. U kunt als directeur een verandering opleggen of samen met het personeel bespreken waarom en wat er veranderd moet worden. Ik ben benieuwd naar het handelen van u als directeur en de invloed die u denkt te hebben op het personeel. Het invullen van deze vragenlijst zal maximaal 10 minuten duren.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Tatjana Kreijenbroek

Academie Educatie (Pabo), CHE

Alle vragen worden gesteld in het kader van de laatst afgeronde verandering.

Introductie

DV 1. Kunt u kort de laatst afgeronde verandering beschrijven vanuit het perspectief als directeur.

DV 2. Het team was tijdens de laatst afgeronde verandering als volgt te beschrijven:

Zeer tevreden tevreden neutraal ontevreden zeer ontevreden

- a. Vernieuwing
- b. Gemotiveerd/betrokken
- c. Inzet van tijd

Beleving

DV 3. De relatie van de directeur en het team (tijdens de laatst afgeronde verandering) is:

Uitstekend zeer goed goed matig slecht

- a. Directeur naar het team
- b. Het team onderling
- c. Het team naar de directeur

Een korte beschrijving van alle middelen – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

Manieren

DV 4. Ik heb de volgende middelen gebruikt (de laatst afgeronde verandering):

Bijna altijd	regelmatig	soms	zelden	nooit
(iedere dag)	(meerdere	(1x per week)	(1x per maand)	
	Keren per week)			

- a. Persoonlijk ontwikkelingsplan
- b. Intervisie
- c. Vergaderingen
- d. Uitleg/training
- e. Motiverende gespreksvoering
- f. Geld
- g. Tijd
- h. Creatief denken
- i. Coaching
- j. Oplossingsgericht werken
- k. Collegiale consultatie

Een korte beschrijving van alle rollen – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

DV 5. Ik heb de volgende rollen gebruikt (de laatst afgeronde verandering):

Past zeer goed past goed past past niet past geheel niet

- a. Controlerend werken
- b. Sturend werken
- c. Vernieuwend werken
- d. Persoon gericht werken

Behoeften

DV 6. De laatste verandering die is doorgevoerd:

Klopt niet=0

klopt wel = 1

- b. Er was onvrede over de bestaande situatie
- c. Er was visie op de gewenste situatie
- d. Er was een plan van aanpak voor de verandering

15.9 Het interview voor directeuren

Introductie

- DI 1. Hoeveel jaar werkt u als directeur op deze school?
- DI 2. Heeft u hiervoor op andere scholen gewerkt als directeur?
- DI 3. Wat is uw achtergrond/opleiding?
- DI 4. Hoeveel personeelsleden heeft u in dienst?

Case

- DI 5. Wat is uw visie op het gebied van leidinggeven?
Een samenvatting geven van de geschetste situatie uit de vragenlijst.
- DI 6. Hoe is de situatie ontstaan, op wat voor manier heeft u dit geleid, als het gaat om het creëren van draagvlak.

Middelen

- DI 7. U heeft voornamelijk de volgende middelen ingezet, waarom deze?
(vanuit de vragenlijst de middelen van meest naar minst gebruikt)
Waarom de andere minder? - wat heeft u wel gedaan?
- DI 8. Waarop is deze manier gebaseerd?

Rollen

- DI 9. Uw rol is vooral gericht op invulling vragenlijst, waarom?
Hoe geeft u dat vorm?
- DI 10. Waarop is deze manier gebaseerd?

Beleving van draagvlak

- DI 11. Uw personeel heeft dat beleeft als: (invulling vragenlijst)
Wat is de reden van die beleving?
- DI 12. In hoeverre kon u op de beleving aansluiten en bij uw visie op leidinggeven?
- DI 13. Hoe zorgt u ten aanzien van het team voor draagvlak?

Behoeften

- DI 14. Hoe heeft u aandacht gegeven aan het 'hoofd'?
 - DI 15. Hoe heeft u aandacht gegeven aan het 'lichaam'?
 - DI 16. Hoe heeft u aandacht gegeven aan het 'hart'?
- Iedere leerkracht is anders, voor kinderen worden groepsplannen gemaakt die zorgen voor effectiever en meer aansluitend leren, anders gezegd op een manier die hen draagvlak bied.

Suggesties

- DI 17. Zou het u helpen om een groepsplan voor leerkrachten te hebben waarin leerkrachten geclusterd worden naar manier van werken en begeleiding die zij nodig hebben als het gaat om draagvlak en vernieuwingen?
- DI 18. Zou u daar tijd in willen stoppen?
- DI 19. Heeft u nog toevoegingen?

15.10 Vragenlijst leerkrachten

Inleidende tekst in de e-mail:

Beste leerkracht,

Via deze link komt u bij een vragenlijst over het creëren van draagvlak. In het kader van mijn afstudeeronderzoek aan de Academie Educatie (Pabo) heb ik mij verdiept in het creëren van draagvlak bij onderwijsvernieuwingen in het primair onderwijs. Voorafgaande aan deze vragenlijst heb ik een interview gehad met uw directeur. Hoe zorgt uw directeur dat u betrokken kunt en wilt raken bij vernieuwingen. In extreme gevallen kan een directeur vernieuwingen opleggen, of volledig door u als collega's laten bepalen. Ik ben benieuwd naar het handelen van uw directeur in de periode dat HGW en groepsplannen zijn ingevoerd. Dit traject loopt al een paar jaar. Vanaf het informeren in het begin tot het stap voor stap daadwerkelijk invoeren en gebruikmaken van HGW en groepsplannen. Door het invullen van deze vragenlijst zou ik zeer geholpen zijn. Op 28 februari a.s. zal de vragenlijst sluiten. Zou u deze voor de genoemde datum kunnen invullen.

<http://www.enquêtemaken.be/toonenquête.php?id=176791&CODE=vha3n63m1s>

Alvast bedankt voor het invullen van deze vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Tatjana Kreijenbroek
Academie Educatie (Pabo), CHE

Inleidende tekst in de enquête:

Beste leerkracht,

Het invullen hiervan zo'n 10 minuten duren. Bij enkele vragen wordt vooraf een toelichting gegeven, dit om de vraag te verduidelijken. Uiteraard zullen alle gegevens geheel anoniem worden verwerkt zowel voor in mijn scriptie als voor uw directeur.

Alvast bedankt voor het invullen van deze vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Tatjana Kreijenbroek
Academie Educatie (Pabo), CHE

- △ **Draagvlak:** Wanneer er zo'n 70 á 80% van een team bereid is om te veranderen is er voldoende draagvlak.

Manieren

Een korte beschrijving van hoofd, lichaam en hart – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

- LV 1. De directeur heeft tijdens de genoemde verandering aandacht gegeven aan:

Bijna altijd	regelmatig	soms	zelden	nooit
(iedere dag)	(meerdere	(1x per week)	(1x per maand)	
	keren per week)			

- a. het hoofd
b. het lichaam
c. het hart

Een korte beschrijving van alle rollen – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

- LV 2. Wat is de rol van de directeur geweest?

Controlerend	sturend	vernieuwend	op de persoon gericht
--------------	---------	-------------	-----------------------

Een korte beschrijving van bottom-up en top-down werken – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

LV 3. Tijdens de laatst uitgevoerde verandering heeft de directeur bottom-up/top-down gewerkt:

Top-down

Bottom-up

Waaruit blijkt dat?

Een korte beschrijving van alle middelen – deze is te vinden onder deze vragenlijsten.

LV 4. De directeur heeft tijdens de laatst afgeronde verandering één of meer van de volgende middelen ingezet? Ja nee

- a. Persoonlijk ontwikkelingsplan
- b. Intervisie
- c. Vergaderingen
- d. Uitleg/training
- e. Motiverende gespreksvoering
- f. Geld
- g. Tijd
- h. Creatief denken
- i. Coaching
- j. Oplossingsgericht werken
- k. Collegiale consultatie

Beleving

LV 5. De rol van de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heb ik beleefd als:
Zeer prettig prettig niet prettig/niet onprettig onprettig niet prettig

LV 6. De middelen die de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heeft ingezet heb ik beleefd als:
Zeer prettig prettig niet prettig/niet onprettig onprettig niet prettig

LV 7. Bij de laatst afgeronde verandering werd ik betrokken door mijn directeur:
Bijna altijd regelmatig soms zelden nooit
(iedere dag) (meerdere (1x per week) (1x per maand)
keren per week)

LV 8. Hoe beleeft u het creëren van draagvlak door de directeur?
Uitstekend zeer goed goed matig slecht

LV 9. Wat is uw rol geweest gericht op: Uitstekend zeer goed goed matig slecht

- a. Vernieuwing
- b. Gemotiveerd/betrokken
- c. Inzet van tijd

Behoefte

LV 10. Heeft u invloed gehad op het proces en product van de verandering voor zover dat mogelijk was?

Ja nee anders namelijk

- LV 11. Bij de laatste verandering die is doorgevoerd was er: Klopt niet = 0 klopt = 1
- Onvrede over de bestaande situatie
 - Visie op de gewenste situatie
 - Een plan van aanpak voor de verandering

15.11 Uitleg bij de vragenlijsten

Hoofd, lichaam en hart, Covey beschrijft dit als de drie dingen die nodig zijn om tot de ziel te komen.

- **Hoofd:** Het hoofd staat voor verstand, hierbij zien werknemers de noodzaak. Ze kunnen kritiek hebben of zich aansluiten bij een idee. Werknemers zijn zowel verstandelijk als lichamelijk competent ze ontwikkelen om goede ideeën te herkennen en te realiseren.
- **Lichaam:** Bij het lichaam draait het om de aandacht en (h)erkenning van mensen. Een groep voorstanders zou een voorwaarde kunnen zijn voor draagvlak. Dit kan onder andere door aan de basisbehoeften te voldoen.
- **Hart:** Hier draait het om visie, passie, motivatie en emotie, de werknemer heeft de wil om het te doen. De relaties hierbij zijn van groot belang voor de ontwikkeling.

Als een directeur hoofd, lichaam en hart inzet en aan deze behoeften voldoet kan er gesproken worden van 100% draagvlak.

Rollen

Alles een directeur doet, verbaal en non-verbaal waarmee hij of zij een aandeel heeft in een bepaalde ontwikkeling, met daarbij de focus dat het een rol is die het creëren van draagvlak stimuleert.

- **Controlerend werken:** Controle, structuur en het analyseren van de situatie. Het is een hiërarchische cultuur waarbij men zich richt op kernkwaliteiten en de beheersbaarheid van personeel en organisatie.
- **Sturend werken:** Resultaat, alles kan altijd beter. Er heerst een marktcultuur, waarbij men zich richt op verbeteren en beter zijn dan de ander.
- **Vernieuwend werken:** Creëren, innoveren, verbeteren en leren. Het is een adhoc cultuur waarbij het gaat om het hoger doel, waarom bestaan wij?
- **Persoonsgericht werken:** Samenwerken, betrokkenheid en plezier. Het is een familie cultuur, waarbij het gaat om kernwaarden.

Middelen:

Een manier die een directeur kan gebruiken om een doel te bereiken (in dit geval draagvlak creëren). Dit heeft niet te maken met eigenschappen of persoonlijkheid van de directeur het is een externe manier.

- **Persoonlijk ontwikkelingsplan:** Een ontwikkelingscontract dat in overeenstemming met leerkracht en directeur wordt opgesteld, waarin ontwikkelingsdoelen van de leerkracht en de lange termijn doelen van de organisatie worden meegenomen.
- **Intervisie:** Een bijeenkomst van leerkrachten waarin één leerkracht een probleemstelling inbrengt. Dit probleem wordt aan de hand van een intervisie methode besproken. Dit keert regelmatig terug.
- **Vergaderingen:** Tijdens een vergadering kan informatie gepresenteerd worden die van belang is bij een verandering. Daarnaast kan er overleg en discussie plaats vinden om eventuele weerstand te tonen.
- **Uitleg/training:** Gebruik maken van een expert of ervaringsdeskundige die uitleg geeft en het personeel daadwerkelijk laat ervaren wat de verandering zal inhouden.
- **Motiverende gespreksvoering:** Dit is een gesprek tussen directeur en leerkracht. Er is een situatie of verandering waarin een leerkracht niet mee wil. Er wordt uitgezocht waar de leerkracht ambivalent is, (wat wil de leerkracht wel of niet en waarom). Er wordt verandertaal uitgelokt wat wil een leerkracht gaan doen? Daarbij wordt een plan opgesteld wat de leerkracht wil en kan.

- Geld: Doormiddel van geld kan de directeur investeren in een expert of coach die het proces begeleid. Of in opleiding van de leerkrachten.
- Tijd: Leerkrachten krijgen extra tijd, worden vrij gepland van lessen.
- Creatief denken: Dit gebeurt zo mogelijk met het hele team. Wanneer er veranderd moet worden, wordt er eerst geconvergeerd vanuit de probleemstelling. Er worden niet realistische en gekke ideeën bedacht. Van daaruit wordt weer naar de vraagstelling gedivergeerd. Door gekke, grootse ideeën kan er uiteindelijk een origineel, haalbaar nieuw idee ontstaan.
- Coaching: Directeur en leerkracht gaan in gesprek waarbij de directeur, de leerkracht coacht op een vraag die de leerkracht heeft. Hierbij stelt de directeur verhelderingvragen om de leerkracht inzicht te geven in het eigen handelen. De leerkracht is zelf verantwoordelijk voor het proces.
- Oplossingsgericht werken: Hierbij kan de directeur of een andere leerkracht betrokken zijn. De leerkracht die een 'probleem' met de verandering heeft wordt gezien als expert in de eigen situatie. De directeur of de andere leerkracht stelt vragen die gericht zijn op de toekomst en niet op het probleem.
- Collegiale consultatie: Twee collega's bespreken denkbeelden, een probleemoplossing, geven advies, onderwijs of reflecteren. De relatie is gelijkwaardig.

Bottom-up en top-down werken:

Bottom-up: De directeur heeft samen met het personeel een probleem besproken, er is samen naar een oplossing gezocht.

Top-down: De directeur heeft het probleem en de oplossing voorgelegd aan het personeel en benoemt hoe er mee gewerkt gaat worden.

15.12 Overeenkomsten in de vragen

Overeenkomsten van vragen in de vragenlijst voor directeuren:

Die zijn er niet omdat deze vergeleken kunnen worden met de vragen uit het interview.

Overeenkomsten van vragen in het interview:

In de antwoorden op de volgende vragen moeten overeenkomsten te vinden zijn:

- Vraag DI 5 en DI 8 en DI 10
- Vraag DI 6 en DI 7 en DI 9
- Vraag DI 11 en DI 13

Overeenkomsten van vragen in de vragenlijst voor leerkrachten:

- LV 5, 6, 7, 8 en LV 11
- Vraag LV 7 en LV 9

De overeenkomsten tussen de vragenlijst aan de directeur en het interview met de directeur .

- Vraag DV 1 en DI 6
- Vraag DV 2 en DI 11
- Vraag DV 3 en DI 13
- Vraag DV 4 en DI 7
- Vraag DV 5 en DI 9
- Vraag DV 6 en DI 11

De overeenkomsten tussen het interview met de directeur en vragenlijst van de leerkracht

- Vraag DI 5, 6 en LV 3
- Vraag DI 7 en LV 4
- Vraag DI 9 en LV 2
- Vraag DI 11 en LV 5, 6, 8
- Vraag DI 14,15,16 en LV 1

De overeenkomsten tussen de vragenlijst van de directeur en de vragenlijst van de leerkrachten

- Vraag DV 2 en LV 7, 9
- Vraag DV 4 en LV 4
- Vraag DV 5 en LV 2
- Vraag DV 6 en LV 11

15.13 Uitgewerkte interviews

15.13.1 Het interview directeur 1

Het interview heeft plaatsgevonden op 30 januari 2014, van 9.10 tot 9.41. D1 is een interim-directeur.

Introductie

D1 is twee dagen per week werkzaam als interim-directeur op een school met 15 leerkrachten. Daarnaast is hij werkzaam als trainer adviseur en directeur van een trainingadviesbureau. Zij zijn werkzaam door het hele land, één van de taken is interim-management. Naar aanleiding van twintig jaar onderwijs achtergrond als leerkracht, coördinator en directeur heeft D1 tweeënhalf jaar geleden de overstap gemaakt naar consultensie, training en advies, waar vanuit hij nu ook interim-klussen doet. Sinds mei 2013 is hij werkzaam op zijn vierde school. D1 heeft als basisschool directeur allereerst een opleiding tot schoolleider gevolgd en heeft daarna nog andere management opleidingen gedaan, gerelateerd aan (onderwijskundig) leiderschap. Hij heeft geen opleiding tot interim-directeur gevolgd. Vanuit het trainingsadviesbureau heeft hij intern trainingen en trajecten gevolgd, om zich te verdiepen in interim-directie. Hierin heeft hij geleerd wat er wel en wat er juist niet gedaan moet worden. Belangrijk hierbij is dat het gaat om het maken van keuzes, omdat een directeur anders verstrikt kan raken in de dagelijkse gang van zaken. Met het niveau van potloden, toiletpapier etc. moet een directeur zich niet bezighouden.

Case en visie

De opdracht van D1 was als volgt: 'Hij moest de formatie passend maken, de juiste personen in de juiste groepen plaatsen en de werktijdfactoren passend maken, zodat het 'verhaal' klopte, zowel financieel als organisatorisch gezien. De vorige directeur was nog aanwezig toen D1 aangesteld werd, maar had besloten om te stoppen. Van daaruit is er een interim-opdracht ontstaan. Inmiddels is de formatie rond, de opdracht is verlengd, zodat de school kon blijven draaien, met directeur. Op dit moment zijn ze aan het kijken hoe de vacature voor een nieuwe directeur eruit moet gaan zien. Het personeel heeft D1 open, nieuwsgierig en afwachtend ontvangen. Dit kwam vanuit het verleden, er was zorg over de interne organisatie, continuïteit, een hoog ziekteverzuim, ontevredenheid, negatieve motivatie en het stressgedrag was zichtbaar. De houding van het team beschrijft D1, als volgt: "We zien wel wat het gaat worden, hopeloosheid, het wordt toch niet beter, het is hier altijd zo gegaan, zwaar gezegd een team wat depressieve gedachten had."

De ervaring van D1 is dat hij als interim-directeur anders handelt dan een basisschooldirecteur. Een interim-directeur komt binnen met een opdracht. Vaak heerst er een bepaalde problematiek. De opdrachten zijn van wisselende aard: Het kan zijn dat de interim-directeur een half jaar de tijd krijgt waarin het team opgeschut moet worden en er een onderwijskundig concept moet liggen, de rust en regelmaat moet georganiseerd worden of de organisatie moet draaiende blijven.

De visie van D1 is als volgt: Leidinggeven is kijken naar de behoeften van de werknemer. Als een directeur die behoefte kan pijlen, daarbij aan kan sluiten en in verbinding kan komen met de werknemer, kan er leidinggegeven worden aan intrinsieke en extrinsieke behoeften van mensen. Er wordt dan leiding gegeven op zowel personeels- en op organisatorisch gebied. D1 heeft in het begin vooral aandacht besteed aan het personeel. Dit was ook waar de opdracht van de interim-directeur op gericht was. Met de verlenging van de interim-opdracht is hij meer gaan kijken naar de organisatie. De opdracht past bij D1, hij is een 'people manager', hij houdt van mensen. Dat is ook waar het trainingadviesbureau mee bezig is. Zij zijn hoofdzakelijk bezig met: de mens, de drive, de motivatie, competenties en het beter maken van mensen en organisaties.

D1 is de verandering begonnen door een individueel gesprek met elk personeelslid: 'Wie ben je? Wat is je drive? Wat speelt er volgens jou? Waarom ben ik hier als interim directeur? Waar liggen jouw ambities? Wat wil je volgende week? Wat wil je volgend jaar?'. Op die manier ontstond er een beeld van de persoon, maar ook de levensvraag van de organisatie werd hierdoor zichtbaar. Dit heeft D1 naast de financiële middelen gelegd. Op basis daarvan heeft hij keuzes gemaakt. D1 geeft aan een democratisch leider te zijn. Waar het organisatorisch mogelijk is probeert hij in overleg afspraken te maken. Dit is niet altijd mogelijk, waardoor het soms harde processen zijn en het personeel niet altijd keuze heeft.

Middelen

Motiverende gespreksvoering	Meerdere keren per week
Vergaderingen	1x per week
Creatief denken	1 x per week
Oplossingsgericht werken	1 x per week
Collegiale consultatie	1x per week
Pop	1x per maand
Intervisie	1x per maand
Uitleg training	1x per maand
Geld	1x per maand
Tijd	1x per maand
Coaching	1x per maand

D1 richt zich op motiverende gespreksvoering. Als iemand goed in zijn vel zit, kan de werknemer ook genieten van zijn of haar werk. Dat is terug te zien in de organisatie. Zonder motivatie werkt een persoon zelf niet lekker en daarnaast zien andere dat ook. Het bewustzijn van de invloed die elk persoon in een organisatie heeft, maakt een organisatie sterkt. Dat is één van de visies op leiderschap van D1, 'zorg dat mensen van elkaar weten dat ze elkaar beïnvloeden'. Op het moment dat iemand binnenkomt heeft die persoon al invloed op de ander, door uiterlijk en non-verbale communicatie, en deze moet zuiver blijven. D1 doet dit door aandacht te geven aan individuen, dit is een natuurlijk proces. Als leider moet je jezelf goed kennen. 'Wat zorgt ervoor dat ik goed in mijn vel zit?' Dat is investeren in jezelf. Als een leider weet waar hij of zij energie van krijgt en waar hij of zij op leegloopt, kan daar balans in gezocht worden. D1 doet dit door zijn agenda zo te plannen dat taken die energie kosten in verhouding zijn of afgewisseld worden met taken die energie geven. D1 krijgt energie van werken met mensen. 's Ochtends als hij binnenkomt loopt hij elk lokaal langs en begroet het personeel bij naam. Als de school begint, staat hij op de gang om zo ook ouders te kunnen begroeten. Dat is een natuurlijke, maar ook een bewust aangeleerde strategie. Het kan overkomen als een trucje, maar het moet authentiek zijn om effect te hebben.

Middelen die D1 aanzienlijk minder gebruikt zijn inzetten van pop, intervisie, uitleg en training, geld, tijd en coaching. Dit is vanwege financiële middelen, hier is geen geld voor. Coachend leiderschap is een kwaliteit die een leider moet hebben, dat zet hij ook in, maar met de rol van interim-directeur is dat lastig. D1 is twee dagen in de week aanwezig op school, een groot deel van het werk gaat over de interne organisatie. De pauzes en na school is er tijd voor inter-persoonlijke momenten. Er wordt één keer in de anderhalf á twee weken vergaderd, en op die momenten is er een strakke agenda. De inter-persoonlijke momenten zijn daarbij ondergeschikt.

Rollen

Controlerend	past niet
Sturend	past
Vernieuwend	past goed
Persoonsgericht	past goed

D1 werkt vooral persoonsgericht en vernieuwend. Als het om vernieuwing gaat richt hij zich wederom vooral op de mensen. Zij moeten inzicht krijgen in zichzelf. Als iemand weet hoe hij of zij in elkaar steekt en zich daarin verdiept is dat een vernieuwend proces. Werkgeluk motiveert.

Ieder mens is de controleur van zichzelf zo zegt D1. Uit onderzoek is gebleken dat een directeur die als controleur door de organisatie loopt en op basis van feiten en data een organisatie gaat monitoren niet effectief is. Dit blijkt ook uit het werk van de inspectie: de inspectie schetst een beeld van een organisatie dat overwegend klopt, maar het persoonlijke aspect wordt daarbij gedeeltelijk vergeten. Als directeur is het belangrijk om vertrouwen te hebben in het personeel. Zonder vertrouwen zou er een eilanden cultuur ontstaan. Als er afspraken gemaakt worden, koppelt D1 dit op een vergadering terug: 'Hoe is dit gegaan? D1 controleert niet of er al een afspraak is en wat er gaat gebeuren. Dat is de verantwoordelijkheid van de werknemers. Vanuit het team wordt dit opgemerkt, ze ervaren dat zij verantwoordelijkheid krijgen. D1 vindt dat, dat moet, "het zijn Hbo'ers". Een leerkracht is ondernemer in eigen groep. D1 verwacht deze verantwoordelijkheid ook van zijn personeel. Er moet controle zijn, maar die is gericht op de verantwoording van het eigen gedrag, dat moet een directeur ook doen.

Beleving

Het team is blij, er is rust en regelmaat, er wordt onderling overlegd en mensen nemen hun verantwoordelijkheid. Het team kan de verantwoordelijkheid ook echt aan, ze zijn zelfsturend en zelfredzaam. Dat zat al in dit team. D1 heeft zich geen zorgen gemaakt of het team dit wel aan kon. D1 is tweedagen aanwezig waardoor het team ook zelfredzaam moet zijn. Iedere dag is anders, er zijn altijd ad hoc zaken. Op de dagen dat de directeur niet aanwezig is, zijn er leerkrachten aangewezen die verantwoordelijk zijn, in geval van calamiteiten. Ook voor de pleinwacht en telefoondienst zijn roosters gemaakt. De visie van D1 op leidinggeven sluit aan op deze school.

Draagvlak ontstaat volgens D1 door zingeving, bewustwording en weten waarom de dingen gedaan worden. Als dat niet duidelijk is, moeten die dingen ook niet gedaan worden. Een voorbeeld daarvan is het passend onderwijs. Uit deze ontwikkeling is veel winst te halen, maar daar moet wel gesprek over blijven: Wat is de zin? Het moet niet gedaan worden omdat iedereen het doet: Wat betekent passend onderwijs voor deze organisatie, met de kwaliteiten die hier zijn? Het in gesprek gaan en blijven is hierbij heel belangrijk. De cyclus van plan – do – check – act zorgt voor borging. Afspraken die 10 jaar geleden gemaakt zijn, moeten opnieuw gecheckt worden. Zijn deze nu nog van waarde? Gebeurt dat nog? Zonder waarde moet het niet gedaan worden. De visie van D1 is dat zowel een directeur als een leerkracht om de 7 jaar van werkplek zou moeten wisselen. Het is heel gezond om op een andere school te gaan werken.

Behoeften

D1 heeft het hoofd als volgt vorm gegeven. De competenties van de leerkrachten zijn onder de loep genomen. Waarom werk je? Waarom werk je hier? Wat zegt dat over jou? Wat zegt dat over je competenties? Dit is gericht op bewustwording. Werknemers moeten weten wat er wordt verwacht. De persoon zelf, moet bedenken of hij of zij aan die verwachting wil en kan voldoen. Deze bewustwording kan plaatsvinden in zowel teamgesprekken als in POP gesprekken.

Aan het lichaam geeft de directeur vorm door werknemers aandacht te geven, onder andere door het bewust maken van eigen kwaliteiten en de contacten met collega's en de kinderen. Hoe kom je als leerkracht met alle kinderen in contact?

D1 werkt aan het hart door zelf passie te laten zien. Het motto van D1 is: *"Doe niet alleen de dingen die je leuk vind, maar vind de dingen die je doet, leuk."*

Als dat gezien wordt werkt dat aanstekelijk

Suggesties

Het werken met 'groepsplannen voor leerkrachten' vind D1 een prachtig plan. Met modellen als: Insides discovery, Proces communication model, Belbin, leerstijlen van Colb etc. kan er als het ware een foto gemaakt worden van het team. 'Dit zijn de kwaliteiten, dit zijn de valkuilen, dit zijn de leerstijlen.' Op die manier kunnen mensen in hun kracht gezet worden, bijvoorbeeld door dit in te zetten bij de naschoolse taken van de leerkrachten. Wanneer iemand beleidsmatige zaken leuk vindt en daar energie van krijgt kan deze plaatsnemen in de MR. Als er in de organisatie zichtbaar wordt dat de kwaliteiten en de positieve energie ingezet wordt dan blijft het niet bij een foto, maar wordt het een film. D1 heeft dit voor deze organisatie voor zichzelf gemaakt. Dit heeft hij niet in een beleidsstuk verwerkt. Vanuit zijn achtergrond, training en advies doet hij dat wel.

Ieder team zou dat moeten doen, niet zo zeer alleen de directeur. De verantwoordelijkheid ligt bij een team, een directeur is daar onderdeel van. Kernwoorden hierbij zijn openheid, transparantie en opencommunicatie, deze dingen moeten in iedere organisatie ergens zichtbaar zijn.

15.13.2 Het interview directeur 2

Het interview heeft plaatsgevonden op 3 februari 2014, van 15.30 tot 16.11.

Introductie

D2 is drie dagen per week werkzaam op een school met 20 leerkrachten. Zij werkt inmiddels 15 jaar als directeur op deze school. D2 is op deze school gestart als leerkracht en is daarna adjunct directeur geworden. Vervolgens heeft het bestuur D2 gevraagd om directeur te worden. Dit was geen geplande carrière, maar D2 is ingegaan op de vraag van het bestuur en is gestart met een opleiding gerelateerd aan schoolleiderschap.

Case en visie

D2 richt haar visie op situationeel leiderschap. De ene situatie vraagt om onderzoekend leiderschap een andere situatie om sturend leiderschap. D2 wil de collega's faciliteren bij hun werk, soms is dat controlerend /corrigerend en soms is een leiderschapsstijl mogelijk waarbij teamleden 'vrij' zijn in hun keuzen. Verschillende situaties vragen om verschillende stijlen van leiderschap. In de loop van de tijd heeft D2 zich dit meer eigen gemaakt. D2 werkt inmiddels al lange tijd op deze school, hierdoor kan zij de behoefte van collega's steeds beter inschatten, de ene collega wil meer losgelaten worden, de andere heeft meer sturing nodig. Dit geldt bijvoorbeeld voor starters, mensen die van functie veranderd zijn of van een andere school komen. Het soort leiderschap hangt af van de onderwerpen. Bepaalde onderwerpen brengt D2 bijna in de mededelende rol, terwijl ze zich bij andere onderwerpen laat leiden door collega's. Ze wil dan graag horen wat zij vinden. Bij onderwerpen waar D2 sturend is, heeft ze vaak al een specifiek doel waar ze wil uitkomen, (zonder dictatoriaal over te komen). Dit kunnen onderwerpen zijn die vanuit de overheid min of meer worden opgelegd. Door de manier waarop een onderwerp geïntroduceerd of uitgelegd wordt, kan de directeur duidelijk sturen. Zo is het ook gegaan bij het invoeren van handelingsgericht werken (HGW). Hier was niet over te discussiëren, er was besloten dat het gedaan zou worden. D2 denkt dat er geen school meer is, anno 2014 die niet OGW/HGW werkt. Deze verandering is gestart zonder draagvlak, daarom heeft D2 bewuste keuzes gemaakt, zodat er toch onderdelen vanuit de collega's zelf kwamen. Dit heeft D2 gedaan door collega's specifieke vragen te stellen en hen er naar toe te sturen, dat ze zeiden: 'ja het is goed als we HGW gaan gebruiken'.

De invoering van HGW is als volgt verlopen. D2 zit in de stuurgroep van het samenwerkingsverband uit de omgeving. Door die functie was zij in een vroeg stadium van het HGW proces betrokken. D2 is toen al gestart met informeren van de collega's. Tijdens een vergadering heeft zij verteld dat ze in de stuurgroep HGW besproken hadden, wat het inhield en hoe het is ontstaan. *"Vroeger waren we goed in het afnemen van toetsen, maar dan stopte het vaak, soms konden we nog diagnosticeren, maar daarna waren collega's nogal eens handelingsverlegen. We weten niet hoe het verder moet. Er is nu een methode, HGW, waardoor we kunnen weten wat we moeten doen met de toets opbrengsten. De volgende stap is niet wachten op de uitslag van de toets, maar proactief zijn, zodat we nog beter op de individuele leerling kunnen inspelen."* Volgens D2 start het veranderproces bij vrijblijvend informeren, vervolgens heeft ze het proces gestuurd door nieuwsbrieven vanuit het samenwerkingsverband over HGW door te sturen. Om dan een belangrijke stap te nemen, het voorstel in het team om een nascholingsplan te volgen over HGW. Hiervoor heeft D2 een externe expert ingehuurd, omdat ze dat van belang vond bij dit onderwerp. Naar aanleiding van die dag is er veel over HGW gesproken, uiteindelijk zijn er concrete afspraken gemaakt. *"Wat gaan wij, in deze situatie, op onze school, met deze kinderen doen met HGW."* Er is gestart met kleine stappen om het proces op gang te brengen. Bij één vak moesten er proactieve en belemmerende factoren benoemd worden. Een jaar later zijn de collega's onderwijsbehoeften gaan formuleren en weer een jaar later is er vorm gegeven aan kringgesprekken en het invoeren van oudergesprekken in ParnasSys. Stap voor stap is dit proces doorlopen inmiddels zijn ze er zo'n vijf jaar mee bezig. In die periode is er vanaf het begin ruimte geweest om op de HGW methode te reageren, tijdens vergaderingen, nascholing en gesprekken. De eerste reacties varieerden van: *"wat een geweldige ontwikkeling, klinkt boeiend"*

maar ik moet het nog zien”, tot “het zal wel weg ebben, ik zit hier niet op te wachten het zal wel veel tijdskosten”. De grootste vraag die collega’s hadden ging over de tijd die het zou kosten. “Waarom moet ik groepsplannen maken en onderwijsbehoeften opschrijven? Ik weet dat wel.” In de loop van de tijd zijn er enkele collega’s gekomen die duidelijk voorstander zijn van HGW. D2 vindt het haar taak om juist die collega’s in de vergadering aan het woord te laten. Dit heeft zij gedaan door te vragen naar positieve ervaringen met HGW en niet naar waar ze tegen aan lopen. Natuurlijk komen dan ook de knelpunten naar voren, maar in de loop van het proces is te zien dat collega’s de meerwaarden zijn gaan inzien. Bij een veranderingsproces is het belangrijk dat collega’s de tijd krijgen om zich het ‘nieuwe’ eigen te maken, om positieve ervaringen te benadrukken en gemaakte afspraken te controleren. De IB’ers hebben hierin een grote taak gehad. Zij hebben formulieren ontwikkeld en zijn de groepsbesprekingen op een nieuwe (HGW manier) in gegaan. Zij hebben in dit proces een controlerende functie. Leerkrachten kunnen ten alle tijden aangeven waar ze hulp bij nodig hebben, maar ze moeten het wel zelf doen. De IB’ers steunen, duwen en trekken hierbij het personeel.

Middelen

Vooraf aan het interview heeft ook D2 een vragenlijst ingevuld. D2 vond de antwoordmogelijkheden voor haar verandering niet passend. De verandering op school 2 is al 5 jaar bezig. Hierdoor is het niet relevant om hier één keer per week over te vergaderen, toch vindt zij dat ze regelmatig vergaderen over dit onderwerp. Daarom heeft zij extra toelichting gegeven bij de antwoorden vanuit de vragenlijst.

Ingevulde vragenlijst door D2

Collegiale consultatie	1x per week
Tijd	1x per maand

Coaching	1x per maand
Vergaderingen	1x per maand
Motiverende gespreksvoering	1x per maand

Creatief denken	1x per maand
-----------------	--------------

Oplossingsgericht werken	1 x per maand
Pop	1x per maand
Intervisie	1x per maand

Uitleg training	1x per maand
-----------------	--------------

Geld	nooit
------	-------

Werkelijke tijdsbesteding

Zo nodig wordt er iemand ingehuurd om mensen vrij te plannen, daarnaast worden er werkvergaderingen in geroosterd.

1x per maand

1x in de zes weken

2x per jaar, Directeur doet dit in een vergadering en

functioneringsgesprekken. In

groepsbesprekingen doen de IB’ers dit.

De kleuterleerkrachten hebben creatief

nagedacht over de invulling van HGW o.l.v. de

IB’er. In de midden en bovenbouw was dit

minder noodzakelijk en werd dit niet

verwacht.

1x per maand

1x per jaar

1x per twee maanden, bij de kleuters gebeurt dit vaker aan de hand van thema’s.

Gemiddeld 3 momenten in een jaar. In het begin van het traject gebeurde dit veel, nu minder regelmatig (wat dit onderwerp betreft).

Niet bij dit onderwerp.

D2 heeft vooral collegiale consultatie ingezet om draagvlak te creëren voor HGW. Dit komt voort uit de visie van school, zo staat in het schoolplan. De school wil een lerende organisatie zijn die opbrengstgericht werkt. Samenwerking is de basis van een lerende organisatie en in de ogen van D2 een voorwaarde voor opbrengstgericht werken. Er moet intrinsieke motivatie zijn om op een andere manier naar de klas te kijken. Hierbij gaat het niet alleen om het ‘leuk hebben’ in de klas maar, juist ook dat collega’s doelen stellen. Wanneer collega’s zichzelf vragen stellen *‘Waarom scoort deze klas*

zoals ze scoren? Hoe zou dat komen. Wat is mijn input? Wat wil ik ermee? Hoe kan ik dat doen?’ D2 denkt dat collega’s dit het beste kunnen doen door in overleg te gaan met elkaar. Samen ben je de school. Een onderdeel daarvan is coöperatief leren zoals de kinderen dat doen, maar ook de collega’s. Onderling elkaar ondersteunen. Dit gebeurt door in bouwvergaderingen in gesprek te gaan en samen ook naar opbrengsten te kijken. Op de volgende vergaderagenda staat gepland dat er naar CITO uitslagen wordt gekeken. D2 laat collega’s dan in tweetallen naar de uitslagen van beide klassen kijken. Om vervolgens te proberen de uitslagen te interpreteren. Ieder jaar kijken de collega’s bij elkaar in de klas. Afgelopen najaar is er voor het eerst gestart met flits bezoeken. Iedere leerkracht had een half uur lang de tijd om in verschillende klassen, vijf minuten te kijken. Op die manier kon er een indruk ontstaan over de manier van werken in de andere klassen. Daarnaast bekijken collega’s ieder jaar ook een volledige les bij elkaar in de klas. D2 wil graag dat ze dit doen aan de hand van een leervraag en daarnaast met de HGW-kijkwijzer. De leervraag kan voortkomen uit iets wat ze zelf graag willen verbeteren of omdat ze weten dat die ander daar heel goed in is. Andersom kan de leerkracht ook vragen of de kijkende leerkracht specifiek tips wil geven op een bepaald leerpunt. Collega’s vinden het leuk maar ook lastig om bekeken te worden.

Rollen

Controlerend werken	past goed
Sturend werken	past goed
Vernieuwend werken	past goed
Persoonsgericht werken	past zeer goed

Vanuit de vragenlijst gaf D2 aan dat persoonsgericht werken het best bij haar past. Wanneer zij wederom de definitie bekijkt, spreekt hier twijfel uit vanwege het woord familiale cultuur. Dat is er niet meer op deze school, volgens D2, nu is het meer een opbrengstgerichte cultuur. Ze benoemt haar manier van leidinggeven meer situationeel, en afhankelijk van de situatie zet ze een bepaalde rol in. Het kernwoord voor persoonsgericht werken is voor D2 samenwerken en niet familiecultuur.

Beleving van draagvlak

Vernieuwing	Ontevreden	Ontevreden
Over tijd dat het kost	Neutraal	Ontevreden
Motivatie	Neutraal	Dit is erg verdeeld

D2 denkt dat het personeel over de tijdsbesteding negatiever is dan ze had ingevuld. De collega’s vinden dat het invullen van HGW veel tijd kost en dat de opbrengsten hier niet tegenop wegen. Ze denken niet zoveel anders te gaan doen. Het MT denkt dat de collega’s door het opschrijven toch nadrukkelijker nadenken en een beter gevulde bagage hebben en beter kunnen inspelen op de onderwijsbehoeften van de kinderen. De collega’s mopperen dat het naar verhouding te veel tijd kost.

Hoe deze situatie is verlopen past bij de manier van leidinggeven van D2. Ze benoemt dat deze verandering vooral sturend is verlopen en dat, dat ook bij haar past. D2 probeert vooral draagvlak te creëren door collega’s zelf te laten ontdekken wat de meerwaarde is van ‘een’ verandering. Ze hoopt dat collega’s zelf zien dat bijvoorbeeld het benoemen van doelen in de klas kinderen echt motiveert en verder brengt. Collega’s moeten niet werken voor de directeur, voor de inspectie of voor de IB’er maar voor de kinderen. Op die manier kunnen ze ook groeien als professional.

Behoeften

D2 zet het hoofd voornamelijk in door nascholing te betrekken in het traject. Deze trainer heeft de noodzaak van de verandering benoemd. Niet alle collega’s waren hierdoor overtuigd. Toch is het verandertraject doorgezet, omdat dit van belang was voor de school. Om leerkrachten meer te

betrekken zijn er afspraken gemaakt die haalbaar waren voor deze school en de collega's. Het is niet haalbaar om HGW gelijk op drie hoofdvakken in vier periodes te gaan invoeren, dus hebben ze zich eerst verdiept in bepaalde onderdelen. Wanneer het voor iemand niet haalbaar is en daar duidelijke redenen voor had, kon daar hulp bij gevraagd worden van de IB'er. D2 zet het lichaam in door te luisteren naar de collega's en daarop in te spelen. Het hart haalt D2 regelmatig naar voren, door zich te richten op de kinderen. Dat is de reden dan collega's werken, ze moeten daar het maximaal haalbare uithalen. Dat is ook de missie van de school.

D2 kan zich vinden in het idee van groepsplannen voor leerkrachten, maar doet dit niet. Ze heeft een beeld van de collega's, door middel van popformulieren en de popgesprekken. Dit vindt zij effectiever dan een groepsplan. Ze kan de leerkrachten doormiddel van dit instrument ook op de juiste manier inzetten. Daarnaast houdt D2 jaarlijks functioneringsgesprekken en loopt zij regelmatig de klas binnen. Elke week loopt ze onverwacht bij iemand de klas in. Daar denkt D2 meer tijd in te stoppen dan andere directeuren.

15.13.3 Het interview directeur 3

Het interview heeft plaatsgevonden op 6 februari 2014, van 9.00 tot . Met zowel de directeur als de locatieleider.

Introductie

D3 is sinds anderhalf jaar, twee dagen per week werkzaam op de school met 15 leerkrachten. Daarnaast is D3 sinds 2010 ook werkzaam op een andere school in de regio. Voor die tijd was zij werkzaam als adjunct-locatie leider in een ander gebied. D3 heeft de opleiding schoolleider gedaan. Op deze school is ook een locatieleider, hij is vijf dagen in de week aanwezig. Tijdens het interview heeft hij D3 aangevuld en extra input gegeven.

Case en visie

De visie van D3 is gericht op contact met de mensen, want als er contact is met de leerkrachten, weet een directeur wat er leeft bij de leerkrachten. Op die manier kan een directeur bereiken wat hij of zij wilt. De locatieleider is meer gericht op sturing geven. Het contact is heel belangrijk, maar daar moet wel richting aan geven worden. Leerkrachten verwachten volgens de locatieleider ook dat de koers wordt uitgezet. Het gaat om de combinatie. Als leerkrachten ideeën hebben over verandering, moedigt de directeur dat aan, er worden dan proeftuintjes uitgezet om dit uit te proberen. De school is bezig met veel verschillende veranderingen. De volgende veranderingen zijn gaande, de verandering van leiding, IB'er, groepsplannen, woordenschat en weektaak. Een afgeronde verandering is het directe instructiemodel (DIM). De locatieleider is bij het gehele invoeringsproces van DIM betrokken geweest. Toen D3 kwam hebben zij samen voor de borging van DIM gezorgd. DIM is ingevoerd omdat deze school een zeer zwakke school werd. Er kwam hulp vanuit de vereniging. De kritiek was dat de leerkrachten de kinderen niet genoeg boeiden. DIM was een manier om dit te veranderen. Van de 'vliegende brigade' heeft het team toen een stoomcursus over DIM gehad. Zelf hebben de leerkrachten dat verder uitgebouwd, eerst op rekenen en vervolgens is dat doorgetrokken naar de andere vakken. Inmiddels is de school weer goed gekeurd door de inspectie. Het DIM model werkt, D3 en de locatieleider zijn nu gericht op het bewaken van dat proces. Deze verandering is het team opgelegd. In deze situatie konden ze niet anders handelen. Dat heeft het team ook zo ervaren, maar inmiddels hebben zij ook ervaren dat dit een goede stap is geweest. Als directeur wil je niet altijd van bovenaf sturen, maar als directeur en locatieleider wordt je ook van bovenaf gestuurd. Als er in de beschreven situatie niets gebeurt, blijft de organisatie stil staan. Soms moet er iets gebeuren. Achteraf denken we dat het goed is geweest, wat er is gebeurd, maar het was niet fijn. Voor de invoering van het DIM model is gestart met een vergadering waarin theoretische instructie werd gegeven. Wat er is uitgelegd moesten de leerkrachten gaan uitproberen in de klas, waarop er herhaaldelijk mensen kwamen kijken. De locatieleider en de IB'er kregen nog verder instructie hoe dat begeleid moest worden, hoe dit vertaald kon worden naar andere vakken en hoe dit een plek kon krijgen in de groepsplannen die gemaakt moesten worden. Dit was een heel intensief proces, iedere week kwam er iemand kijken. Er lag veel druk op de leerkrachten, maar er moest iets gebeuren.

Middelen

Creatief denken	iedere dag
Oplossingsgericht werken	meerdere keren per week
Motiverende gespreksvoering	meerdere keren per week
Coaching	meerdere keren per week
Vergaderingen	1x per week
Intervisie	1x per week
Uitleg training	1x per week
Geld	1x per week
Collegiale consultatie	1x per maand
Tijd	1x per maand
Pop	1x per maand

De directeur was het niet helemaal eens de verschillende termijnen die werden gegeven. Om dezelfde reden als D2, zie voorgaande interview. De leerkrachten zelf komen met creatieve ideeën, en vanuit deze ideeën wordt er doorgedacht en worden ideeën verdiept en verbreed. Ook in de eigen groep passen mensen het idee weer aan op wat voor hen werkt. De directeur stimuleert dit, mensen kunnen heel veel vanuit zichzelf. De directeur en locatieleider geven de leerkrachten hier de ruimte voor, ideeën worden niet afgekapt. De leerkrachten zijn goed en op een school wordt hard gewerkt, dat moet aangemoedigd worden. In het DIM komt het creatief denken niet direct naar voren omdat dit een uitgewerkt model is. Maar binnen dat model kan er wel creatief om gegaan worden met bijvoorbeeld weektaken en coöperatieve werkvormen. Ze zien DIM als een huis, het huis moet gebouwd worden, als dat staat kan het creatief ingericht worden. Het coöperatief leren wordt goed opgepakt, in de onderbouw zijn ze daar veel mee bezig, bij de midden- en bovenbouw is dit minder, maar de leerkrachten doen dit wel. Voor coaching vraagt D3 soms ook mensen van buiten af. Dit is in bepaalde gevallen beter of veiliger is voor de leerkracht en dat is in dit proces belangrijk vindt D3. Het inhuren van een coach kost geld, maar D3 vindt dat wanneer leerkrachten hulp nodig hebben, dat geboden moet worden. D3 vindt dat wanneer een directeur een sterk team wil hebben hier ook in geïnvesteerd moet worden. Van collegiale consultatie wordt zeker gebruik gemaakt op deze school. Ook dit kost tijd en geld, om die reden wordt het niet vaker gedaan, al zou D3 dat graag willen. Voordat de leerkrachten bij elkaar gaan kijken gaan de directeur en locatieleider zelf de klassen rond om bij alle leerkrachten te kijken. Daardoor kunnen zij leerkrachten sturen om bij een andere specifieke leerkracht te gaan kijken, het kennen van de leerkrachten is hierbij erg belangrijk. Leerkrachten hebben een vrije keus bij wie zij gaan kijken. D3 en de locatieleider denken dat de leerkrachten hier veel van leren en het leuk vinden. Leerkrachten hebben van elkaar wel een idee hoe de ander het doet, maar zien dit vaak niet. Collegiale consultatie ondersteunt het draagvlak, zegt D3, leerkrachten krijgen tips van elkaar. Wanneer er collegiale consultatie plaatsvindt, gaan zowel de directeur als de locatieleider voor de klas.

Rollen

Controlerend werken	past
Sturend werken	past
Vernieuwend werken	past
Persoonsgericht werken	past goed

Het persoonsgericht leidinggeven komt naar voren in hoe leerkrachten aangesproken worden. Het sturen komt voort uit de vraag van het team het is een cultuur die heerst. 'We doen dingen omdat het moet'. Dit wil D3 graag veranderen, maar de sturing is nodig. Leerkrachten nemen de ruimte die ze krijgen om creatief te zijn. Dit laat zien dat ze sterk zijn, de behoefte aan sturing en het zelfstandige team bijt elkaar niet. Als leiders moeten wij de grenzen aangeven dat leerkrachten niet te veel ruimte nemen. Af en toe mag er ook gezegd worden, "*Dit zijn de afspraken, maar ik zie het niet.*" Een voorbeeld daarvan is de website, voor iedere vakantie moeten de collega's daar wat op

zetten. Af en toe controleren we dat, als het dan niet het geval is krijgen die collega's en mail dat het niet is gebeurd. Daarin controleren wij. We vinden dat de leerkracht verantwoordelijk is voor zijn eigen klas. Als een leerkracht de resultaten van zijn klas ziet, moet de leerkracht bij zichzelf te rade gaan wat hij of zij kan doen en dit niet op de directie afschuiven. Hier gaan we dan ook met leerkrachten over in gesprek. Dit doen we door de klassen langs te gaan, collegiale consultatie uit te voeren, alle middelen komen daarbij weer naar voren. Toets scores bespreken we altijd individueel met leerkrachten, algemene dingen halen we in de vergadering naar voren. We willen leerkrachten niet een onveilig gevoel geven door de resultaten gezamenlijk te bespreken. Algemene lijnen die minder zijn die bespreken we wel met elkaar. Wat gaan we samen doen om dat weer omhoog te krijgen. Het team staat daar heel erg open voor, ze vinden het dan erg fijn om tips te krijgen.

Beleving van draagvlak

Voor het DIM model was er draagvlak uit noodzaak, iedereen wist dat er iets moest gebeuren. Er was grote paniek en verslagenheid op het moment dat er bekend werd dat de school zwak was. Het was goed dat er ook nog mensen verder wilden. Daar was sturing belangrijk bij, ook de verenigingsdirectie heeft ons hierbij geholpen, door direct hulp in te schakelen. Er moest nu wel iets gebeuren, we kunnen niet bij de pakken neer gaan zitten. Er was wel een soort draagvlak maar het was vooral dat ze zich conformeerden aan wat er gezegd werd en wat er 'moest'. Draagvlak probeert D3 van te voren al te creëren. Wanneer D3 weet welke kant erop gegaan wordt, dan weet je van te voren met welke collega's je al een praatje moet maken en bij wie je het even in de week moet leggen. Er moeten proeftuintjes gemaakt worden. Er zijn er altijd een paar die het idee leuk of goed vinden. Op een bepaald moment brengt D3 het idee in het team, met de wetenschap dat er een aantal collega's zullen zijn die er positief op reageren. Die collega's vraagt D3 om het idee te proberen en zich erin te verdiepen. Dit heeft ook met ervaring te maken. De school had een probleem met begrijpend lezen. Daar wilden de collega's gezamenlijk wat aan doen. Er zijn werkgroepen ontstaan, mensen zijn zich gaan verdiepen. De werkgroepen worden samengesteld op basis van motivatie en competentie, daardoor heb je direct draagvlak. In dit geval wilden alle collega's er wat mee doen, alle ideeën worden daardoor open ontvangen. Het heeft ook te maken met de oorzaak van een probleem. Als we gezamenlijk constateren dat er iets moet veranderen dan is dat makkelijker. Naast dat ze veel uit noodzaak doen. Is er ook gestart met de vreedzame school. Dit kwam voort uit de vraag van ouders. Zij gaven aan dat er veel gepest werd, het team wilde daar wat mee doen. Met de invoering van deze methode is tijdelijk gestopt vanwege het negatieve inspectierapport. Eerst moest de school verbeteren voordat zij door mochten gaan met de vreedzame school. Een ander iets wat er moest gebeuren waren de groepsplannen, daarvan zien de leerkrachten de noodzaak niet. Ze hebben het gevoel dat het moet. D3 probeert dit aan te bieden in hapklare brokken, maar dit blijft een moeilijk proces, waardoor wij dit moeten controleren. Wij vragen ons dan ook af 'waarom willen we dit?'. Maar sommige dingen moeten nou eenmaal. Er moet verantwoording afgelegd worden van wat we doen. Het is niet zo dat alle leerkrachten de noodzaak niet zien. Er zijn ook leerkrachten die er direct mee aan de slag gaan. Deze hebben we ook nodig, want de leerkrachten die het moeilijk vinden kunnen straks weer bij hen aansluiten. Binnenkort gaat het team een hele middag besteden aan groepsplannen. Bij een aantal leerkrachten is het ook de angst dat het fout gaat op de computer. Dat ligt natuurlijk ook aan een ouder team. Door als directeur hier een middag tijd aan te besteden wordt er geprobeerd draagvlak te creëren en collega's te ondersteunen. We leven in een tijd waar veel verantwoording afgelegd moet worden. Ouders willen weten wat er met hun kind gebeurt. Dat is een administratieve last die er ligt. Vooral oudere collega's vinden dit lastig, ze weten niet precies wat er opgeschreven moet worden. Het is ook lastig om hier onderscheid in te maken. Leerkrachten kunnen beter maar te veel opschrijven dan dat ze te weinig opschrijven. D3 wil niet dat de administratieve last het gene is waarom leerkrachten het onderwijs minder leuk vinden, maar het is er wel. Naar aanleiding daarvan hebben we nu de rapporten even uitgesteld. Leerkrachten hebben nog geen gelegenheid gehad om de cito's te verwerken. Dus hebben we de ouders meegedeeld dat het rapport na de vakantie komt. Zo probeert

D3 de leerkrachten te ontlasten. Daarnaast is er nog het component ouders. Als alle ouders iets vinden, dan moeten we daar ook iets mee, ook al vinden de leerkrachten dat niet, ouders praten nou eenmaal veel. Dat betekent niet dat ouders de dienst uit mogen maken, er wordt altijd gezocht naar een midden weg. De leerkrachten zijn de professionals.

Behoeften

D3 creëert draagvlak op het gebied van het hoofd door bijvoorbeeld het DIM model, dat is noodzaak, dat moest gewoon. Daarvoor is een cursus geweest en literatuur aangeboden, dit is via het hoofd gegaan. Als zo'n proces opgang komt en leerkrachten er werkelijk mee aan de slag gaan, kunnen ze het effect ervaren waardoor het langzaam in het hele lichaam komt. Op dit moment zijn we bezig met het verbeteren van woordenschat daarvoor is voor iedere groep een boekje aangeschaft. Dit moet iedere leerkracht lezen. Op die manier heeft iedereen in ieder geval de kennis. Op gebied van het lichaam besteedt D3 aandacht door naar het team te luisteren. Regelmatig wordt er gevraagd wat de leerkrachten willen. Bijvoorbeeld 'Wat willen jullie met de prestatiebox? Op die manier probeert D3 het team aan het denken te zetten, 'Wat is voor de school leuk?', 'Wat vind ik leuk?' D3 vindt het lastiger om aandacht te besteden aan het hart. Bij een deel van de leerkrachten is het hart heel erg zichtbaar, er is passie en visie. Maar andere leerkrachten vinden het onderwijs vermoeiend, zij zitten al lang in het onderwijs en merken dat het onderwijs zwaarder is geworden. Voor die mensen is het moeilijker om de passie naar boven te krijgen. Dan moeten ze echt terug naar de vraag, 'Waarom zit je nou in het onderwijs?' In de functioneringsgesprekken stelt D3 die vraag ook. Ze kunnen ook wat anders gaan doen, maar vaak weten ze niet wat en wat ze kunnen met dit diploma. Als directeur en als locatieleider klagen ze niet over werkdruk. 'ze hebben het nooit druk'. Als iemand zegt "*dat kan ik er echt niet bij hebben*" dan zegt de locatieleider dan doe ik het wel. Dan relativeer je het ook wel, want er wordt veel geklaagd over de activiteiten na school, maar van de directeur en de locatieleider staan de activiteiten niet eens op papier. Wij doen ons werk, of het nou veel is of niet daarmee laten we zien dat als je passie hebt voor je werk niets te veel is. Je steekt er gewoon tijd in. Daarnaast hebben we in het onderwijs 12 weken vakantie, een gemiddelde Nederlander heeft 5 of 6 weken. Wij moeten die overige weken eigenlijk inhalen. Als een leerkracht volledig werkt, dan moet er gewoon 44 tot 45 uur per week gewerkt worden. Dat is veel, maar leerkrachten hebben wel 12 weken vakantie. In de vakantie zijn de kinderen ook weg, alles staat dan stil. Voor een leerkracht geldt dat ook. Er is geen werk bij gekomen na de vakantie. Het is druk in het onderwijs, maar het is één van de leukste vakken. Met kinderen werken zorgt er ook voor dat het elke dag anders is. Zoveel afwisseling vind je verder nergens.

D3 vind het idee om groepsplannen te maken voor leerkrachten goed en schrijft zelf ook veel op papier. Doormiddel van POP's proberen D3 en de locatieleider in zicht te krijgen waar iemands passie ligt. Zij kijken bijvoorbeeld bewust naar de indeling van werkgroepen. Daarnaast weten zij ook welke leerkrachten er zo gezegd in de A groep en welke in de C groep zitten. De mensen die meer in zich hebben krijgen ook meer taken, daar wordt opgelet. Ze ondersteunen de mensen die dat nodig hebben, zij krijgen in wezen extra instructie. In het functioneringsgesprek wordt het kunnen van de leerkracht besproken en wordt er gevraagd of de leerkrachten feedback hebben voor de directeur. Als er dingen in een functioneringsgesprek naar voren komen die voor het hele team van belang zijn wordt dit met het hele team besproken. Een voorbeeld daarvan is dat er bij één leerkracht iemand in de klas is geweest die aangaf dat tekenen tijdens het voorlezen niet goed is ten opzichte van de woordenschat. Kinderen worden hierdoor afgeleid. Veel andere collega's laten de kinderen ook tekenen tijdens het voorlezen. Dit kan dus aan iedere leerkracht meegegeven worden.

15.14 Gegevens vragenlijsten van de leerkrachten

15.14.1 Analyse School 1

1. De directeur heeft tijdens de genoemde verandering aandacht gegeven aan:

	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	29%	43%	29%	0%	0%
Het lichaam	0%	43%	57%	0%	0%
Het hart	14%	57%	29%	0%	0%

2. Wat is de rol van de directeur en hoe heb ik deze beleefd?
(koppeling van vraag 2 en oorspronkelijk vraag 5)

De rol:		Zeer prettig	29%
Controleren d	29%	Prettig	71%
Sturend	57%	Niet prettig/niet onprettig	0%
Vernieuwen d	57%	Onprettig	0%
Op de persoon gericht	43%	Niet prettig	0%

3. Tijdens de laatst uitgevoerde verandering heeft de directeur bottom-up/top-down gewerkt:

Top-down	43%
Bottom-up	57%

4. De directeur heeft tijdens de laatst afgeronde verandering één of meer van de volgende middelen ingezet?

	Ja	Nee	
Persoonlijk ontwikkelingsplan	0%	100%	Hoofd
Intervisie	43%	57%	Hoofd
Vergaderingen	100%	0%	Hoofd
Uitleg/training	86%	14%	Hoofd
Motiverende gespreksvoering	43%	57%	Hoofd/Hart
Geld	14%	86%	Hoofd
Tijd	29%	71%	Lichaam
Creatief denken	57%	43%	Lichaam
Coaching	71%	29%	Hart
Oplossingsgericht werken	86%	14%	Hart
Collegiale consultatie	100%	0%	Hart

5. De middelen die de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heeft ingezet heb ik beleefd als:

Zeer prettig	14%
Prettig	71%
Niet prettig/niet onprettig	14%
Onprettig	0%
Niet prettig	0%

6. Bij de laatst afgeronde verandering werd ik betrokken door mijn directeur:

Bijna altijd (iedere dag)	14%
Regelmatig (meerdere keren per week)	43%
Soms (1x per week)	29%
Zelden (1x per maand)	14%
Nooit	0%

7. Hoe beleeft u het creëren van draagvlak door de directeur?

Uitstekend	0%
Zeer goed	43%
Goed	57%
Matig	0%
Slecht	0%

8. Wat is uw rol geweest gericht op:

	Uitstekend	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht
Vernieuwing	0%	14%	86%	0%	0%
Gemotiveerd/betrokken	0%	57%	43%	0%	0%
Inzet van tijd	0%	57%	43%	0%	0%

9. Heeft u invloed gehad op het proces en product van de verandering voor zover dat mogelijk was?

Ja	86%
Nee	14%

10. Bij de laatste verandering die is doorgevoerd was er:

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	42.86%	57% = 1
Visie op de gewenste situatie	14.29%	86% = 1
Een plan van aanpak voor de verandering	28.57%	71% = 1

De cijfers hierboven zijn per onderdeel gescoord. Hierdoor kan er geen percentage worden berekend als het gaat om hoeveel draagvlak er is. Daarom zijn de bovenstaande cijfers hieronder omgerekend, zodat er een totaal van 100% uit komt.

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	14%	19%
Visie op de gewenste situatie	5%	29%
Een plan van aanpak voor de verandering	10%	24%
	29%	71%

15.14.2 Analyse school 2

1. De directeur heeft tijdens de genoemde verandering aandacht gegeven aan:

	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	30%	40%	30%	0%	0%
Het lichaam	0%	20%	80%	0%	0%
Het hart	0%	40%	60%	0%	0%

2. Wat is de rol van de directeur en hoe heb ik deze beleefd? (koppeling van vraag 2 en oorspronkelijk vraag 5)

De rol:		Zeer prettig	10%
Controlerend	50%	Prettig	50%
Sturend	10%	Niet prettig/niet onprettig	40%
Vernieuwend	60%	Onprettig	0%
Op de persoon gericht	10%	Niet prettig	0%

3. Tijdens de laatst uitgevoerde verandering heeft de directeur bottom-up/top-down gewerkt:

Top-down	60%
Bottom-up	40%

4. De directeur heeft tijdens de laatst afgeronde verandering één of meer van de volgende middelen ingezet:

	Ja	Nee	
Persoonlijk ontwikkelingsplan	60%	40%	Hoofd
Intervisie	80%	20%	Hoofd
Vergaderingen	100%	0%	Hoofd
Uitleg/training	90%	10%	Hoofd
Motiverende gespreksvoering	20%	80%	Hoofd/Hart
Geld	70%	30%	Hoofd
Tijd	50%	50%	Lichaam
Creatief denken	20%	80%	Lichaam
Coaching	40%	60%	Hart
Oplossingsgericht werken	80%	20%	Hart
Collegiale consultatie	100%	0%	Hart

5. De middelen die de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heeft ingezet heb ik beleefd als:

Zeer prettig	10%
Prettig	70%
Niet prettig/niet onprettig	20%
Onprettig	0%
Niet prettig	0%

6. Bij de laatst afgeronde verandering werd ik betrokken door mijn directeur:

Bijna altijd (iedere dag)	0%
Regelmatig (meerdere keren per week)	10%
Soms (1x per week)	90%
Zelden (1x per maand)	0%
Nooit	0%

7. Hoe beleeft u het creëren van draagvlak door de directeur?

Uitstekend	0%
Zeer goed	20%
Goed	70%
Matig	10%
Slecht	0%

8. Wat is uw rol geweest gericht op:

	Uitstekend	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht
Vernieuwing	0%	10%	90%	0%	0%
Gemotiveerd/betrokken	0%	20%	60%	20%	0%
Inzet van tijd	0%	40%	60%	0%	0%

9. Heeft u invloed gehad op het proces en product van de verandering voor zover dat mogelijk was?

Ja	30%
Nee	50%
Anders	20%

10. Bij de laatste verandering die is doorgevoerd was er:

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	90% = 0	10%
Visie op de gewenste situatie	0%	100% = 1
Een plan van aanpak voor de verandering	30%	70% = 1

De cijfers hierboven zijn per onderdeel gescoord. Hierdoor kan er geen percentage worden berekend als het gaat om hoeveel draagvlak er is. Daarom zijn de bovenstaande cijfers hieronder omgerekend, zodat er een totaal van 100% uit komt.

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	30%	3%
Visie op de gewenste situatie	0%	33%
Een plan van aanpak voor de verandering	10%	23%
	40%	60%

15.14.3 Analyse school 3

1. De directeur heeft tijdens de genoemde verandering aandacht gegeven aan:

	Bijna altijd(iedere dag)	Regelmatig(meerdere keren per week)	Soms(1x per week)	Zelden(1x per maand)	Nooit
Het hoofd	0%	50%	38%	13%	0%
Het lichaam	0%	25%	50%	25%	0%
Het hart	0%	13%	75%	13%	0%

2. Wat is de rol van de directeur en hoe heb ik deze beleefd? (koppeling van vraag 2 en oorspronkelijk vraag 5)

De rol:		Zeer prettig	0%
Controlerend	0%	Prettig	63%
Sturend	33%	Niet prettig/niet onprettig	38%
Vernieuwend	44%	Onprettig	0%
Op de persoon gericht	22%	Niet prettig	0%

3. Tijdens de laatst uitgevoerde verandering heeft de directeur bottom-up/top-down gewerkt:

Top-down	63%
Bottom-up	38%

4. De directeur heeft tijdens de laatst afgeronde verandering één of meer van de volgende middelen ingezet?

	Ja	Nee	
Persoonlijk ontwikkelingsplan	88%	13%	Hoofd
Intervisie	50%	50%	Hoofd
Vergaderingen	100%	0%	Hoofd
Uitleg/training	88%	13%	Hoofd
Motiverende gespreksvoering	75%	25%	Hoofd/Hart
Geld	88%	13%	Hoofd
Tijd	50%	50%	Lichaam
Creatief denken	38%	63%	Lichaam
Coaching	63%	38%	Hart
Oplossingsgericht werken	75%	25%	Hart
Collegiale consultatie	88%	13%	Hart

5. De middelen die de directeur tijdens de laatst afgeronde verandering heeft ingezet heb ik beleefd als:

Zeer prettig	0%
Prettig	75%
Niet prettig/niet onprettig	25%
Onprettig	0%
Niet prettig	0%

6. Bij de laatst afgeronde verandering werd ik betrokken door mijn directeur:

Bijna altijd (iedere dag)	0%
Regelmatig (meerdere keren per week)	13%
Soms (1x per week)	75%
Zelden (1x per maand)	13%
Nooit	0%

7. Hoe beleeft u het creëren van draagvlak door de directeur?

Uitstekend	0%
Zeer goed	0%
Goed	88%
Matig	13%
Slecht	0%

8. Wat is uw rol geweest gericht op:

	Uitstekend	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht
Vernieuwing	0%	25%	75%	0%	0%
Gemotiveerd/betrokken	0%	50%	50%	0%	0%
Inzet van tijd	25%	13%	50%	13%	0%

9. Heeft u invloed gehad op het proces en product van de verandering voor zover dat mogelijk was?

Ja	38%
Nee	63%

10. Bij de laatste verandering die is doorgevoerd was er:

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	38%	63% = 1
Visie op de gewenste situatie	13%	88% = 1
Een plan van aanpak voor de verandering	25%	75% = 1

De cijfers hierboven zijn per onderdeel gescoord. Hierdoor kan er geen percentage worden berekend als het gaat om hoeveel draagvlak er is. Daarom zijn de bovenstaande cijfers hieronder omgerekend, zodat er een totaal van 100% uit komt.

	Klopt niet = 0	Klopt = 1
Onvrede over de bestaande situatie	13%	21%
Visie op de gewenste situatie	4%	29%
Een plan van aanpak voor de verandering	8%	25%
Totaal	25%	75%

15.15 De toelichting van de leerkrachten bij vraag 3

School 1

- In vergaderingen en contact open besproken wat het probleem is, waar de behoeftes liggen en waar mogelijkheden zijn om oplossingen te vinden.
- Er is overleg geweest; aan het einde van het overleg geeft de directeur zelf met een voorstel te komen.
- bv. Bespreking in personeelsvergadering
- Gaat niet zozeer om een verandering, maar het 'actualiseren van het Directe instructie model. Maar in een vergadering werd er wel bottom-up gewerkt.
- Na een ronde klassenbezoeken gaf hij aan wat hem was opgevallen (overeenkomsten, verschillen) en vervolgens heeft hij in een vergadering het directe instructiemodel 'afgestoft' en moest iedereen 1 leerdoel hierbij formuleren en hieraan gaan werken.

School 2

- de directeur beslist niet alleen. Zij weet waar ze naar toe wil met het team. De weg die we gaan nemen we gezamenlijk. Het is aan het team om daarin mee te denken en te zoeken naar oplossingen. Als directeur moet je met beiden soorten werken. Qua HGW werken zijn het voornamelijk de IB-ers die oplossingen / veranderingen bespreken met het team. De problemen worden door hen of door onszelf aangedragen.
- Van beide wat maar vooral van Bottom-up. De directeur legt het probleem neer en bespreekt mogelijkheden. Zelf denkt ze het plan goed uit, ze staat open voor vernieuwingen.
- Veel collega's zagen HGW niet gelijk zitten.
- Voorleggen van de situatie, inbreng/reactie van collega's wordt gevraagd en gewaardeerd. Er wordt rekening mee gehouden.
- Ik denk dat beiden aan de orde zijn geweest (top down en bottom up). Enerzijds is het proces gestart dat onomkeerbaar is en waar we dus gewoon mee te 'dealen' hebben. Anderzijds zijn we wel steeds met elkaar in gesprek en zoeken we met elkaar naar manieren om HGW voor iedereen werkbaar te houden. Daar heeft de directeur zeker ook een rol in.
- De directeur vraagt regelmatig wat personeelsleden ervan vinden voor het de eigen mening formuleert. Het laten verwoorden van elke mening van een personeelslid. Iedereen komt aan de beurt om zijn mening te formuleren.
- Het HGW werken is iets wat niet bij het personeel zelf vandaan is gekomen.
- het samen zoeken naar oplossingen. De directeur vraagt naar onze ideeën en die worden gewogen en gebruikt.
- Het beleid is mijns inziens niet veranderd vanwege vragen uit het team.

School 3

- Bij mij komt de afname van CITO toetsen afnemen als eerste binnen. het ging over: nemen we CITO leestempo af of AVI teksten lezen. Hier ontstond een gesprek, en uiteindelijk werd er een beslissing genomen. Dit had mijn in ziens van boven af besloten moeten worden.
- Het DIM-model moest ingevoerd worden. Dit was opgelegd door de inspectie. Daarna volgden er cursussen e.d.
- Komt bij je praten en meedenken hoe een probleem op te lossen. Willen jullie meedenken, hoe kunnen we dit naar buiten (ouders) brengen.
- Ze is altijd bereid tot bespreken met iets waar je mee zit en zoekt samen de mogelijkheden die er zijn op.
- Opgelegd vanuit de overheid (inspectie)
- We moesten wel, vanwege het inspectierapport.

15.16 De toelichting van de leerkrachten bij vraag 9

School 2

- voor zover mogelijk zeker. We mogen tenslotte altijd reageren op plannen en andere oplossingen aandragen
- Nvt. Het werken met HGW en groepsplannen moest eigenlijk wel doorgang vinden. Door er zo open mogelijk over te praten en vragen te stellen, ga je mee in het proces. Ik heb niet het idee dat ik er invloed op had, maar dat is geen bezwaar!
- Wel eens het gevoel dat je mee 'moest' in die verandering.