

2020

# Veranderbereidheid onder de loep

Fioretti College te Lisse

HANNIE STAM  
S1015861

RMa

**Titel:** Veranderbereidheid onder de loep  
Fioretti College te Lisse

**Vak:** Onderzoek in Organisaties

**Opdracht:** Master thesis

**Instelling:** Radboud Universiteit Nijmegen

**Begeleider:** dr. Ir. C. (Kees) van der Lee

**Tweede lezer:** dhr. dr. J. (Jan) Achterbergh

**Inleverdatum:** 21 februari 2020

**Auteur:** Hannie Stam

**Studentnummer:** s1015861

**Plaats:** Wageningen

**Email:** [hanniestam67@gmail.com](mailto:hanniestam67@gmail.com)

## Voorwoord

Keer op keer verwonder ik me over mijn eigen argeloosheid; of het nu het bakken van die geweldig afgebeelde taart betreft of het doen van een studie bedrijfskunde. Beiden vereisen een bepaalde methodologie waartoe ik mezelf moet verhouden. Het proces vraagt veel meer tijd dan ik in eerste instantie gedacht had. Keer op keer kijk ik op het resultaat terug met een gevoel van voldoening: de taart is gelukt en de masterthesis staat.

Het schrijven van deze thesis zou niet gelukt zijn zonder mijn dochters die zonder het te beseffen de drijvende kracht achter mijn inspanningen zijn en me onvoorwaardelijke steunen. Een woord van dank betreft Kees van der Lee, begeleider van deze thesis. Zijn kernkwaliteit is: niet loslaten totdat het resultaat van je inspanningen onder het kopje wetenschap valt. Zijn talent is: je het vertrouwen schenken dat het gaat lukken. Dat heb ik als cadeau ervaren.

Veranderbereidheid is het thema van deze masterthesis; veranderbereidheid is het thema van mijn leven. Sommige veranderingen overkomen je; voor andere veranderingen kies je bewust. Steeds weer geldt: de windrichting kun je niet veranderen, wel de stand van de zeilen.

Wageningen, 21 februari 2020

## Inhoud

.....	0
Voorwoord.....	2
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	5
1.1 Veranderbereidheid op het Fioretti College te Lisse .....	5
1.2 Onderzoekskader.....	5
1.3 Doelstelling van het onderzoek.....	9
1.4 Onderzoeksmodel .....	10
1.5 Vraagstelling van het onderzoek.....	11
1.6. Relevantie .....	11
1.6.1 Praktische relevantie.....	11
1.6.2 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.6.3 Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.7 Opbouw van de scriptie .....	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	13
2.1 Inleiding .....	13
2.2 Globaal conceptueel model.....	13
2.3 Een visie op veranderbereidheid.....	14
2.3.1 1964 Victor Vroom.....	14
2.3.2 1975 Fishbein en Ajzen .....	15
2.3.3 1991 Ajzen.....	15
2.3.4 2005 Westaby .....	16
2.4 Twee theorieën met betrekking tot veranderbereidheid.....	17
2.4.1 Het <i>Evidence Based</i> diagnosemodel van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft.....	17
2.4.2 Het acht-stappen-plan van Kotter .....	21
2.4.3 De beargumenteerde keuze.....	22
2.5 Definitief conceptueel model .....	24
2.5.1 Het operationaliseren van de kernbegrippen .....	25
Hoofdstuk 3 Technisch ontwerp .....	32
3.1 De aard van het onderzoek.....	32
3.1.1 Databronnen en methoden van dataverzameling.....	32
3.1.2. Interviews .....	33
3.1.3 Data-analyse .....	33
3.2 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek .....	34
3.2.1 Externe validiteit.....	34
3.2.2 Interne validiteit.....	34
3.2.3 Betrouwbaarheid en controleerbaarheid .....	34

3.2.4	Bruikbaarheid .....	35
Hoofdstuk 4	Onderzoeksresultaten .....	36
4.1	Inleiding .....	36
4.2	kernbegrip veranderbereidheid .....	38
4.2.1	uitkomst van het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende .....	39
4.3	kernbegrip willen van de leidinggevende .....	40
4.3.1	uitkomst van het kernbegrip willen van de leidinggevende .....	43
4.4	kernbegrip moeten van de leidinggevende .....	43
4.4.1	uitkomst van het kernbegrip moeten van de leidinggevende .....	45
4.5	kernbegrip kunnen van de leidinggevende .....	46
4.5.1	uitkomst van het kernbegrip kunnen van de leidinggevende .....	54
Hoofdstuk 5	Conclusies .....	55
5.1	Inleiding .....	55
5.2	het niveau van de afhankelijke variabele: veranderbereidheid .....	55
5.3	de onafhankelijke variabelen willen, moeten en kunnen .....	55
5.4	antwoord op de hoofdvraag .....	59
Hoofdstuk 6	Aanbevelingen .....	60
Hoofdstuk 7	Kritische reflectie .....	62
Literatuur	.....	64
Bijlage A	basis voor de analyse van de onderzoeksresultaten .....	66
	Het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende.....	66
	Kernbegrip willen van de leidinggevende .....	71
	Het kernbegrip moeten van de leidinggevende.....	80
	Kernbegrip kunnen van de leidinggevende.....	85

## 1.1 Veranderbereidheid op het Fioretti College te Lisse

Geen enkele organisatie is uit steen gehouwen. De levensvatbaarheid van een organisatie hangt af van de mate waarin ze aan de vraag van haar klanten kan voldoen (Achterberg & Vriens, 2009). In het onderwijs zijn de *resources* (Paauwe, 2004) waarin geïnvesteerd moet worden leerlingen. Zij moeten kunnen inspelen op de steeds veranderende eisen van de ‘klanten’, de vervolgopleiding en de arbeidsmarkt. Daarvoor is het nodig dat deze leerlingen opgeleid zijn in een onderwijsorganisatie die de luiken open zet en alert is op wat de samenleving van haar wil. Tegelijkertijd willen de docenten die in het onderwijs werken hun vakkennis en hun didactiek onveranderd uitventen; daar hebben ze jaren voor geleerd. *‘Teacher direction is the traditional form where it is the teachers who more or less autocratically decide what is to take place and how’* (Illeris, 2016, p. 232).

In dit onderzoek wordt gekeken naar de spanning tussen behoud van het goede en verandering om aan de wens van de samenleving tegemoet te komen. Om te veranderen is veranderbereidheid nodig. Volgens Metselaar, Cozijnzen en Van Delft (2018) wordt veranderbereidheid bepaald door drie factoren: de verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen en de mogelijkheden van mensen om het gewenste gedrag te vertonen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van deze drie factoren op de veranderbereidheid in het onderwijs op het Fioretti College te Lisse.

## 1.2 Onderzoekskader

In een onderwijsorganisatie voor het voortgezet onderwijs, het Fioretti College te Lisse, een scholengemeenschap voor de theoretische leerweg, het havo en het vwo, ervaart de rector problemen met onderwijsontwikkeling, zoals die in het beleidsstuk SamenWerken (Buijs, 2017) is vastgelegd. In de huidige praktijk vinden onderwijsontwikkelingen fragmentarisch plaats terwijl onderwijsontwikkeling mijns inziens in de genen van iedere docent zou moeten zitten. Er is tijd gecreëerd waarvan de medewerkers van de school, docenten en leidinggevenden, gebruik kunnen maken om te komen tot een lerende organisatie. Onder lerende organisatie wordt verstaan dat tijdens de praktijk van het les geven een gezamenlijke interactieproces ontstaat, waarin geleidelijke onderwijsontwikkeling plaats vindt, zonder dat het direct gelinkt wordt aan prestatie-indicatoren of resultaatafspraken. Docenten maken op een oneigenlijke manier gebruik van die

tijd en zeggen niet aan onderwijsontwikkeling toe te komen (SLO, 2019). Docenten op het Fioretti College willen wel, maar kunnen niet. Ze blijven de cognitieve mogelijkheden van de leerlingen zo hoog mogelijk waarderen om te voldoen aan de jaarlijks terugkerende beoordeling door de inspectie en hun leidinggevendens ondanks het feit dat het leerlingenaantal terugloopt.

Kortom, de medewerkers van het Fioretti College te Lisse onderkennen dat onderwijsontwikkeling nodig is, maar lijken de stappen die daarvoor nodig zijn niet collectief te kunnen zetten.

In onderstaand kader wordt een voorbeeld geschetst van veranderbereidheid. Hoewel het voorliggend onderzoek zich beperkt tot de vraag in hoeverre het Fioretti College te Lisse de juiste voorwaarden creëert om veranderbereidheid te verwezenlijken, is het relevant om de context te schetsen waarmee een onderwijsinstelling te maken heeft. In de gesprekken met de rector die tot deze masterthesis hebben geleid was dit een steeds terugkerend fenomeen. In het voorbeeld is er sprake van urgentie omdat de maatschappij vraagt naar leerlingen met een positief-kritische houding ten aanzien van het verwerven van kennis en die voorbereid zijn op snel wisselende omstandigheden. Het geeft tevens aan dat veranderingen onvermijdelijk zijn als de context van het onderwijs wijzigt.

Hoe voldoet het onderwijs aan de vraag naar een op de toekomst voorbereide leerling? Girardet (2018) stelt dat 'the classroom no longer a place where the teacher transmits knowledge to passive students in a quiet and orderly setting. On the contrary, effective teaching is student centered, with a teacher whose role it is to facilitate the co-construction of knowledge between teacher and students, and among students themselves' (2018, p. 3). De overtuigingen van docenten zijn de oorzaak van een verandering en de daaruit voortkomende praktijken als gevolg. De wil om te veranderen is een belangrijk onderwerp van haar onderzoek. Hierbij is het helpend dat studenten opgeleid zijn om kritisch te kunnen zijn en de ruimte voelen om kritisch te mogen zijn ten aanzien van het aangeboden in verhouding tot hun eigen manier van leren. Illerus (2016) voert aan dat niemand kan voorspellen wat over vijf of tien jaar nodig is aan academische kennis. De beste zekerheid voor de toekomst is 'to be ready to change and take hold of what is relevant in many different situations' (2016, p. 193).

Contextuele factoren kunnen individuele overtuigingen activeren of hinderen (Fives & Buehl, 2012). Individuele overtuigingen van docenten kunnen geactiveerd of gehinderd worden door de sociale omgeving waarin docenten les geven. Vanuit het ethisch normatieve oogpunt van Girardet (2018) zijn scholen instituties waar docenten collectief werken. Iedere docent heeft zijn

eigen overtuigingen die echter gevormd worden door de sociale omgeving die voor een groot deel bepaald wordt door de leidinggevendenden. Zij zetten docenten ertoe aan om volgens de doelen van de school te werken (2018, p. 11). Een open, constructieve en flexibele houding van leidinggevendenden is nodig om docenten tot voorbeeld te kunnen zijn. De docenten nemen die open, constructieve en flexibele houding over om op hun beurt leerlingen tot voorbeeld te kunnen zijn (Stam, 2012). De overtuigingen van leidinggevendenden beïnvloeden de overtuigingen van docenten en creëren een schoolcultuur die de docenten dwingt om te werken volgens de doelen van de school (Girardet, 2018, 11).

Het collectief uitdragen van bovenstaande visie is een paradigmashift in het onderwijs. Niet de expertise van de medewerker moet voorop staan; het puur cognitieve, maar het besef dat leerlingen moeten leren om mee te buigen met veranderingen terwijl ze hun eigen waarde onderkennen; het cognitieve gecombineerd met het sociaal-emotionele. Een voorwaarde om deze paradigmashift te verwezenlijken is het werken aan de veranderbereidheid van leidinggevendenden zodat zij in staat gesteld worden de medewerkers in het belang van de onderwijsinstelling aan te sturen tijdens een veranderingsproces. 'The dilemma between individual needs and organisational demands is a basic, continual problem posing an eternal challenge to the leader' (Argyris, 1988, p. 45). Leidinggevendenden kunnen uitsluitend leiding geven aan een verandering als ze tot veranderen bereid zijn. Zij zijn verantwoordelijk voor een klimaat waarin onderwijsontwikkeling, waar veranderbereidheid aan ten grondslag ligt, vanzelfsprekend is. Mintzberg (1980) stelt dat leiding geven aan een team waarin professionals met ieder een eigen expertise zitten, lastig is. Het betekent sturing geven binnen een professionele democratie. Docenten zijn professionals die semi-autonoom opereren. Ze hebben relatief veel formele en informele invloed (1980. p. 234).

Om te kunnen veranderen dient de leidinggevende doordrongen te zijn van het besef te willen veranderen teneinde te kunnen reflecteren op het huidige gedrag; het bij te stellen indien nodig en het voor te leven en door te geven (Stam 2012). Door middel van de leidinggevende, is er voortdurend wederzijdse afstemming tussen de docenten en de onderwijsondersteunende afdelingen hoe in de collectieve behoeften van docenten en hun leidinggevendenden voorzien kan worden en tegelijkertijd aan de eisen van de stakeholders kan worden voldaan. Ondersteunende afdelingen zijn het eerste contact voor de stakeholders. Zij dienen ingevoerd te zijn in het te wijzigen beleid om dat in- en extern uit te kunnen dragen. In navolging van Mintzberg (1980, p. 334) wordt het geheel aan ondersteunende afdelingen, als dienend aan de professional, in dit geval de leidinggevende in het onderwijs, beschouwd. Is de leidinggevende bereid om te



veranderen in het belang van het collectief, dan leeft hij de verandering voor, geeft het gewenste gedrag door aan zijn teamleden en moeten de ondersteunende afdelingen wel mee veranderen.

### *Kader 1, de school en zijn omgeving*

Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat leidinggevenden beschikken over veranderbereidheid en veranderingen mogelijk maken als de omgeving daarom vraagt. Een traditioneel opgeleide leerling die beschikt over een grote hoeveelheid vakkennis op cognitief niveau voldoet niet meer; het is van belang dat de jongvolwassene bestand is tegen steeds nieuwe ontwikkelingen die een groot beroep doen op zijn veerkracht. Dat betekent dat het belang van opleiden op het sociaal-emotionele vlak toeneemt terwijl het cognitieve niveau op peil blijft. Girardet (2018) schetst het ideaalbeeld van onderwijsinstellingen die de taak hebben leerlingen op sociaal-emotioneel en cognitief niveau op te leiden waardoor autonomie, competentie en relatie versterkt worden (2018. p. 3-4). Illeris (2016) stelt dat *'if the pupils are always told what is right and what is wrong, what they may and may not do and so on, they are unable to develop a sense of judgement, or independence or responsibility... the learning is distinctly misplaced in relation to the environment the pupils have to relate to'* (2016, p. 150). Docenten stellen de leerlingen idealiter in staat om zich te ontwikkelen tot jongvolwassenen die aan de eisen van de steeds sneller veranderende maatschappij kunnen voldoen. Dat roept twee vragen op: Zijn leidinggevenden in staat hun medewerkers aan te sturen tijdens noodzakelijke veranderingen om leerlingen toekomstbestendig te laten zijn? En, gesteld dat ze daartoe in staat zijn, hoe krijgen medewerkers de mogelijkheid om de doelen die inherent zijn aan de bewuste verandering waar te maken?

Ajzen's *Theory of Planned Behavior* (1991) is gebaseerd op het idee dat aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen een aantal hem motiverende krachten ten grondslag liggen. Als eerste noemt hij de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag; wat verwacht hij van de uitkomsten? Ten tweede is er de subjectieve norm; wat zegt de omgeving van het gedrag? Ten derde wordt door Ajzen de gedragscontrole genoemd; de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van de verandering in gedrag (Metselaar *et. al*, 2018, p. 66-67).

Het model van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft, gebaseerd op de *Theory of Planned Behavior* van Ajzen, vormt een brug tussen de theorie van veranderen en de praktijk van veranderen. (Metselaar, *et. al*, p. 17). In de gesprekken met de rector van het Fioretti College zijn verschillende theorieën de revue gepasseerd waaronder die van Ajzen. De rector wil graag antwoord op de vraag in welke mate leidinggevenden in de organisatie beschikken over de door Ajzen genoemde krachten, attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, die ten grondslag

liggen aan veranderbereidheid zodat de rector kan voorzien in maatregelen die het tekort aan veranderbereidheid dat zij vermoedt bij leidinggevend en opheffen. De focus in dit onderzoek ligt op veranderbereidheid *an sich* omdat zonder veranderbereidheid onderwijsontwikkeling onmogelijk is.

In dat kader is besloten tot het uitvoeren van een kwalitatief diagnostisch onderzoek (gap analyse) gebaseerd op de analyse van het verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van de voorwaarden attitude, subjectieve norm en gedragscontrole die leiden tot veranderbereidheid (Ajzen, 1991) voor leidinggevend en op het Fioretti College te Lisse. In het onderzoek wordt de praktijk getoetst aan de vooraf bestudeerde theorie. De gewenste situatie wordt deels ontleend aan de theorieën op het terrein van de voorwaarden van veranderbereidheid en deels aan de beleidsuitgangspunten van het Fioretti College.

De feitelijke situatie wordt vastgelegd in het empirisch onderzoek dat op het Fioretti College wordt uitgevoerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van drie databronnen: medewerkers, situaties en documenten; en van drie methoden van dataverzameling: open interviews, participerende observatie en documentanalyse.

In mijn empirische onderzoek ga ik voornamelijk in op de vraag wat stimulerend is met betrekking tot een verandering en wat hinderend is. Welke factoren zijn van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers?

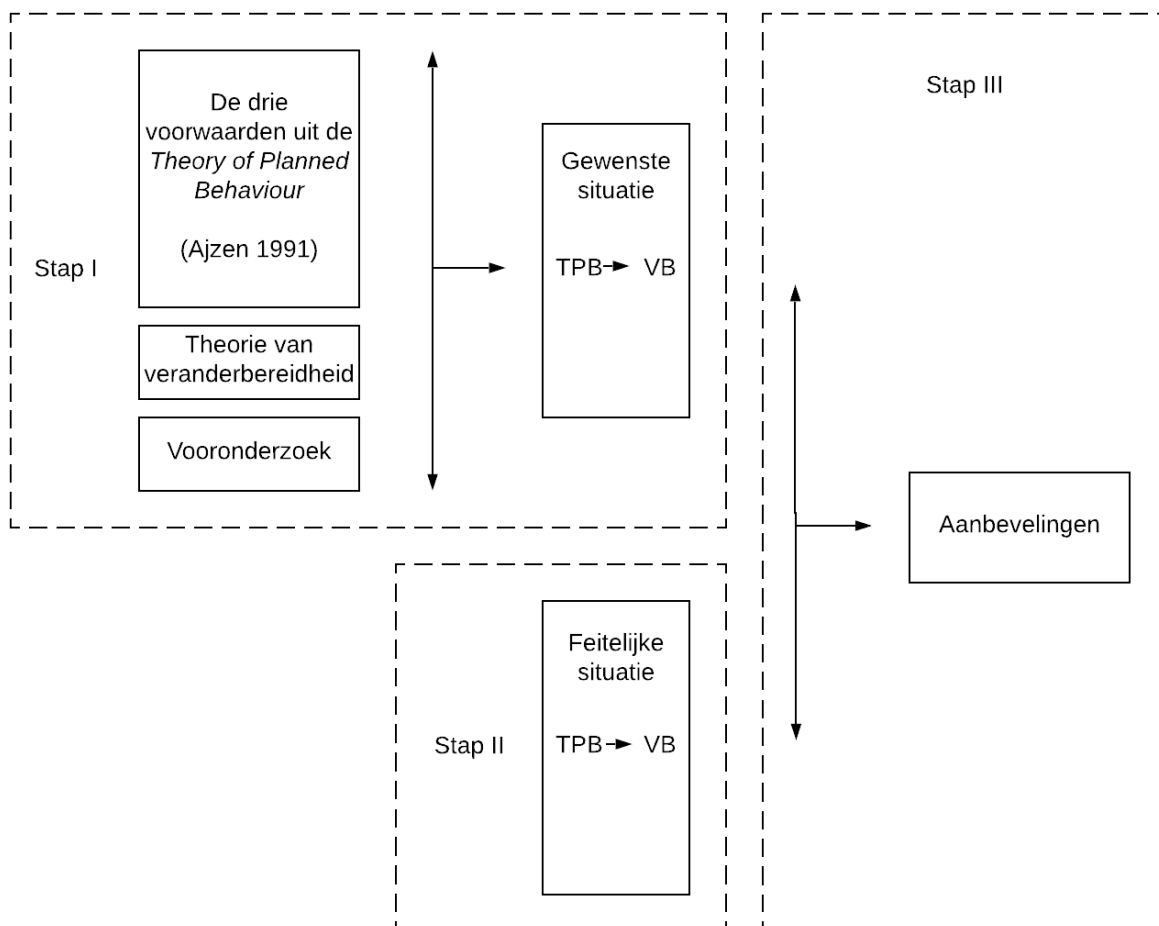
Veranderbereidheid is een voorwaarde voor gedrag dat leidt tot onderwijsontwikkeling. Zonder veranderbereidheid is onderwijsontwikkeling niet mogelijk. De doelstelling beperkt zich tot de drie voorwaarden die leiden tot veranderbereidheid terwijl het hogere doel onderwijsontwikkeling is. Dat laatste maakt echter geen deel uit van het voorliggende onderzoek.

### 1.3 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is aanbevelingen te doen aan de rector van het Fioretti College te Lisse voor het vergroten van de veranderbereidheid door een analyse te maken van het verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de vragen hoe leidinggevend en ten opzichte van veranderbereidheid staan en welke belemmeringen en stimulansen zij in hun dagelijks werk ervaren ten aanzien van hun eigen veranderbereidheid.

## 1.4 Onderzoeksmodel

Zoals weergegeven in figuur 1 wordt in eerste instantie de gewenste situatie onderzocht door verschillende theorieën over de voorwaarden attitude, subjectieve norm en gedragscontrole die leiden tot veranderbereidheid te bestuderen en te combineren met een vooronderzoek. Naar aanleiding hiervan wordt de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op de veranderbereidheid van leidinggevendens geformuleerd. Vervolgens wordt in het empirische onderzoek op systematische wijze de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid vastgesteld op het Fioretti College te Lisse. Door de gewenste situatie met de feitelijke situatie te vergelijken wordt een analyse gemaakt van het verschil tussen beide situaties op grond waarvan aanbevelingen geformuleerd worden zoals beloofd in de doelstelling van het onderzoek.



*Figuur 1, onderzoeksmodel, gap-analyse*

## 1.5 Vraagstelling van het onderzoek

De centrale vraag is: Hoe verhoudt de feitelijke situatie met betrekking tot veranderbereidheid van leidinggevend en zich tot de gewenste situatie op het Fioretti College te Lisse?

### ➤ Theoretische vraagstelling

Wat is, vanuit de theorie en een vooronderzoek, bekend over de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid.

### ➤ Empirische vraagstelling

Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid bij het Fioretti College te Lisse?

### ➤ Analytische vraagstelling

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid van leidinggevend en bij het Fioretti College te Lisse?

## 1.6 Relevantie

Het doen van wetenschappelijk onderzoek draagt bij aan de praktijk, de maatschappij en de wetenschap met bepaalde restricties die gelden voor een kwalitatief onderzoek.

### 1.6.1 Praktische relevantie

Het feit dat de voorwaarden van veranderbereidheid gedeeltelijk overeenkomen met de beleidsuitgangspunten uit het stuk SamenWerken (Buijs, 2017) en er tegelijkertijd een tekort wordt ervaren aan veranderbereidheid in de praktijk geeft de praktische relevantie van dit onderzoek aan voor het Fioretti College te Lisse.

### 1.6.2 Maatschappelijke relevantie

Er wordt onderzoek gedaan naar elementen die voorwaardelijk zijn voor maatschappelijk relevante onderwijsontwikkelingen. Onderwijsontwikkelingen zijn nodig om beter te kunnen aansluiten bij de belangen van de stakeholders, in het bijzonder voor twee typen stakeholders: de

leerlingen en de vervolgopleidingen. Het uiteindelijk doel van het onderwijs op het Fioretti College te Lisse, onderwijsontwikkeling die bijdraagt aan de veerkracht van leerlingen om de uitdagingen die in een steeds sneller veranderende maatschappij zullen voorkomen het hoofd te kunnen bieden, maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. De elementen die leiden tot de veranderbereidheid die voorwaardelijk is voor het willen en kunnen omgaan met welke verandering dan ook is het onderwerp van het voorliggende onderzoek.

### 1.6.3 Wetenschappelijke relevantie

Voor wetenschappelijke relevantie is het nodig dat er wetenschappelijke kennis toegevoegd wordt aan bestaande theorieën. De empirische data verkregen uit een praktijkgericht onderzoek over de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid op het Fioretti College draagt op voorhand niet bij aan wetenschappelijke theorieontwikkeling. In een uitzonderlijk geval zal een casestudy de bestaande theorie ontkrachten, waardoor het wel algemene reikwijdte heeft (Bleijenbergh, 2015, p.120). Dit ligt niet in de lijn der verwachting bij dit onderzoek.

## 1.7 Opbouw van de scriptie

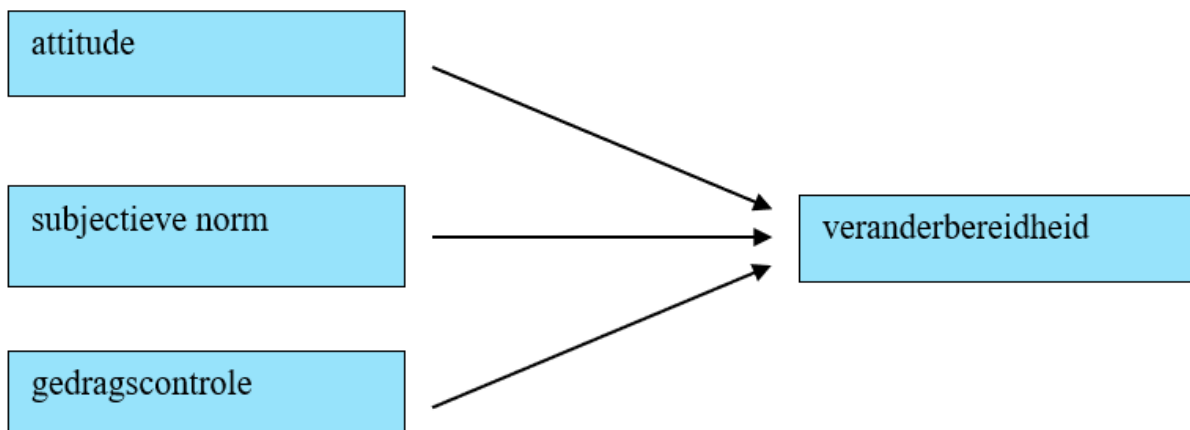
In hoofdstuk 1 is de aanleiding tot het onderzoek en de doelstelling uitgewerkt. In hoofdstuk 2 zal ingegaan worden op de achtergrond van het begrip veranderbereidheid. Dit zal uitmonden in het definitieve conceptuele model. De kernbegrippen en hun dimensies zullen vervolgens worden geoperationaliseerd in dimensies, topics en indicatoren en de verwachting voor iedere indicator wordt uitgeschreven tot een gewenste situatie. Dit is het antwoord op de theoretische deelvraag. Hoofdstuk 3 beschrijft de methoden waarop de feitelijke situatie wordt onderzocht. In hoofdstuk 4, de onderzoeksresultaten worden de data beschreven en geanalyseerd. De empirie wordt afgezet tegen de gewenste situatie. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken met betrekking tot de proposities waarna het antwoord op de hoofdvraag volgt. Hoofdstuk 6 bevat de aanbevelingen. In hoofdstuk 7 wordt teruggekeken op het proces dat tot deze masterthesis geleid heeft en zijn twee persoonlijke ontwikkelpunten genoemd.

### 2.1 Inleiding

Iedere organisatie is een sociaal systeem dat experimenteert (Achterberg & Vriens, 2009). Vanuit deze stelling bezien is het onmogelijk voor organisaties om niet te veranderen. Experimenteren wil echter niet zeggen dat er sprake is van willekeur; een organisatie experimenteert omdat ze zich moet aanpassen aan haar omgeving om te kunnen overleven. Ze handelt volgens een bepaalde strategie waarvoor veranderbereidheid onderliggende voorwaarde is.

In dit hoofdstuk wordt er vanaf 1964 tot nu gekeken naar relevante theorieën met betrekking tot veranderbereidheid en de factoren die veranderbereidheid beïnvloeden. Iedere onderzoeker voegt een perspectief toe aan veranderbereidheid op organisatieniveau.

### 2.2 Globaal conceptueel model



*Figuur 2, globaal conceptueel model*

In het onderzoek worden vier kernbegrippen bestudeerd. Attitude, subjectieve norm en gedragscontrole zijn de onafhankelijke variabelen en veranderbereidheid is de afhankelijke variabele. De pijlen in het globaal conceptueel model wijzen op de relatie tussen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole enerzijds en veranderbereidheid anderzijds. De algemene verwachting luidt als volgt: attitude, subjectieve norm en gedragscontrole zijn van invloed op de veranderbereidheid van leidinggevend.

## 2.3 Een visie op veranderbereidheid

Veranderbereidheid kan vertaald worden met de wil om te veranderen. Aristoteles (384-322 v. Chr) schrijft in Boek III van de *Nicomachean Ethics* dat een mens onder alle omstandigheden de vrije wil heeft om te kiezen tussen verschillende manieren om een doel te bereiken (Franklin & O'Connor, 2002). In het licht van deze uitspraak kiezen mensen ervoor om voor een bepaalde organisatie te werken vanuit vrije wil en zijn mensen vrij om de organisatie te verlaten zodra zij vanuit zichzelf niet meer over de mogelijkheid beschikken om te kunnen of willen bijdragen aan het doel van de organisatie. Tegenwoordig wordt in dit kader gesproken over intrinsieke motivatie. Het artikel van Kanfer & Chen (2016) beschrijft de geschiedenis van 50 jaar motivatie met betrekking tot het werk en organisatiegedrag. Ze benoemen het aspect motivatie als overkoepelend begrip voor doelselectie en het najagen van een doel. De effecten die voortkomen uit het gedrag van personen, in bepaalde contexten waarin tijdgebonden variabelen vigeren worden in dit overkoepelende begrip geplaatst (Kanfer, 2012). Op basis van deze theorie zijn verdiepende onderzoeken gedaan om persoonlijke, sociale en contextuele invloeden met betrekking tot doelselectie te begrijpen, de link te leggen tussen doelselectie en het najagen van een doel, motiverende dynamieken tijdens het najagen van het doel te achterhalen en de motiverende processen in en van een team te begrijpen (Kanfer & Chen, 2016, p. 6) waarbij motivatie in een team wordt beschreven vanuit een bijna-exclusieve focus op intra-individuele processen (2016, p. 14). Doelselectie wordt benaderd vanuit de hoe-vraag. Hoe vormt zich het proces waarin individuen een doel selecteren?

### 2.3.1 1964 Victor Vroom

Vroom (1964) is een van de theoretici die een antwoord formuleert op bovenstaande vraag. Zijn VIE-theorie is geënt op verwachtingen en waarden. Het bestaat uit drie elementen: verwachtingen, instrumentaliteit en valentie. Doelen van mensen ten aanzien van het werk en het gedrag dat ze op het werk vertonen hebben te maken met de overtuiging dat personen effectief zijn ten aanzien van de gestelde doelen (verwachting), mensen door hun inspanning daadwerkelijk krijgen wat ze verwachten te krijgen (instrumentaliteit) en de vervulling van basisbehoeften door het resultaat van de handeling (valentie). Deze drie waarden spelen psychologisch op elkaar in en hebben te maken met overtuigingen van personen ten aanzien van hun eigen kennis, vaardigheden en ervaring. Vroom betreft zijn theorie op het management van een organisatie. Als het management de juiste voorwaarden schept ten aanzien van verwachtingen (bijvoorbeeld het faciliteren van scholing), instrumentaliteit (bijvoorbeeld het

verbinden van een beloning aan een prestatie) en valentie (wat waarden werknemers) zijn veranderingen mogelijk.

### 2.3.2 1975 Fishbein en Ajzen

In 1975 introduceren Fishbein en Ajzen (1975) hun *Theory of Reasoned Action*. Zij stellen dat er naast de verwachtingen-waardentheorie die Vroom beschrijft (Kanfer & Chen, 2016, p. 11) nog twee factoren zijn die leiden tot gedragsintenties: attitude en sociale invloeden. De attitude wordt bepaald door de onderliggende gedragsmatige overtuigingen die van invloed zijn op de houding van een individu ten opzichte van bepaald gedrag. Sociale invloeden worden bepaald door de onderliggende normatieve overtuigingen die van invloed zijn op subjectieve norm van het individu ten opzichte van bepaald gedrag (Madden *et. al*, 1992, p. 3). Gedragsintenties voorspellen het gedrag in hoge mate onder drie voorwaarden: de gedragsintentie moet specifiek zijn in relatie tot het te bereiken gedrag; de tijdsperiode tussen intentie en uiteindelijk gedrag is relatief beperkt; en de wilskracht om de intentie om te zetten in concreet gedrag is sterk genoeg (Madden *et. al*, 1992, p. 4).

### 2.3.3 1991 Ajzen

Ajzen (1991) voegt in zijn artikel *The Theory of Planned Behavior* gedragscontrole toe aan attitude, subjectieve norm. Deze drie voorwaarden vormen de uiteindelijke intenties die bepalen of gedrag al dan niet aangepast wordt. Attitude, subjectieve norm en gedragscontrole kunnen met een hoge mate van accuratesse de intentie voorspellen (Ajzen 1991, p.179).

De definitie van attitude van een persoon ten aanzien van het gedrag is: de uitkomsten die de medewerker verwacht; de definitie van de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag is de houding van collega's ten opzichte van het te bereiken gedrag; en de gedragscontrole heeft te maken met de hoeveelheid ervaren controle door de persoon over het gedrag. Het laatste aspect gedragscontrole, *perceived behavioral control*, is afhankelijk van twee factoren:

1. Hoeveel inspanning kost het om bepaald gedrag te vertonen?
2. In hoeverre benadert de perceptie van de beheersbaarheid van de gedragscontrole de actuele gedragscontrole?

Bij de eerste factor zijn inspanning en gedrag communicerende vaten, en bij de tweede factor is de perceptie dat het gaat lukken om de gewenste inspanning te bereiken doorslaggevend (Ajzen 1991).



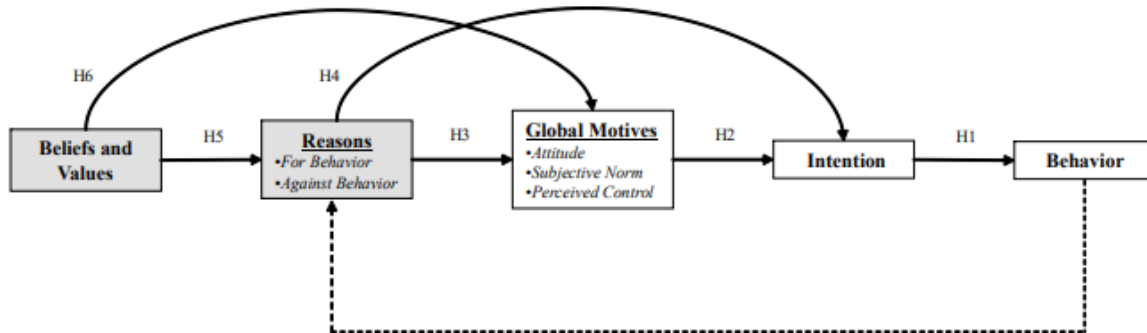
Volgens Ajzen liggen aan attitude, subjectieve norm en gedragscontrole overtuigingen ten grondslag. Deze overtuigingen zijn respectievelijk *behavioral beliefs*, *normative beliefs* en *control beliefs*. De overtuigingen die binnen een bepaalde context gelden, zijn bepalend voor de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole. Door overtuigingen te koppelen aan een bepaald onderwerp en bepaalde onderliggende condities, geeft een individu betekenis aan de nieuw te ontwikkelen overtuiging. Het individu weet uit eerdere ervaring dat een link positief of negatief is en bepaalt daarmee de positieve of negatieve waardering van de nieuwe overtuiging (Ajzen, 1991, p.191). Girardet (2018) benoemt dat een verandering in overtuiging tot stand gebracht kan worden door de sterkte van de eerdere overtuiging en de mate waarmee ze in verband staat met andere overtuigingen te overwinnen (2018, p.9). Voorafgaand gedrag kan het best beschouwd worden als een reflectie van factoren die het latere gedrag bepalen. Het geeft tevens een plafond aan voor de voorspelbaarheid van *The Theory of Planned Behavior* (Ajzen 1991, p.189).

Ajzen stelt dat de *The Theory of Planned Behavior* een nuttig conceptueel framework is om met de complexiteit van menselijk gedrag om te kunnen gaan. '*Attitudes toward the behavior, subjective norms with respect to the behavior, and perceived control over the behavior are usually found to predict behavioral intentions with a degree of accuracy*' (Ajzen, 1991, p.206). Dit wordt ondersteund door Madden, Ellen en Ajzen. De theorie geeft inzicht in gedrag in een bepaalde context (1992, p. 9). Van Ryn & Vinoker (1990, geciteerd in Ajzen, 1991, p. 206) zetten nog een tandje bij: door de onderliggende eigenschappen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole te onderzoeken, heeft de onderzoeker een schat aan informatie die extreem nuttig kan zijn bij iedere poging om gedrag te kunnen begrijpen en interventies te kunnen plannen die effectief zijn in het veranderen van de uitkomsten van het gedrag. Attitude, sociale norm en gedragscontrole onthullen elk een ander aspect van het gedrag. Ieder aspect kan dienen als een punt dat gewijzigd kan worden om het uiteindelijke gedrag te wijzigen.

#### 2.3.4 2005 Westaby

The *Theory of Planned Behavior* van Ajzen is gericht op het gedrag van het individu. Westaby (2005) kiest een breder perspectief door attitude, subjectieve norm en *perceived control* (gedragscontrole) als globale motieven te beschouwen in combinatie met context-specifieke redenen die het gedrag van het individuen in een organisatie bepalen. Globale motieven zijn in iedere situatie op iedereen van toepassing. Daarnaast bestaan er context-specifieke redenen voor

of tegen een verandering. Waarden en overtuigingen hebben direct betrekking op globale motieven en context-specifieke redenen hebben direct betrekking op gedragsintentie. Context-specifieke redenen bepalen het collectieve gedrag van individuen in een organisatie.



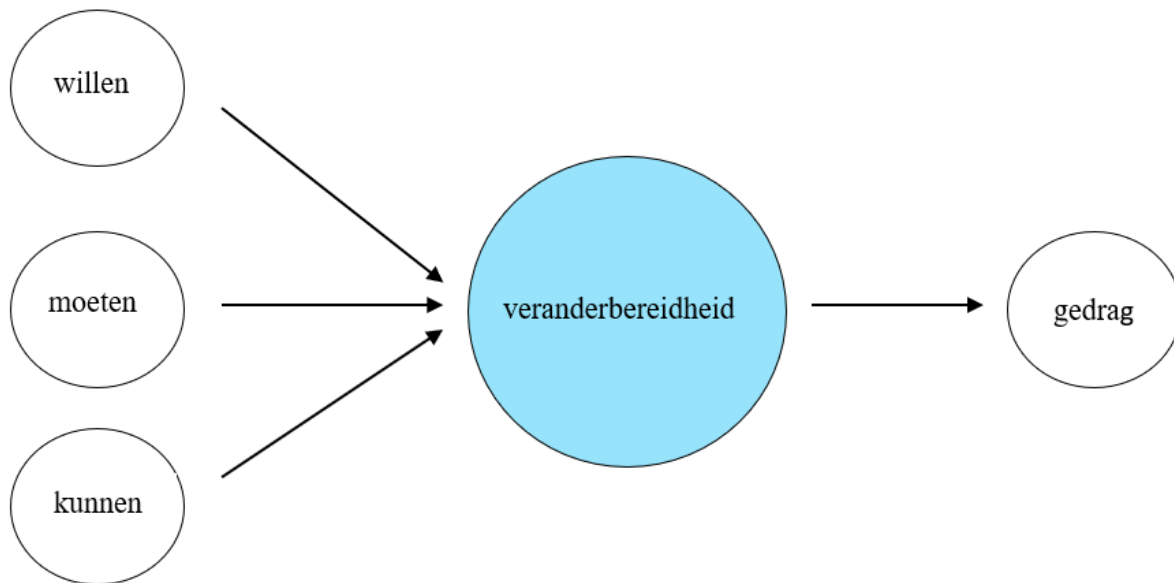
*Figuur 3, (Westaby, 2005, p. 99)*

## 2.4 Twee theorieën met betrekking tot veranderbereidheid

Met mijn opdrachtgever, de rector van het Fioretti College te Lisse, heb ik verschillende theorieën met betrekking tot organisatieverandering onder de loep genomen. Twee daarvan, het *Evidence Based* diagnosemodel van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft en het acht-stappen-plan van Kotter worden in respectievelijk 2.4.1 en 2.4.2 hier behandeld waarna de keuze voor één theorie wordt beargumenteerd.

### 2.4.1 Het *Evidence Based* diagnosemodel van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft

Metselaar, *et. al* (2018) hebben de theorie van Ajzen vertaald naar een *Evidence Based* diagnosemodel waarin de door Ajzen genoemde voorwaarden attitude, subjectieve norm en gedragscontrole vervangen zijn door respectievelijk willen, moeten en kunnen.



*Figuur 4, (Metselaar et. al, 2018, p. 70)*

Voorwaarde is dat aan zowel willen, moeten en kunnen moet zijn voldaan om de verandering tot een succes te maken. Het ontbreken van één van drie voorwaarden staat een succesvolle verandering in de weg (Metselaar, et. al, 2018, p. 70).

*Evidence based* wil zeggen dat de uitvoering is gebaseerd op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid. In het onderwijs is het principe van *Evidence Based*, dat als onpersoonlijk werd beschouwd, in opkomst na een periode waarin het belang van de persoonlijke betrokkenheid op de voorgrond stond. ‘*But, focusing on building the provenance of data and evidence as well as teachers’ capacity to participate fully in this discourse, will become increasingly critical in sustaining the human and meaningful relationships required to add to the cumulation of teachers’ pedagogical and professional knowledge, and the progress of teacher education*’ (Turvey, 2019). Metselaar, et. al (2018) benoemen in totaal veertien dimensies ‘die aangeven welke uitkomsten van zijn voor de attitudevorming (willen veranderen), wie onderdeel uitmaken van de subjectieve norm (moeten veranderen) en welke factoren bepalen hoeveel controle iemand over een veranderproces ervaart (kunnen veranderen)’ (2018, p. 72). In dit onderzoek wordt dit diagnosemodel ingevuld met de feitelijke situatie op het Fioretti College te Lisse.

Het kernbegrip attitude, de wil om te veranderen valt uiteen in de vier dimensies. De eerste twee dimensies zijn affectieve reacties om de houding van een individu ten aanzien van een gebeurtenis te bepalen. De eerste is de betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces. De mate waarin de medewerker gevraagd wordt om zijn expertise in te zetten. De tweede is de

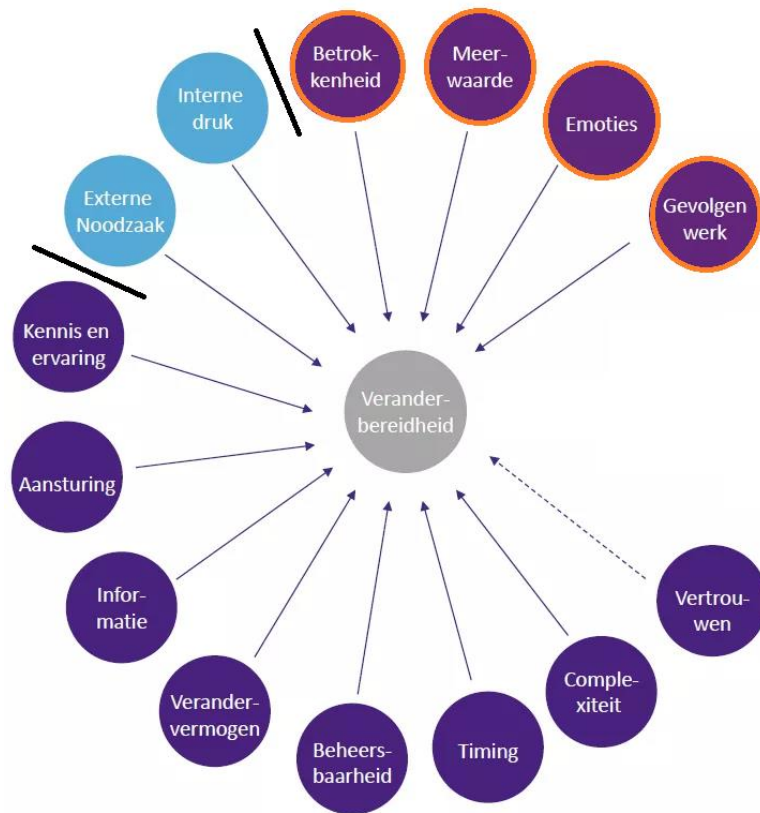
emotie. Wat voor zekerheden en vooral onzekerheden brengt de verandering met zich mee? De derde en de vierde dimensie hebben te maken met de cognitieve reactie. Wat denken mensen als er een verandering plaats vindt? Dimensie drie is de meerwaarde van de verandering; wat is de winst voor de organisatie als de verandering doorgevoerd is. Hoe kan een organisatie zich beter profileren bijvoorbeeld. De vierde dimensie benoemt de gevolgen voor het werk. Wat gaat er veranderen met betrekking tot de inhoud van een functie?

Het kernbegrip subjectieve norm, het moeten veranderen, valt uiteen in twee dimensies: interne druk en externe noodzaak. Interne druk heeft te maken met de werkomgeving zowel hoger als lager in de hiërarchie. De externe druk heeft betrekking op de stakeholders. Wanneer zijn zij tevreden?

Het kernbegrip gedragscontrole, het kunnen veranderen, heeft betrekking op zeven dimensies. De eerste is de kennis en ervaring van de betrokkene: “de competenties die nodig zijn om de verandering te kunnen implementeren” (2018, p. 75). Bij het niet aanwezig van de kennis en ervaring dient een leidinggevende scholing te faciliteren of werknemers aan te trekken die wel over de competenties beschikken. De tweede dimensie is de kwaliteit van de aansturing. Zijn de doelen specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en is er een tijdspad met een heldere fasering? De derde dimensie is de informatievoorziening: weten de mensen wat ze behoren te weten om de verandering tot een succes te maken? Is de informatie volledig en tijdig? Worden onzekerheden voorkomen? De vierde dimensie is het verandervermogen van de organisatie: de flexibiliteit van de gehanteerde systemen, processen en structuren. In het onderwijs worden met name de onderwijsondersteunende functies onder de loep genomen. Wat is er voor nodig om de onderwijsondersteuning aan te laten sluiten op de verandering? De vijfde dimensie is de beheersbaarheid van het veranderproces. Is de verandering afhankelijk van bepaalde personen of situaties? De zesde dimensie is de timing van het veranderproces. Wanneer kan er ruimte gemaakt worden om de verandering kenbaar te maken, draagvlak te creëren, door te voeren en te evalueren? De zevende dimensie is de complexiteit: hoeveel organisatie-onderdelen zijn betrokken bij de verandering?

De dimensie vertrouwen is later toegevoegd in het *Evidence-Based* diagnosemodel van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft en is gebaseerd op de theorie van Ten Have *et. al* (2016). De leider dient te beschikken over de juiste kennis en ervaring; de leider moet uit zijn op het algemeen belang; de leider moet zich ethisch kunnen verantwoorden en het gedrag van de leider

moet consistent en voorspelbaar zijn onder wisselende omstandigheden en situaties (Metselaar *et. al*, 2018, p. 96-97).



*Figuur 5, (Metselaar et. al, 2018, p. 97)*

Voorlopig wordt gekozen voor alle door Metselaar, *et. al* genoemde dimensies die de drie kernbegrippen ontrafelen.

Het DINAMO-model bestaat uit een vragenlijst voor het meten van veranderbereidheid. De meting is een interventie; de verandering wordt gecommuniceerd en er wordt draagvlak gecreëerd. De hoofddoelen van de DINAMO-methode zijn:

1. Betrokkenheid bij het veranderproces creëren
2. Managers en medewerkers toerusten om de verandering succesvol door te voeren en te implementeren.

Het management wordt nadrukkelijk betrokken in het veranderproces en de eventuele verschillen in opvattingen betreffende veranderbereidheid in de organisatie en de werkelijke veranderbereidheid in de organisatie wordt blootgelegd. De beoogde verandering moet duidelijk

zijn en voldoende afgebakend. Vervolgens wordt de vragenlijst uitgezet in de relevante sectoren van de organisatie. Op directieniveau wordt de dialoog gevoerd aan de hand van een totaalrapportage. Iedere lijnmanager ontvangt de resultaten voor zijn afdeling en communiceert dit met de betrokkenen. Op deze manier worden op ieder niveau initiatieven gestart en gecoördineerd om van de verandering een succes te maken ((Metselaar *et. al*, 2018, p. 79-81).

#### 2.4.2 Het acht-stappen-plan van Kotter

Kotter (1995) heeft een acht stappenplan ontworpen om een verandering te bewerkstelligen. Weliswaar waarschuwt hij voor het feit dat ‘*even succesful change efforts are messy and full of surprises*’ (1995, p. 67), maar als deze acht stappen niet worden gezet, dan is de organisatieverandering gedoemd te mislukken.

De eerste stap is het creëren van een noodzaak tot veranderen. Hiervoor zijn leiders nodig, geen managers. Organisatieverandering houdt het creëren van een nieuwe systematiek in, wat om leiderschap vraagt. De leider moet duidelijk maken dat het gevaarlijker is om de *status quo* te handhaven dan om te veranderen. Pas als 75% van de leiding overtuigd is van het feit dat *business as usual* onacceptabel is, kan de verandering worden doorgezet.

De tweede stap is het creëren van een *powerful guiding coalition* in termen van titels, kennis, expertise, reputatie en relaties. Het is essentieel dat een lijnmanager leiding geeft aan de coalitie. Hij heeft de macht die nodig is om de prioriteit van het veranderproces te duiden.

De derde stap is het ontwikkelen van een visie die relatief makkelijk te communiceren is. De visie moet klip en klaar richting geven aan de organisatieverandering. Exemplarisch is het verhaal van de pinguïns op een ijsberg, die aan het smelten is. De kolonie is radeloos totdat de pinguïns na het zien van een zeemeeuw inzien dat leven op een vaste stek misschien niet meer voldoet. De Hoofdpinguïn zegt simpelweg: ‘We denken na over de mogelijkheid van een nieuwe en heel andere leefwijze’ (Kotter & Rathgeber, 2018, p. 67). Een heldere boodschap, die kernachtig is verwoord.

De vierde stap is het communiceren van de visie door middel van ieder communicatiekanaal dat beschikbaar is. Dit is noodzakelijk om de visie in het zenuwstelsel van de organisatie te planten. Dit is niet eenvoudig want er moet afscheid genomen worden van medewerkers die om hen moverende redenen niet meegaan in de organisatieverandering. Het gecreëerde begrip en de steun

voor de verandering kan hierdoor gehinderd worden. Daarom is het nodig dat er tevens openheid is over de eerlijke behandeling van degenen die moeten vertrekken.

De vijfde stap is het verwijderen van de obstakels die de verandering in de weg staan. Deze obstakels kunnen bestaan in de organisatiestructuur zoals hoge functionele concentratie terwijl in de nieuwe structuur de klant beter bediend kan worden door medewerkers meer zelfredzaam te laten zijn in zelfsturende teams. Een obstakel kan een overtuiging zijn zoals de pinguïn NeeNee die ervan overtuigd is dat de goden een zwaardvis zullen sturen die alle vis op zal eten. De pinguïns zullen als gevolg daarvan de hongerdood sterven (Kotter & Rathgeber, 2018, p. 93). Kotter stelt dat *'bosses who refuse to change and who make demands that are inconsistent with the overall effort'* (1995, p. 64) het ergst denkbare obstakel zijn.

De zesde stap is het plannen van korte-termijnsuccessen. Dit is een actieve stap die de noodzaak tot veranderen keer op keer bevestigt en dwingt tot gedetailleerd analytisch nadenken om de visie, of indien nodig een verdieping van de visie, te kunnen blijven uitdragen.

De zevende stap is het consolideren van de verbeteringen om nog meer veranderingen te kunnen doorvoeren. De nieuwe werkwijze moet in het hart en de nieren van de nieuwe vorm te geven organisatie zitten. Dit kan wel vijf tot tien jaar duren. Succeservaringen worden gebruikt om onvoorziene problemen met hetzelfde elan te tackelen.

De achtste stap is het institutionaliseren van de nieuwe werkwijze. De nieuwe sociale normen en gedeelde waarden hebben ertoe geleid dat er successen geboekt konden worden. Zo is bij de pinguïns het nieuwe thuis, de plaats waar de dierbaren zijn, een vanzelfsprekendheid geworden in plaats van de vroeger geografisch bepaalde plek (Kotter & Rathgeber, 2018, p. 128).

#### 2.4.3 De beargumenteerde keuze

Op grond van het *evidence-based* karakter van het diagnosemodel is gekozen voor de theorie van Metselaar, *et. al* (2018). Mijn verwachting is dat de professionals van het Fioretti College waarde hechten aan een onderzoek dat uitgevoerd wordt op basis van de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid. Dat ondersteunt de rector in het creëren van de overtuiging dat gevolg moet worden gegeven aan de concrete aanbevelingen die, naar verwachting, naar aanleiding van het onderzoek gedaan worden teneinde de voorwaarde veranderbereidheid te bewerkstelligen die leidt tot de gewenste onderwijsontwikkeling. De theorie van Kotter is niet *evidence based*. Het tweede argument heeft te maken met de beginsituatie van veranderbereidheid. Het *EvidenceBased* diagnosemodel is uitgesplitst in dimensies die aan de

basis liggen van de gewenste verandering. Hierdoor is het mogelijk om de aanbevelingen voor die verandering te concretiseren los van de inhoud van de verandering. Pas als de dimensies op orde zijn, is er sprake van volledige veranderbereidheid. In het acht-stappen-plan van Kotter wordt het veranderproces beschreven. Het proces kan niet los worden gezien van de inhoud van dat proces. Mijn verwachting is dat de aanbevelingen min of meer logisch zullen voortvloeien uit de niet (volledig) aanwezige dimensie. Een derde argument voor deze keuze is dat er expliciete aandacht is voor het draagvlak bij het management en de eventuele beeldvorming over de veranderbereidheid van de organisatie (p. 80). Mijn verwachting is dat het standpunt van de individuele leden van het management varieert en dat er beeldvorming bestaat over de onderlinge veranderbereidheid en de veranderbereidheid van docenten. In het model van Kotter wordt onderscheid gemaakt tussen leiders en managers. Dit onderzoek gaat evenwel niet direct om leiderschapstijl.

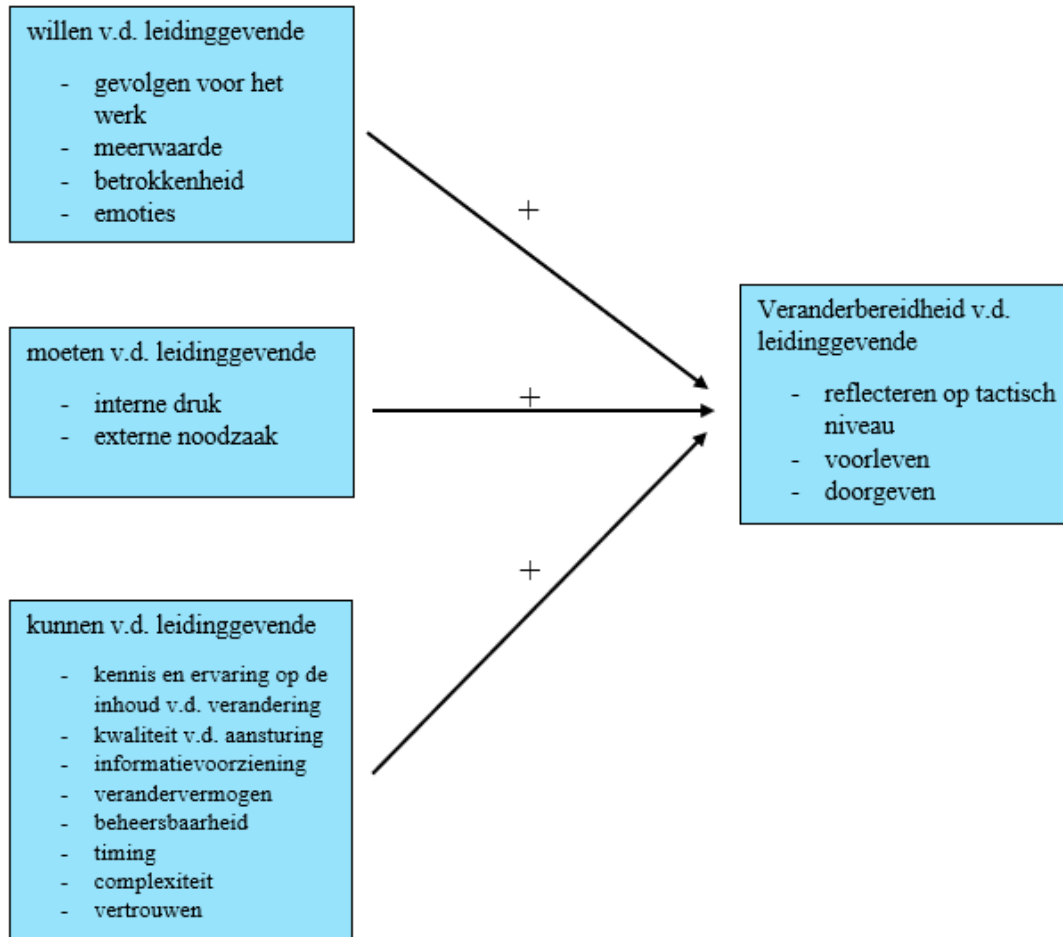
De beoogde veranderbereidheid spitst zich in dit onderzoek toe op acht lijnmanagers te weten de twee conrectoren en de zes teamleiders. Zij hebben een cruciale rol tijdens veranderingen omdat ze de spil vormen in de communicatie over het veranderproces vanuit het strategisch oogpunt van de rector, en het vertalen van de strategie in aangepaste werkwijzen in dienst van het primaire proces. De vertaling van de strategie in aangepaste werkwijzen bestaat onder andere uit het motiveren en inspireren van de onderwijsgeevenden, het categoriseren van de nieuwe informatie; en het gidsen van onderwijzend personeel in het zich eigen maken van nieuwe vaardigheden. Bovendien kunnen ze te maken krijgen met conflicterende belangen (Floyd, S. W., Lane, P. J., 2002, p, 159): de directie acht de werkwijze van de onderwijsgeevenden niet voldoende doordacht of de onderwijsgeevenden achten de directie niet ter zake kundig. De leidinggeevenden dienen doordrongen te zijn van het nut en de mogelijkheden van de verandering, te beschikken over een breed handelingsrepertoire en steun te kunnen zoeken bij elkaar als ze geconfronteerd worden met zaken die tot conflicten kunnen leiden. Met andere woorden: het willen, moeten en kunnen dat leidt tot veranderbereidheid moet overtuigend ontwikkeld en geïnternaliseerd zijn bij leidinggeevenden om de overlevingskansen van de organisatie, in dit onderzoek het Fioretti College te Lisse, te kunnen waarborgen.

Op grond van bovenstaande kom ik tot het volgende definitief conceptueel model.



## 2.5 Definitief conceptueel model

De vier kernbegrippen uitgesplitst naar dimensies: het definitief conceptueel model



*Figuur 6, definitief conceptueel model*

Mijn verwachting is dat de mate van willen, moeten en kunnen een positief effect heeft op de mate van veranderbereidheid. Dit levert de volgende proposities op:

- Er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip willen en het kernbegrip veranderbereidheid.
- Er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip moeten en het kernbegrip veranderbereidheid.
- Er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip kunnen en het kernbegrip veranderbereidheid.

Ik verwacht dat de dimensies van het kernbegrip willen en het kernbegrip moeten zich in de empirie op het gewenste niveau bevinden. Met betrekking tot het kernbegrip kunnen verwacht ik dat er in de empirie enkele dimensies zijn die niet aan het gewenste niveau voldoen. Ik denk dat leidinggevendenden de noodzaak wel zien, maar de voorwaarden missen om te kunnen veranderen.

### 2.5.1 Het operationaliseren van de kernbegrippen

De definitie van operationaliseren is het verder uiteenrafelen van de dimensies van een kernbegrip in steeds concretere topics en indicatoren (Doorewaard *et. al* 2015, p. 47). In onderstaande tabel is uitgegaan van de leidinggevendenden, twee correctoren en zes teamleiders van het Fioretti College te Lisse. De subindicatoren beschrijven tevens de gewenste situatie.

<b>kernbegrip</b>	<b>dimensie</b>	<b>indicatoren</b>	<b>sub indicatoren</b>
Veranderbereidheid van de leidinggevende	<p>Reflecteren op tactisch niveau</p> <p>Voorleven</p> <p>Doorgeven</p>	1*	<p>*Voortzetten van eigen handelen.</p> <p>*Bijstellen van eigen handelen.</p> <p>*Saneren van eigen handelen.</p> <p>*Communiceren van de uitkomsten van de reflectie.</p> <p>*Overtuigingen in handelingen internaliseren en expliciteren.</p> <p>*De geïnternaliseerde werkwijze vertalen naar teamleden toe.</p> <p>* Monitoren van de processen in lijn met de geïnternaliseerde werkwijze.</p>
Willen	Meerwaarde voor de organisatie	Cognitief beredeneerde winst	<p>* Het besef dat als er extern andere eisen worden gesteld de organisatie niet hetzelfde kan blijven.</p> <p>* Het besef dat er vanuit een door de schoolleiding gedragen veranderbereidheid een eenduidig verandertraject moet opgezet worden.</p>

		Emotioneel beredeneerde winst	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Door eenduidigheid wordt het wij-gevoel versterkt.</li> <li>* Door samen voor hetzelfde doel te gaan wordt het gezamenlijk belang nagestreefd.</li> </ul>
	Gevolgen voor het werk.	<p>Gevolgen op individueel vlak</p> <p>Anticiperen op de gevolgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deels nieuwe functieomschrijving passend bij de verandering.</li> <li>* Gesprek door de rector om te bepalen wat de leidinggevende verwacht onder de nieuwe omstandigheden.</li> <li>* Inventarisatie van competenties die nodig zijn.</li> <li>* Training in (deels) ontbrekende competenties op het procesmatige vlak van de individuele leidinggevende om het gevoel van competentie te versterken.</li> </ul>
	Emotie	<p>Gevoelens</p> <p>Omgaan met gevoelens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Welke zekerheden brengt de verandering met zich mee?</li> <li>* Welke onzekerheden brengt de verandering met zich mee?</li> <li>* In samenwerking met de directie worden de onzekerheden die een verandering met zich meebrengt onderzocht, ten dele geëlimineerd, ten dele gerelativeerd en ten dele geaccepteerd.</li> </ul>
	Betrokkenheid van de leidinggevende	Affectief bepaalde inzet iken	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De verandercompetenties van leidinggevend en inventariseren.</li> <li>* Bepalen welke competenties intern voorhanden zijn en welke</li> </ul>

		Affectief bepaalde inzet vergroten.	<p>competenties extern moeten worden aangetrokken.</p> <p>* Als de leidinggevende gevraagd wordt bij de verandering passende expertise in te zetten, zal zijn betrokkenheid groter zijn.</p> <p>* Als de leidinggevende bevestigd wordt in zijn competentie zal het effect ervan versterkt worden.</p>
Moeten	Interne druk	<p>Druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende</p> <p>‘Sense of urgency’ omgezet naar de stip op de horizon</p>	<p>* Als in formele setting het tot dan toe bereikte resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt, kan overlegd worden over hoe het anders kan.</p> <p>* Als in informele setting het bereikte resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt, kan overlegd worden over hoe het anders kan.</p> <p>* Als vanuit het overleg het denken in verschillende scenario’s ontstaat, wordt het tot dan toe gevoerde beleid los gelaten.</p> <p>* Als er voldoende ‘onrust’ ontstaan is, kunnen de verschillende scenario’s besproken worden en kan een stip op de horizon worden geformuleerd.</p>
	Externe noodzaak	Het signaleren van externe noodzaak	<p>* Het besef dat het noodzakelijk is om de luiken open te houden.</p> <p>* De organisatie bijeenkomsten met stakeholders waarin sterke en</p>

		Het actief omgaan met de aangevoerde knelpunten	ontwikkelpunten geïnventariseerd worden.  * Het willen en kunnen organiseren van ontwikkelsessies waarin de ouders, bedrijven en dienstverleners samen met internen de ontwikkelpunten uitwerken. * Het input willen en kunnen geven voor de integratie van de interne druk en de externe noodzaak met betrekking tot de stip op de horizon.
Kunnen	Kennis en ervaring op de inhoud van de verandering	Interne training en opleiding  Externe training en opleiding	* Veranderen door te leren van intervisie van leidinggevend onderling. * Veranderen door te leren van een interne coach.  * Veranderen door buiten de school te leren van externe trainers. * Veranderen door te leren van een externe coach.
	Kwaliteit van de aansturing	Haalbare doelen  Heldere fasering	* De stip op de horizon kunnen vertalen in specifieke, meetbare, actuele, reële en doelen met een tijdpad.  * Specifieke doelen kunnen vertalen in een matrix met de te behalen resultaten. * Overzicht hebben over de allocatie van verschillende taken in verschillende werkgroepen. * Tijdsplan maken met betrekking tot resultaatverwerking van de verschillende werkgroepen.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bijeenkomst organiseren waarin de resultaten aan het hele team worden getoond en een doorstart kan worden gemaakt.</li> </ul>
	Informatie-voorziening	<p>Een communicatieplan dat tijdig informatie biedt</p> <p>Een communicatieplan dat volledige informatie biedt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Opsplitsen van taken en bevoegdheden per doelgroep en bepalen met welk communicatiemiddel ze benaderd worden.</li> <li>* Diverse, van te voren geplande inspraakmomenten organiseren om medewerkersparticipatie te bewerkstelligen.</li> <li>* Alle communicatiemiddelen en de kosten op een rijtje.</li> <li>* Analyseren van de uitgangssituatie: noodzaak en meerwaarde van de verandering.</li> <li>* Inventariseren knelpunten en alternatieven.</li> <li>* Evalueren van de communicatie. In hoeverre is het slagen of het falen van de verandering te wijten aan de communicatie?</li> </ul>
	Verander-vermogen	<p>De leidinggevende en zijn omgeving</p> <p>Flexibiliteit gehanteerde systemen, processen en structuren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Het hebben van een constructieve houding van de leidinggevende ten opzicht van de feedback uit zijn omgeving.</li> <li>* Het kunnen relativeren van werk.</li> <li>* Het zich kunnen herpakken en doorgaan.</li> <li>* Het opstellen van een reële begroting in tijd en geld die de verandering mogelijk maakt.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Door het meenemen van de onderliggende systemen, processen en structuren aangestuurd door het onderwijsondersteunend personeel kan de verandering integraal worden doorgevoerd.</li> </ul>
	Beheersbaarheid	<p>Factoren die het succes van de verandering vergroten</p> <p>Factoren die het succes van de verandering verkleinen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De mate waarin leidinggevende in staat is om te verbinden tijdens de verandering.</li> <li>* De mate waarin de leidinggevende taken kan delegeren om zijn team te betrekken in de verandering.</li> <li>* Het vermogen om de personen die de beoogde verandering hinderen, aan te spreken.</li> <li>* Bevoegdheid kunnen hanteren om maatregelen te treffen.</li> </ul>
	Timing	<p>Beschikken over ruimte</p> <p>Beschikken over ondersteuning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Over voldoende ruimte in de normjaartaak beschikken om de verandering te kunnen doorvoeren.</li> <li>* Richting hebben voor het invullen van die ruimte vanuit de directie.</li> <li>* Ondersteuning creëren door extra menskracht aan te mogen trekken.</li> <li>* Beschikken over tijd voor bi-lateralen gepland door de directie.</li> </ul>
	Complexiteit	De rol van de leidinggevendens bepalen met het oog op de verandering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De leidinggevende wordt gekenmerkt als aanjager van de verandering.</li> </ul>

		Oog hebben voor de op de loer liggende belangenverstrengeling van de leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De leidinggevende weet wat behouden kan worden en wat veranderd moet worden.</li> <li>* De leidinggevende is direct onder de directie gepositioneerd.</li> <li>* De leidinggevende is geïnformeerd over de potentieel tegenstrijdige belangen die spelen.</li> </ul>
	Vertrouwen	<p>Vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende</p> <p>Vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de medewerker.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De leidinggevende wordt beschouwd als voldoende toegerust en ervaren.</li> <li>* De leidinggevende dient het algemeen belang.</li> <li>* De leidinggevende kan zich ethisch verantwoorden</li> <li>* De leidinggevende handelt voorspelbaar.</li> </ul>

*Tabel 1, operationalisatie kernbegrippen*

\* Aanvankelijk was veranderbereidheid het kernbegrip en veranderbereidheid van de leidinggevende de dimensie. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het logischer is om reflecteren op tactisch niveau, voorleven en doorgeven als dimensies te benoemen.



### 3.1 De aard van het onderzoek

De aard van het onderzoek is kwalitatief diagnostisch (gap-analyse). Hierbij maak ik gebruik van een casestudy. Bij deze casestudy ga ik deductief te werk: de praktijk wordt getoetst aan de vooraf bestudeerde theorie die de gewenste situatie beschrijft. Dit staat in hoofdstuk 2. De vormgeving van het onderzoek naar de empirie wordt beschreven in dit hoofdstuk. Er wordt gebruik gemaakt van drie databronnen: personen (leidinggevend en teamleden), situaties en documenten en van drie methoden van dataverzameling: open interviews, participerende observatie en documentanalyse. Tevens wordt beschreven hoe er voor gezorgd wordt dat de verkregen data valide, betrouwbaar en bruikbaar zijn.

#### 3.1.1 Databronnen en methoden van dataverzameling

Personen, situaties en documenten vormen de databronnen voor dit onderzoek. Leidinggevenden worden door middel van open interviews naar hun mening gevraagd over hun eigen mate van veranderbereidheid door de dimensies uit het definitieve conceptuele model te behandelen. Dezelfde vragenlijst wordt gebruikt om vertegenwoordigers van ieder team te bevragen met als doel te achterhalen of de bedoeling van de leidinggevende in kwestie overgekomen is bij degenen die leiding krijgen. Het onderwerp interviews wordt behandeld in 3.1.2.

Onder situaties worden vier werkgroepbijeenkomsten om te komen tot nieuw toetsbeleid verstaan waarbij de onderzoeker als participerende observant aanwezig is. De bijeenkomsten worden zo levensecht en gedetailleerd als mogelijk beschreven, zo mogelijk getranscribeerd, en geïnterpreteerd in het licht van de in tabel 1 genoemde indicatoren. Op deze manier worden de cultuur, regels, gewoonten symbolen en rituelen van de deelnemers aan de bijeenkomst achterhaald in hun natuurlijke werkomgeving. Het geeft de mogelijkheid om ook onbewuste uitingen van gedrag te ontdekken (Bleijenberg, 2015).

Documenten zijn uitwerkingen van in het schoolleidersoverleg voorbereide teambijeenkomsten, beleidsdocumenten, websiteteksten en informatiebrochures.

De primaire bronnen zoals verkregen uit het transcriberen van interviews en de veldverslagen met als basis de uitgeschreven observaties worden geconfronteerd met de secundaire bronnen,

de documenten. Er wordt onderzocht of de secundaire bronnen een bevestiging of een contrast vormen ten opzichte van de primaire bron.

### 3.1.2. Interviews

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van open interviews. De term open verwijst naar de openheid van de vragen. De geïnterviewden kunnen zelf de formulering van hun antwoord bepalen. Er wordt gebruik gemaakt van semi- of half gestructureerde interviews. De interviewvragen worden van tevoren uitgewerkt en opgeschreven (Bleijenbergh, 2015, p. 74). De respondenten zijn *key-informants*. Zij beschikken over gespecialiseerde kennis over onderwerpen in de organisatie. De interviews worden met toestemming van de geïnterviewde opgenomen en getranscribeerd. De geïnterviewde heeft de mogelijkheid om de transcriptie terug te lezen.

### 3.1.3 Data-analyse

De data zullen geanalyseerd worden op inhoud door middel van de dimensies en de daarbij behorende indicatoren. Hierin wordt nauwkeurig aangegeven wanneer een fenomeen uit de werkelijkheid valt onder een (of meer) van de kernbegrippen uit de doel- en vraagstelling. De waarnemingscategorieën zijn open en er wordt gezocht naar betekenissen die de producenten van het onderzochte materiaal aan bepaalde zaken verlenen. De grote hoeveel tekstueel materiaal wordt inhoudelijk geduid waarbij geprobeerd wordt de verschillende tekstfragmenten onder te brengen in de (sub)indicatoren die genoemd zijn in tabel 1. Door dit in eerste instantie voor iedere bron apart te doen en in tweede instantie per vraag wordt de analyse steeds eenduidiger gemaakt. ‘De essentie is dat de data worden bekeken vanuit de uit de onderzoeksvragen afgeleide (sub)indicatoren, genoemd in tabel 1, met als doel een antwoord te vinden op de deze vragen’ (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 231).

## 3.2 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek

### 3.2.1 Externe validiteit

‘Externe validiteit of generaliseerbaarheid van resultaten verwijst naar het criterium dat de bevindingen moeten zijn te generaliseren naar een grotere populatie’ (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Van externe validiteit is geen sprake in dit onderzoek. De resultaten hebben exclusief betrekking op het Fioretti College te Lisse.

### 3.2.2 Interne validiteit

Interne validiteit is het belangrijkste criterium in het beoordelen van kwalitatief onderzoek in een organisatie. Wordt er werkelijk gemeten wat er gemeten dient te worden? Zijn er wellicht systematische vertekeningen in de wijze waarop is waargenomen en de wijze waarop de analyse is gedaan (Bleijenbergh, 2015, p. 120). De interne validiteit van dit onderzoek zal naar verwachting hoog zijn. Ik verwacht helder te krijgen in welke mate de kernbegrippen willen, moeten en kunnen bij leidinggevend en op het Fioretti College aanwezig zijn en op welke wijze dit verbonden is met veranderbereidheid. Bovendien verwacht ik dat ik aanbevelingen kan doen aan de rector van het Fioretti College met betrekking tot het vergroten van de veranderbereidheid.

### 3.2.3 Betrouwbaarheid en controleerbaarheid

Onder betrouwbaarheid verstaan we de mate waarin ervan uitgegaan mag worden dat herhaling van dit onderzoek tot dezelfde resultaten leidt. Het criterium betrouwbaarheid is wat minder belangrijk in kwalitatief onderzoek dan in kwantitatief onderzoek. Het houdt in dat de bevindingen niet mogen worden vertekend door toevallige afwijkingen. Bleijenbergh (2015, p. 120) zegt: ‘Omdat een kwalitatief onderzoek altijd een kleiner aantal waarnemingseenheden heeft, is dit moeilijk uit te sluiten.’ In het voorliggende onderzoek wordt dit ondervangen door het verrichten van participerende observatie en het beperken van uitspraken tot het Fioretti College te Lisse. Het proces is voor anderen te volgen door de gronden waarop de respondenten en documenten geselecteerd zijn te duiden, en door de data te noteren door middel van transcripten in het geval van de interviews en veldverslagen in het geval van de participerende observatie. Betrouwbaarheid wordt vervangen door het criterium van controleerbaarheid van de dataverzameling (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Door een logboek zal het onderzoek stap voor stap na te volgen zijn waardoor het voor de onderzoeker makkelijk is om te reflecteren op het proces.

Aan de hand van memo's worden aantekeningen gemaakt van de verschillende stadia van het onderzoek. Er is sprake van triangulatie door drie verschillende bronnen en drie verschillende onderzoeksmethoden. Alle participanten hebben inzage in hun aandeel en kunnen wijzigingen aangeven op het door hen geleverde aandeel.

#### 3.2.4 Bruikbaarheid

Het criterium van de bruikbaarheid van de resultaten is voor het Fioretti College te Lisse essentieel. De uitkomst van dit onderzoek kan ertoe leiden dat er organisatieveranderingen worden ingezet. Het is belangrijk dat de resultaten begrijpelijk zijn voor de rector en alle relevante aspecten van veranderbereidheid en de voorwaarden willen, moeten en kunnen in overweging genomen zijn (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Onder voorbehoud is het onderzoek, onder gelijke omstandigheden, (ten dele) bruikbaar voor derden.

#### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de empirische en analytische vraagstelling zoals vermeld in paragraaf 1.5. De empirische vraagstelling luidt: Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid bij het Fioretti College te Lisse? De analytische vraagstelling luidt: Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op veranderbereidheid van leidinggevend en bij het Fioretti College te Lisse?

De onderzoeksresultaten hebben betrekking op het conceptuele model. Het conceptuele model bevat vier kernbegrippen: veranderbereidheid van de leidinggevende (afhankelijke variabele), willen van de leidinggevende, moeten van de leidinggevende en kunnen van de leidinggevende (onafhankelijke variabelen). De kernbegrippen zijn onderverdeeld in dimensies. De drie dimensies van het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende staan op zichzelf; de overige dimensies bestaan uit twee indicatoren. De gebruikte begrippen in de interviews volgen uit de operationalisering van de dimensies. Deze begrippen zijn terug te vinden in bijlage A. Bijlage A is een tabel per indicator waarin 'ist' afgezet is tegen 'soll'. Bovendien zijn per tabel de voor de betreffende indicator relevante uitspraken uit de interviews opgenomen. In dit hoofdstuk staat een samenvatting van de indicatoren per dimensie. Voor een verdere detaillering wordt verwezen naar bijlage A.

De opbouw van het voorliggende hoofdstuk is als volgt: per paragraaf wordt een dimensie behandeld. Aan het begin van een paragraaf wordt vermeld op welke begrip(pen) de analyse zich richt. Het deel van de gewenste situatie dat is onderzocht wordt benoemd omdat de gewenste situatie bij sommige dimensies te veelomvattend is om in zijn geheel mee te nemen in dit onderzoek. Vervolgens komt de empirie aan de orde, voornamelijk door middel van de data uit de interviews. De participerende observatie en de documentenanalyse versterken vrijwel altijd het beeld dat uit de interviews naar voren komt. Waar dat niet het geval is, wordt dat expliciet benoemd. Tenslotte is er een samenvatting of de empirie de bewuste dimensie/indicator stimuleert of belemmert met het oog op de verandering. In het eerste geval komt de gewenste situatie overeen met de empirie, in het tweede geval verschilt de gewenste situatie van de empirie. Aan het eind van een paragraaf wordt een interpretatie van de behandelde dimensie gegeven. Tot

slot volgt de uitkomst van het onderzoek met betrekking tot het kernbegrip: de gewenste situatie zoals beschreven onder de subindicatoren in tabel 1 (p. 25 t/m 31) wordt bevestigd of ontkracht door de empirie. Dit is tevens het antwoord op de analytische vraagstelling.

Het onderzoeken van de kernbegrippen willen, moeten en kunnen van de leidinggevende die leiden tot veranderbereidheid van de leidinggevende wordt gedaan aan de hand van bestaande veranderprocessen. Dit zijn: het vertalen van strategisch beleid naar operationele uitvoering; de invoering van gepersonaliseerd leren; het op vrijwillige basis implementeren van een door externen bedachte structuur voor de vaksecties; gedelegeerde verantwoordelijkheid van directie naar team; structuuringrepen in het organigram; aansluiting van het voortgezet onderwijs op het vervolgonderwijs en de invoering van een onderwijsprogramma van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waardoor een beroepsgerichte component wordt toegevoegd aan de theoretisch leerweg. De acht geïnterviewde leidinggevendenden hebben ieder voor zich een medewerker aangewezen die volgens hen de meeste invloed had op de door hen genoemde verandering. Eén leidinggevende is relatief nieuw waardoor de leidinggevende en zijn medewerker over verschillende verandertrajecten praten. In het document dat ten grondslag ligt aan de analyse, bijlage A, staat dit per indicator waar nodig apart vermeld. Zowel de participerende observatie als de documentanalyse hebben betrekking op een verandering in het toets- en examenbeleid. Door misstanden op collega-scholen en de maatregelen van de toezichthoudende instantie, de onderwijsinspectie, neemt het Fioretti College haar eigen praktijk onder de loep. Zij wil negatieve publiciteit voorkomen. En passant wordt de fusie genoemd waarbij één leerweg bij de overige twee gevoegd is. Er wordt gebruik gemaakt van het begrip stakeholders: in dit onderzoek worden onder stakeholders ouders, bedrijven, dienstverleners en de onderwijsinspectie verstaan.

De zestien respondenten zijn opgedeeld in twee eenheden van analyse: acht leidinggevendenden (twee conrectoren en zes teamleiders) en acht medewerkers die zijn aangewezen door hun leidinggevende. Als er een afwijkend aantal respondenten is bij een indicator wordt dat geëxpliciteerd. Als het relevant is, wordt er een onderscheid gemaakt tussen conrectoren en teamleiders. Het verschil in functie tussen conrector en teamleider uit zich in complexiteit; de twee conrectoren geven leiding aan respectievelijk vier en twee teamleiders. Het onderscheid tussen de twee eenheden van analyse, leidinggevendenden en medewerkers, wordt eveneens benoemd als dat van belang is.

Het onderzoeksobject bevindt zich in een bijzondere situatie: door het vertrek van de rector die per 1 augustus 2019 een andere baan heeft, is er een vacature ontstaan. De meerderheid van het

personeel heeft zich door middel van een handtekeningenlijst uitgesproken voor een interne kandidaat, een conrector. De bestuurder heeft gemeld geen interne kandidaat te willen benoemen. In de tussenliggende periode nemen de twee conrectoren de functie van rector waar. Dit betekent dat het onderzoek beperkt is tot een deel van de directie die normaliter uit de rector en de twee conrectoren bestaat. Het interview met de rector heeft niet kunnen plaatsvinden.

## 4.2 kernbegrip veranderbereidheid

Het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende kent drie dimensies: reflecteren op tactisch niveau, voorleven en doorgeven.

### reflecteren op tactisch niveau

De analyse richt zich op twee vragen. Ten eerste: komt de reflectie van de leidinggevende op zijn eigen rol overeen met de waarneming van de medewerker? Ten tweede: bevindt de leidinggevende zich op tactisch niveau in de ogen van de medewerker? De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: de leidinggevende kan zijn eigen handelen voortzetten, bijstellen of saneren op tactisch niveau. Bij vier van de acht koppels, leidinggevend en medewerkers, komt de waarneming van de medewerker overeen met de uitspraak van de leidinggevende die zegt te reflecteren. De overige vier leidinggevend, zeggen te reflecteren maar hun medewerkers nemen dat niet waar. Opvallend is dat de twee conrectoren, degenen die de teamleiders aansturen, deel uitmaken van de laatste vier koppels. Drie medewerkers waarvan de waarneming overeen komt met de uitspraak van hun leidinggevende plaatsen hun leidinggevende op tactisch niveau, vijf medewerkers doen dat niet. Dit wordt erkend door één van de vijf leidinggevend uit deze koppels. Hij maakt zijn aansturende rol met betrekking tot een verandering niet waar hoewel hij dat wel graag zou willen. Hij zegt niet meer de rol van loopjongen te willen hebben. De overige vier leidinggevend geven geen blijk van dat besef. Samenvattend: de dimensie reflecteren op tactisch niveau belemmert de veranderbereidheid van vijf van de acht leidinggevend omdat hun medewerkers hen niet op tactisch niveau plaatsen.

### voorleven

De analyse richt zich op de vraag of medewerkers hun leidinggevend als rolmodel zien. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: de leidinggevende communiceert, internaliseert en expliciteert het resultaat van zijn reflectie. Zes van de acht leidinggevend denken dat de wijze waarop zij met veranderen omgaan, overgenomen wordt door hun medewerkers. De twee resterende leidinggevend zeggen de dat de medewerker hun rol waardeert maar niet overneemt. Eén van de twee zegt: *“Ik denk dat ze eigenwijs zijn, allemaal.”* Twee van de acht medewerkers

noemen hun leidinggevende als rolmodel met het oog op de verandering. Vier medewerkers noemen een specifieke collega; één medewerker noemt de karaktertrekken van een fictieve collega en één medewerker neemt een voorbeeld aan zichzelf omdat ze dat “*heel spannend en interessant*” vindt. Uit de documentanalyse komt naar voren dat een informele leider het onmogelijk maakt voor een conrector om als rolmodel te fungeren. Samenvattend: de dimensie voorleven belemmert de veranderbereidheid van zes van acht leidinggevenen omdat ze meer invloed denken te hebben dan de medewerkers weergeven.

doorgeven

De analyse richt zich op de vraag of leidinggevenen en medewerkers op één lijn staan. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: de leidinggevende vertaalt de geïnternaliseerde werkwijze naar zijn teamleden toe en monitort de veranderprocessen in lijn met de geïnternaliseerde werkwijze. Zes van de acht koppels van leidinggevende en medewerker liggen in elkaars verlengde. Eén van de zes leidinggevenen zegt blij verrast: “*Dat zij (de medewerkers) wel degelijk stappen hebben gemaakt in de ontwikkeling, als coach, als schrijver van de opdrachten en als netwerker met bedrijven.*” Twee van de acht koppels geven aan zich niet op dezelfde lijn te bevinden. Samenvattend: de dimensie doorgeven stimuleert de veranderbereidheid van zes van de acht leidinggevenen omdat ze op één lijn liggen met hun medewerkers.

#### 4.2.1 uitkomst van het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende

Uit het onderzoek blijkt dat één dimensie, doorgeven, stimulerend is voor de veranderbereidheid van de leidinggevende terwijl twee dimensies, reflecteren op tactisch niveau en voorleven, de veranderbereidheid van leidinggevenen belemmeren. Mijn interpretatie is dat de dimensie doorgeven niet als direct gevolg wordt beschouwd van de dimensies reflecteren op tactisch niveau en het voorleven van het resultaat van de reflectie omdat ik dat niet als zodanig bevroegd heb. De medewerkers nemen de bij hen passende competenties van hun leidinggevenen over die altijd al bij de leidinggevende aanwezig waren. Het feit dat er bij de twee conrectoren geen door hun werknemers waarneembare reflectie op tactisch niveau plaatsvindt, geeft aan dat de organisatie deze vaardigheden niet als harde eis stelt aan de functie van conrector. Uitkomst: de empirie ontkracht de gewenste situatie zoals beschreven onder de subindicatoren in tabel 1 met betrekking tot de veranderbereidheid van de leidinggevende.



### 4.3 kernbegrip willen van de leidinggevende

Het kernbegrip willen van de leidinggevende kent vier dimensies: meerwaarde voor de organisatie, gevolgen voor het werk, emoties en betrokkenheid van de leidinggevende. Iedere dimensie bestaat uit twee indicatoren

meerwaarde voor de organisatie: indicator cognitief beredeneerde winst

De analyse richt zich op de aanwezigheid van het besef van de cognitief beredeneerde winst die behaald wordt bij het doorvoeren van een verandering. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: als er extern andere eisen worden gesteld kan de organisatie niet hetzelfde blijven. Ten tweede: het besef dat er vanuit een door de schoolleiding gedragen veranderbereidheid een eenduidig verandertraject opgezet moet worden. Vijf van de acht leidinggevend en vijf van de acht medewerkers kunnen de cognitieve winst beredeneren. Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten twee voorwaarden van belang achten waarbij het voldoende is als één van de twee voorwaarden aanwezig is. Ten eerste: er bestaat externe druk waardoor de schoolorganisatie moet veranderen om schade te voorkomen. Ten tweede: het team dat de verandering moet aangaan is meegenomen in de voorbereiding. Samenvattend: de indicator cognitief beredeneerde winst stimuleert het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering als er extern andere eisen worden gesteld. De indicator cognitief beredeneerde winst belemmert het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering als er vanuit een door de schoolleiding gedragen veranderbereidheid een eenduidig verandertraject opgezet moet worden omdat de medewerkers de ruimte krijgen om de rector die deel uitmaakt van de schoolleiding te passeren.

meerwaarde voor de organisatie: indicator emotioneel beredeneerde winst

De analyse richt zich op het draagvlak dat de leidinggevende onder zijn medewerkers kan creëren. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: door eenduidigheid wordt het wij-gevoel versterkt. Ten tweede: door samen voor hetzelfde doel te gaan wordt het gezamenlijk belang nagestreefd. Vijf van de acht leidinggevend en zijn in staat de in samenwerking met de directie geformuleerde doelen aan hun medewerkers te presenteren hoewel drie van de vijf leidinggevend en zeggen dat ze dat alleen kunnen doen als hun medewerkers de doelen relevant achten. De resterende drie leidinggevend en zijn niet in staat het in de directie geformuleerde doel zonder voorbehoud aan hun medewerkers over te brengen. Vijf van de acht medewerkers ervaren eenduidigheid van hun leidinggevende wat niet wegneemt dat een verandering als belastend wordt ervaren. Een van de vijf medewerkers zegt: *“Maar uit plichtsbesef ga ik dat doen en dat is natuurlijk niet de juiste motivatie die je eigenlijk wilt.....Dat*

*is heel zwaar.*” Drie van de acht medewerkers ervaren geen door hun leidinggevende gecreëerd draagvlak. Samenvattend: de indicator emotioneel beredeneerde winst stimuleert het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat het door de schoolleiding vastgestelde doel door vijf van de acht leidinggevendenden eenduidig vertaald wordt naar hun medewerkers met de kanttekening dat de doelen relevant zijn voor hun medewerkers.

interpretatie bij de dimensie meerwaarde voor de organisatie

Het belang van de medewerkers in het merendeel van de ingezette verandertrajecten weegt zwaar in het bepalen van de meerwaarde voor de organisatie. Zo zwaar dat de hiërarchische lijn ervoor doorbroken wordt. Dit belemmert de focus van de leidinggevendenden op het organisatiebelang.

gevolgen voor het werk

Er zijn te weinig gegevens over deze dimensie om in het kader van dit onderzoek mee te nemen.

Per indicator, respectievelijk gevolgen op individueel vlak en anticiperen op de gevolgen, zijn er slechts twee respondenten.

emotie: indicator gevoelens

De analyse richt zich op de aanwezigheid van positieve gevoelens bij een verandertraject. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: Welke zekerheden brengt de verandering met zich mee? Vijf van de acht leidinggevendenden geven aan op de een of andere manier teleurgesteld te zijn in de vermeende zekerheden in de organisatie. Eén van de vijf zegt: “.. *dat ik degene was die de kar moest blijven trekken. Ik had een soort van ijdele hoop dat de club (van medewerkers) vanzelf leidend zou zijn.*” Drie van de acht leidinggevendenden zeggen positieve gevoelens met betrekking tot de verandering te hebben. Het beeld van de medewerkers is *fifty-fifty*. Vier van de acht medewerkers houden een positief gevoel over aan een verandering waarbij één van de vier de kanttekening maakt dat hij strategisch moet opereren omdat positieve gevoel te behouden. Samenvattend: de indicator gevoelens levert een gedifferentieerd beeld op: drie van de acht leidinggevendenden en de helft van de medewerkers heeft positieve gevoelens met het oog op een verandering. Mijn inschatting is dat een dergelijke verdeeldheid het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering belemmert.

emotie: indicator omgaan met gevoelens

De analyse richt zich op de vraag wie zorg draagt voor de leidinggevende: de directie of een medewerker? De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: in samenwerking met de directie worden de onzekerheden die een verandering met zich meebrengt onderzocht, ten dele geëlimineerd, ten dele gerelativeerd en ten dele geaccepteerd. Deze indicator is alleen gescoord op het niveau van de leidinggevendenden. Het beeld dat uit de interviews onder de acht

leidinggeevenden naar voren komt is *fifty-fifty*. Vier van de acht leidinggeevenden zeggen dat ze hun onzekerheden bij de directie kwijt kunnen terwijl zes van de acht medewerkers aangeven dat er door de werknemer voor de leidinggeevenden gezorgd wordt op basis van empathie of vriendschap. Eén van de zes zegt: “*Hij (de leidinggevende) voelde zich aan de kant gezet, een beetje uitgerangeerd.*” Samenvattend: de indicator omgaan met gevoelens belemmert het willen van de ene helft en stimuleert de andere helft van de leidinggeevenden met het oog op de verandering.

interpretatie bij de dimensie emotie

Het feit dat meer medewerkers dan leidinggeevenden positief gestemd zijn met betrekking tot een verandering wijst op een groter gevoel van competentie onder de medewerker dan onder de leidinggeevenden. Het feit dat zes van de acht medewerkers uit sympathie of vriendschap voor hun leidinggevende zorgen wijst op een grote betrokkenheid van de medewerker bij het welzijn van zijn leidinggevende.

betrokkenheid van de leidinggevende: indicator affectief bepaalde inzet ijkten

De analyse richt zich op de vraag of de ontbrekende competenties van leidinggeevenden intern voorhanden zijn of extern moeten worden aangetrokken. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de verandercompetenties van leidinggeevenden inventariseren en bepalen welke competenties intern voorhanden zijn. Ten tweede: welke competenties moeten extern worden aangetrokken? Er reageren zeven leidinggeevenden en vijf medewerkers. Geen van hen geeft aan dat ontbrekende competenties van buitenaf worden aangetrokken. Over de ontwikkeling van verandercompetenties wordt niet gesproken. Intern wordt wel gezocht naar een groepssamenstelling die de benodigde competenties vertegenwoordigt. Samenvattend: het feit dat de schoolorganisatie niet stuurt op de ontwikkeling van competenties hindert het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering.

betrokkenheid van de leidinggevende: indicator affectief bepaalde inzet vergroten

De analyse richt zich op de vraag of de competentie van de leidinggevende aansluit op de behoefte van de medewerker. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: de mate van betrokkenheid van de leidinggevende zal groter zijn als hem gevraagd wordt een bij de verandering passende competentie in te zetten. Het effect van de competentie zal versterkt worden als de leidinggevende daarin bevestigd wordt. De medewerkers zijn als eenheid van analyse genomen. De competenties van zeven van de acht leidinggeevenden sluiten aan bij de behoeften van de medewerkers. De genoemde competenties hebben voornamelijk te maken met oog voor het individu. Eén leidinggevende, een conrector, zegt van zichzelf over competenties

te beschikken die zijn medewerker niet herkent. Samenvattend: de indicator affectief bepaalde inzet vergroten stimuleert het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering.

interpretatie bij de dimensie betrokkenheid van de leidinggevende

De reeds aanwezige competenties van bijna alle leidinggevenen sluiten aan bij de behoeften van de medewerkers omdat ze voornamelijk gericht zijn op zorg voor het individu. De school stuurt niet op het ontwikkelen van de ontbrekende competenties van leidinggevenen met het oog op de verandering in het kader van het organisatiebelang.

#### 4.3.1 uitkomst van het kernbegrip willen van de leidinggevende

Er zijn vier dimensies onderzocht waarvan drie voldoende gegevens opleveren om in het onderzoek mee te nemen. Wat betreft de dimensie meerwaarde voor de organisatie wordt de focus van de leidinggevende op het organisatiebelang belemmerd. Wat betreft de dimensie emoties is sympathie of vriendschap bepalender dan de hiërarchische lijn. Wat betreft de dimensie betrokkenheid van de leidinggevende doet de school zichzelf te kort door niet te sturen op het ontwikkelen van ontbrekende verandercompetenties van leidinggevenen. Uitkomst: de empirie ontkracht de gewenste situatie zoals beschreven onder de subindicatoren in tabel 1 met betrekking tot het willen van de leidinggevende.

#### 4.4 kernbegrip moeten van de leidinggevende

Het kernbegrip moeten van de leidinggevende kent twee dimensies: interne druk en externe noodzaak. Iedere dimensie bestaat uit twee indicatoren.

interne druk: indicator druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende

De analyse richt zich op de vraag of het overleg met betrekking tot een verandering formeel dan wel informeel van aard is. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: als in formele dan wel informele setting het tot dan toe bereikte resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt, kan overlegd worden hoe het anders kan. Het beeld dat uit alle zestien interviews naar voren komt is dat het overleg met betrekking tot de verandering formeel van aard is. Binnen de organisatie lijkt geen ruimte te zijn om langs informele weg zaken aan de orde te stellen. Uitsluitend verandering via de formele weg werkt vertragend en het lijkt er op dat eigen initiatief niet op prijs gesteld wordt. Samenvattend: de indicator druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende belemmert het moeten van de leidinggevenen met het oog op de verandering omdat overleg met

betrekking tot een verandering langzaam tot stand komt en het erop lijkt dat eigen initiatief niet op prijs gesteld wordt.

interne druk: indicator *sense of urgency* omgezet naar stip op de horizon

De analyse richt zich op de vraag of het mogelijk is om de gewenste situatie te bewerkstelligen. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: als vanuit overleg het denken in verschillende scenario's ontstaat, wordt het tot dan toe gevoerde beleid losgelaten en kan er vanuit de ontstane 'onrust' een stip op de horizon worden geformuleerd. Zeven leidinggevenden en hun medewerkers zijn in de analyse aan elkaar gekoppeld. Vier van de zeven leidinggevenden geven aan dat er al een zoektocht gaande was omdat er knelpunten waren in het primaire proces wat bevestigd wordt door hun medewerkers. De drie resterende medewerkers zeggen dat de verandering weliswaar top-down is ingezet maar dat hun leidinggevende binnen het gestelde kader zelf de invulling kan geven aan het traject die past bij het team. Eén leidinggevende zegt: "*Ze (de teamleden) herkenden zich ook in de opdracht.*" Samenvattend: de indicator *sense of urgency* omgezet naar stip op de horizon stimuleert het moeten van de leidinggevende omdat het tot dan toe gevoerde beleid losgelaten kan worden waarbij de kanttekening gemaakt moet worden dat het of knelpunten in het primaire proces betreft of het loslaten van het tot dan toe gevoerde beleid kan vanwege het feit dat er ruimte is voor de leidinggevende om het top-down ingezette veranderplan zodanig te bewerken dat de medewerker ermee uit de voeten kan.

interpretatie bij de dimensie interne druk

Het feit dat het overleg met betrekking tot een verandering uitsluitend formeel van aard is kan betekenen dat er sprake is van risicomijdend gedrag onder leidinggevenden en medewerkers. Hierdoor zijn innovaties vrijwel onmogelijk. Het vergroot de kans op een onderstroom die af en toe aan de oppervlakte komt. Dat blijkt uit het feit dat de bestuurder door de medewerkers geïnformeerd is over de onrust met betrekking tot de verandering van het toets- en examenbeleid. De bestuurder zet de resultaatafspraken tegen de wil van de rector in *on hold*. De nadruk ligt op het primaire proces en de uitvoerders daarvan, de medewerkers.

externe noodzaak: indicator het signaleren van externe noodzaak

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevenden zich bewust zijn van de continu veranderende eisen die de omgeving aan hen stelt. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: het besef dat het noodzakelijk is de luiken open te houden is aanwezig. Ten tweede: er worden bijeenkomsten georganiseerd met ouders, bedrijven en dienstverleners waarin sterke en ontwikkelpunten geïnventariseerd worden. Zeven van de acht leidinggevenden zien 'de luiken open houden' als een wezenlijk onderdeel van hun functie. Eén van hen zegt: "*Als*

*we hen (de ouders) niet serieus nemen, nemen de ouders de school niet serieus en hoef je de kinderen niet te verwachten op school.”* De resterende leidinggevende geeft blijk van het besef van de gewenste situatie omdat het niet kies zou zijn de stakeholders bij een interne aangelegenheid te betrekken. De acht medewerkers vormen een tandem met hun leidinggevend. De medewerker signaleert, de leidinggevende neemt contact op of organiseert een bijeenkomst. Opvallend is het feit dat er nauwelijks behoefte is aan een rector, de aangewezen persoon om stakeholders proactief en bovenschools te benaderen. Samenvattend: de indicator het signaleren van externe noodzaak stimuleert het moeten van de leidinggevende met het oog op de verandering voor alle leidinggevend omdat ze zich bewust zijn van de eisen die de omgeving stelt.

externe noodzaak: het actief omgaan met de aangegeven knelpunten

De analyse richt zich op de vraag of de ontwikkelpunten in ontwikkelsessies worden uitgewerkt. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: het willen en kunnen organiseren van ontwikkelsessies waarin ouders, bedrijven en dienstverleners samen met internen de ontwikkelpunten uitwerken. Er reageren acht leidinggevend en zes medewerkers. Eén van de acht leidinggevend en de zes medewerkers spreken van bovengenoemde ontwikkelsessies. De resterende zeven leidinggevend hebben kennis van de ontwikkelpunten maar betrekken de ouders, bedrijven en dienstverleners niet in de uitwerking van die punten. Samenvattend: de indicator omgaan met de aangegeven knelpunten belemmert het moeten van de leidinggevende omdat zeven van de acht leidinggevend de hen bekende ontwikkelpunten niet omzetten in acties in samenspraak met ouders, bedrijven en dienstverleners.

interpretatie bij de dimensie externe noodzaak

Leidinggevend lopen bij deze dimensie achter op hun medewerkers. Hoewel leidinggevend het belang van de buitenwereld erkennen, laten ze de ontwikkelsessies over aan hun medewerkers. De kennis van de rector die proactief en bovenschools met ouders, bedrijven en dienstverleners praat, wordt nauwelijks benut.

#### 4.4.1 uitkomst van het kernbegrip moeten van de leidinggevende

Bij de twee onderzochte dimensies, interne druk en externe noodzaak, is het beeld dat uit de interviews naar voren komt in eerste instantie *fifty-fifty*. Bij nadere analyse blijkt echter dat de nadruk op het primaire proces en de medewerkers ligt en dat leidinggevend een achterstand hebben ten opzichte van hun medewerkers en geen gebruik maken van de kennis van de rector.

Uitkomst: de empirie ontkracht de gewenste situatie zoals beschreven onder de subindicatoren in tabel 1 met betrekking tot het moeten van de leidinggevende.

#### 4.5 kernbegrip kunnen van de leidinggevende

Het kernbegrip kunnen van de leidinggevende kent acht dimensies: kennis en ervaring op de inhoud van de verandering, kwaliteit van de aansturing, informatievoorziening, verandervermogen, beheersbaarheid, timing, complexiteit en vertrouwen. Iedere dimensie bestaat uit twee indicatoren.

kennis en ervaring op de inhoud van de verandering: indicator interne training en opleiding

De analyse richt zich op de vraag of er formeel geleerd wordt. De gewenste situatie, formeel leren, is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: verandering door te leren van intervisie door leidinggevend onderling. Ten tweede: verandering door te leren van een interne coach. Zeven leidinggevend en vier medewerkers reageren. Vier van de zeven leidinggevend leren informeel en vaak toevallig. De overige drie spreken hun voorkeur uit voor formeel leren; twee van de drie maken gebruik van een interne coach, de derde spreekt de wens uit. De vier medewerkers die een reactie hebben gegeven leren allemaal formeel. Samenvattend: de indicator interne training en opleiding belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat twee van de zeven leidinggevend formeel leren terwijl alle reagerende medewerkers de mogelijkheid benutten.

kennis en ervaring op de inhoud van de verandering: indicator externe training en opleiding

De analyse richt zich op de vraag of er extern geleerd wordt. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: veranderen door buiten de school te leren van externe trainers. Ten tweede: veranderen door te leren van een externe coach. Er reageren vijf leidinggevend en zes medewerkers. Vier leidinggevend en vijf medewerkers volgen een externe opleiding, één leidinggevende en één medewerker hebben een externe coach. Bij nadere analyse blijkt echter dat de training of coaching niet met het oog op de verandering plaats vindt. De keuze is vrijblijvend. Eén leidinggevende zegt: “ *De ontwikkeling zie ik wel, meer vanuit de mensen zelf dan vanuit school.*” Opvallend is de uitspraak van één van de zes medewerkers die zegt: “*Je voelt je op dat moment (na een teleurstellende ervaring) gewoon onheus bejegend. Dus als jij een training zou krijgen zou dat toch een beetje impliceren dat je niet capabel bent om een verandering aan te gaan*” terwijl in mijn notities bij het interview te lezen is dat de bewuste medewerker zich nog steeds niet kan verhouden tot de voorgestelde verandering. Samenvattend:

de indicator externe training en opleiding belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat zodra de training een verplicht karakter heeft er over de hele linie sprake is van een negatieve beleving. Het organisatiebelang staat bij de keuze niet voorop.

interpretatie bij kennis en ervaring op de inhoud van de verandering

De samenvatting van de twee indicatoren van deze dimensie ligt in het verlengde van de samenvatting van de indicatoren emotioneel beredeneerde winst en affectief bepaalde inzet iken. Er is geen sprake van sturing vanuit de directie waardoor er geen voorrang wordt gegeven aan het organisatiebelang.

kwaliteit van de aansturing: indicator haalbare doelen

De analyse richt zich op de vraag of er SMART-gedefinieerde doelen aanwezig zijn. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: de stip op de horizon wordt vertaald in specifieke, meetbare, actuele, reële doelen met een tijdpad. Zeven van de acht leidinggevendenden hebben SMART-gedefinieerde doelen, één leidinggevende, een conrector, heeft die niet. Vier van de zeven leidinggevendenden hebben de doelen gedeeld met hun medewerkers, drie van de zeven niet. Eén medewerker van de laatste drie geeft aan: *“Maar wat is geslaagd als je niet hebt geformuleerd wanneer het wel of niet geslaagd is?”* Samenvattend: de indicator haalbare doelen belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat over de hele linie beperkt wordt ingezet op de haalbaarheid van de doelen. De organisatie schiet tekort op dit vlak.

kwaliteit van de aansturing: indicator heldere fasering

De analyse richt zich op de vraag of de fasering gestructureerd tot stand is gekomen. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: een tijdplan maken met betrekking tot de resultaatverwerking van de verschillende werkgroepen. Ten tweede: bijeenkomsten organiseren waarin de resultaten aan het hele team worden getoond en een doorstart kan worden gemaakt. Zeven van de acht leidinggevendenden zeggen de fasering planmatig te hebben uitgewerkt terwijl zeven van de acht medewerkers aangeven geen overzicht te hebben over wat hen te wachten staat. De resterende leidinggevende neemt een passieve houding aan en de resterende medewerker heeft zelf een tijdpad uitgezet in overleg met de rector. Samenvattend: de indicator heldere fasering belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat zeven van de acht leidinggevendenden niet in staat een zijn om hun medewerkers te voorzien van een gestructureerd tijdplan zodat ze weten waaraan ze moeten voldoen.



interpretatie bij de dimensie kwaliteit van de aansturing

Op het gebied van zowel de haalbaarheid van de doelen als de heldere fasering zijn leidinggevendenden op dit moment niet toegerust om hun medewerkers duidelijkheid en structuur te bieden.

informatievoorziening: indicator communicatieplan dat tijdige informatie biedt

De analyse richt zich op de vraag of de verschillende doelgroepen op een bij hen passende manier benaderd worden om medewerkersparticipatie te bewerkstelligen. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: per doelgroep zijn taken en bevoegdheden opgesplitst en er is bepaald met welk communicatiemiddel ze benaderd worden. Ten tweede: er zijn van te voren geplande inspraakmomenten om medewerkersparticipatie te bewerkstelligen. Twee van de acht leidinggevendenden geven uitvoering aan een vooraf opgesteld communicatieplan. Zes van de acht beschikken niet over een communicatieplan maar handelen 'ad hoc'. Eén van de zes zegt: "*Dat is op zijn Fio's gebeurd.*" Zes van de acht medewerkers hebben een communicatieplan opgesteld en overleggen regelmatig met de betrokkenen. De overige twee medewerkers benoemen het feit dat hun kritische vragen met betrekking tot de verandering genegeerd werden waarmee de kans op medewerkersparticipatie verspeeld wordt. De participerende observatie en de documentenanalyse geven een tegengesteld beeld: er is een door de rector geschreven communicatieplan dat tijdige informatie biedt. Zowel de participerende observatie als de documentenanalyse gaan over een verandering die opgelegd is door de onderwijsinspectie waarbij resultaatafspraken moeten worden nagekomen. Samenvattend: de indicator communicatieplan dat tijdige informatie biedt belemmert het kunnen van de leidinggevende omdat zes van de acht leidinggevendenden niet in staat zijn om een communicatieplan te overleggen dat tijdige informatie biedt. Als de verandering niet te vermijden is, wordt gebruik gemaakt van de rector die voorziet in een communicatieplan dat tijdige informatie biedt.

informatievoorziening: indicator een communicatieplan dat volledige informatie biedt

De analyse richt zich op de vraag of de noodzaak en meerwaarde van de verandering gevoeld wordt of opgelegd is. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: analyseren van de uitgangssituatie: noodzaak en meerwaarde van de verandering. Ten tweede: inventariseren van knelpunten en alternatieven. Vier van de acht leidinggevendenden en vier van de acht medewerkers voelen de noodzaak en meerwaarde van de verandering omdat in het verleden ontstane knelpunten met betrekking tot het primaire proces worden opgelost. Eveneens vier leidinggevendenden en vier medewerkers voelen die noodzaak en meerwaarde niet omdat het knelpunt niet in het primaire proces ervaren wordt. Samenvattend: de indicator een

communicatieplan dat volledig informatie biedt belemmert het kunnen van de leidinggevende omdat de noodzaak en meerwaarde van de verandering uitsluitend gelden als het doel het oplossen van een knelpunt in het primaire proces is.

interpretatie bij de dimensie informatievoorziening

De dimensie informatievoorziening stimuleert het kunnen van de medewerkers als het om het primaire proces gaat of als een verandering niet te vermijden is. In het eerste geval zijn de uitvoerders van het primaire proces, de medewerkers, in staat de verschillende doelgroepen te benaderen op een manier die bij de doelgroep past. De noodzaak en meerwaarde wordt gevoeld door leidinggevend en medewerkers als een knelpunt in het primaire proces opgelost moet worden. Als de verandering niet te vermijden is, wordt gebruik gemaakt van de rector, die in staat is resultaatafspraken om te zetten in doelen. Over het algemeen belemmert informatievoorziening het willen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat deze dimensie niet de organisatie als geheel dient en leidinggevend en over het algemeen 'ad hoc' handelen.

verandervermogen: indicator de leidinggevende en zijn omgeving

De analyse richt zich op de vraag hoeveel energie de leidinggevende uitstraalt. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: het hebben van een constructieve houding van de leidinggevende ten aanzien van feedback uit zijn omgeving. Ten tweede: het kunnen relativeren van werk, het zich kunnen herpakken en doorgaan. Uit de data van het onderzoek blijkt een spanningsveld: zeven van de acht medewerkers verwoorden dat hun leidinggevende te kampen heeft met een energielek, terwijl eveneens zeven van de acht leidinggevend en zeggen over voldoende energie te beschikken. De resterende leidinggevende zegt energie te lekken en de resterende medewerker herkent de energie van haar leidinggevende. Samenvattend: de indicator de leidinggevende en zijn omgeving belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering aangezien zeven van de acht leidinggevend en onvoldoende energie uitstralen.

verandervermogen: indicator flexibiliteit gehanteerde processen en structuren

De analyse richt zich op de vraag of het onderwijsondersteunend personeel, inclusief de directie, ingezet wordt door de leidinggevend en. De gewenste situatie is als volgt gedefinieerd: door het meenemen van de onderliggende processen en structuren uitgevoerd door het onderwijsondersteunend personeel wordt de verandering integraal doorgevoerd. Zes van de acht leidinggevend en zetten het onderwijsondersteunend personeel, inclusief de directie, in; vijf van de acht medewerkers doen hetzelfde. De onderliggende structuur wordt analoog aan de

verandering meegenomen zoals een teamleider zegt: *“Ik denk dan vooral aan de administratie. Zij hebben alle draaiboeken gemaakt op het gebied van diploma’s, ....en dergelijke.”* Twee van de acht leidinggevend en drie van de acht medewerkers maken geen gebruik van het onderwijsondersteunend personeel. Samenvattend: de indicator flexibiliteit gehanteerde processen en structuren stimuleert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering.

interpretatie bij de dimensie verandervermogen

Uit de indicator de leidinggevende en zijn omgeving blijkt dat er bij zeven van de acht leidinggevend en sprake is van een energiek. Uit de indicator flexibiliteit gehanteerde processen en structuren blijkt dat er volop gebruik gemaakt wordt van het onderwijsondersteunend personeel. Het ligt voor de hand dat de leidinggevend en zaken bij het onderwijsondersteunend beleggen terwijl ze niet de energie hebben de onderliggende processen en structuren in voldoende mate te monitoren.

beheersbaarheid: indicator factoren die het succes van de verandering vergroten

De analyse richt zich op de vraag in hoeverre de leidinggevende de actief, verbindende factor is. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de mate waarin een leidinggevende in staat is om te verbinden tijdens de verandering. Ten tweede: de mate waarin de leidinggevende taken kan delegeren om zijn team te betrekken in de verandering. Vier van de acht leidinggevend en zijn in staat om hun medewerkers te verbinden, vier niet. Eén van de eerste groep zegt: *“Ik heb heel erg geïnvesteerd in het voortraject en dat is heel waardevol geweest.”* Vijf van de acht medewerkers zeggen zich verbonden te voelen met het veranderproces omdat hun leidinggevende hen ondersteunt. Drie medewerkers zijn een andere mening toegedaan waarbij het opvallend is dat twee van de drie zeggen dat hun leidinggevende, waarvan één conrector is, sympathie bij de medewerkers oproept door met hen op één lijn te gaan staan. Samenvattend: wat betreft de indicator factoren die het succes van de verandering vergroten is het beeld dat uit de interviews naar voren komt *fifty-fifty*.

beheersbaarheid: indicator factoren die het succes van de verandering verkleinen tegengaan

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevende het vermogen heeft om bij te sturen tijdens een verandering. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: het vermogen om de personen die de beoogde verandering hinderen aan te spreken. Ten tweede: bevoegdheden kunnen hanteren om maatregelen te treffen. Twee van de acht leidinggevend en zijn in staat om bij te sturen volgens hun medewerkers waarbij het opvalt dat het niet de twee conrectoren betreft. Zes medewerkers zeggen van hun leidinggevend en dat ze dat vermogen niet hebben wat de

leidinggeevenden ook erkennen. Eén zegt: “*Je gaat praten en vragen beantwoorden, die bevoegdheid heb je wel. maar als het (de verandering) geboycot wordt heb je er niets aan.*” Samenvattend: de indicator factoren die het succes van de verandering verkleinen tegengaan, belemmert de leidinggevende met het oog op de verandering omdat zes van de acht daartoe niet in staat zijn.

interpretatie bij de dimensie beheersbaarheid

Uit de samenvatting van de indicator factoren die het succes van de verandering verkleinen tegengaan blijkt dat leidinggeevenden vrijwel niet in staat zijn om medewerkers aan te spreken en maatregelen te treffen. Daarmee rijst het vermoeden dat het actief verbinden van medewerkers aan een veranderproces zich beperkt tot omzichtig manoeuvreren om de kikkers in de kruiwagen te houden.

timing: indicator beschikken over ruimte

De analyse richt zich op de vraag of beide voorwaarden uit de gewenste situatie aanwezig zijn. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: over voldoende ruimte in de normjaartaak beschikken om de verandering door te kunnen voeren. Ten tweede: richting hebben voor het invullen van die ruimte vanuit de directie. Acht leidinggeevenden en zes medewerkers reageren. Van de acht leidinggeevenden zeggen vijf leidinggeevenden over richting en ruimte te beschikken. Drie van de acht zeggen weliswaar richting te krijgen maar nauwelijks ruimte. Drie medewerkers bevestigen dat er ruimte en richting is voor hun leidinggevende; de andere drie zeggen in verschillende bewoordingen dat “*het er allemaal maar even naast moest.*” Uit de gegevens van de participerende observatie blijkt dat de richting die aan het veranderproces wordt gegeven van de bestuurder afkomstig is. De rector wordt *overruled*. Samenvattend: de indicator beschikken over ruimte is noch stimulerend noch belemmerend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat het beeld dat uit de analyse naar voren komt *fifty-fifty* is.

timing: indicator beschikken over ondersteuning

De analyse richt zich op de vraag of er extra faciliteiten zijn in het kader van de verandering. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: ondersteuning creëren door extra menskracht aan te mogen trekken. Ten tweede: beschikken over bi-lateralen gepland door de directie. De leidinggeevenden zijn als eenheid van analyse genomen. Zeven van de acht leidinggeevenden geven aan dat er noch extra menskracht noch bi-lateralen zijn. Eén van de zeven, een conrector, zegt dat hij door de verandering alles moet overleggen en notuleren wat hem juist extra tijd kost. De resterende leidinggevende noemt extra formatie. Samenvattend: de indicator

beschikken over ondersteuning belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat zeven van de acht leidinggevendenden niet over extra faciliteiten beschikken.

interpretatie bij de dimensie timing

Uit de samenvatting van de indicator beschikken over ruimte is het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt fifty-fifty. Met betrekking tot de indicator beschikken over ondersteuning blijkt dat de organisatie niet in staat is om deze dimensie gestalte te geven door een tekort aan aandacht voor de positie van de leidinggevende.

complexiteit: indicator de rol van de leidinggevende met het oog op de verandering

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevende als aanjager/inspirator gekenmerkt wordt. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de leidinggevende wordt gekenmerkt als aanjager/inspirator van de verandering. Ten tweede: de leidinggevende weet wat behouden moet worden en wat veranderd moet worden. Er reageren zeven koppels van leidinggevende en medewerker. Twee medewerkers herkennen in hun leidinggevende een aanjager/inspirator terwijl vier leidinggevendenden zichzelf die rol toedichten. De overige drie leidinggevendenden omschrijven zichzelf als facilitator/volger wat door één van de medewerkers bevestigd wordt. Het is noemenswaardig dat dit een conrector betreft. De andere conrector heeft zichzelf beschreven als aanjager/inspirator maar wordt niet zo gezien door zijn medewerker. Samenvattend: de indicator de rol van de leidinggevende met het oog op de verandering belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat er bij vijf van de zeven leidinggevendenden geen sprake is van de door de medewerker bevestigde rol van aanjager/inspirator.

complexiteit: indicator oog hebben voor de op de loer liggende belangenverstrengeling van de leidinggevende

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevende door de directie in staat wordt gesteld om *in control* te zijn. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de leidinggevende is direct onder de directie gepositioneerd. Ten tweede: de leidinggevende is geïnformeerd over de potentieel tegenstrijdige belangen die spelen. Twee van de acht leidinggevendenden zeggen op de hoogte te zijn van de belangenverstrengeling tussen mensen aan wie ze leiding geven en voelen de steun van de directie om de juiste maatregelen te treffen in het belang van de organisatie. Het is opvallend de twee conrectoren die tot de directie behoren, niet bij deze twee horen. De conrectoren voelen de steun niet, en missen het overzicht om de juiste maatregelen te kunnen treffen, evenals de vier andere leidinggevendenden. Twee van de zes, waarvan één conrector is, zeggen dat de directie juist voor belangenverstrengeling zorgt. De acht medewerkers gaan op verschillende manieren om met de aanwezige belangenverstrengeling.

Geen van de acht noemt de directie als ondersteunend aan de leidinggevenden op dit punt. Samenvattend: de indicator oog hebben voor de op de loer liggende belangenverstrengeling belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat zes van de acht leidinggevenden *out of control* zijn.

interpretatie bij de dimensie complexiteit

De organisatie op dit moment niet in staat om de dimensie complexiteit uit de verf te laten komen. Een groot deel van de leidinggevenden pakt zijn rol niet en heeft niet het overzicht om *in control* te zijn. Het is opvallend dat de twee conrectoren tot dat deel behoren.

vertrouwen: indicator vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevende als competent wordt gezien. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de leidinggevende wordt beschouwd als voldoende toegerust en ervaren. Ten tweede: de leidinggevende dient het algemeen belang. De acht medewerkers zijn als eenheid van analyse genomen. Drie van de acht medewerkers geven aan vertrouwen te hebben in hun leidinggevende, vijf niet. De twee medewerkers die gekoppeld zijn aan de conrectoren behoren beiden tot de groep van vijf. Eén medewerker zegt over haar leidinggevende, een conrector: *“Ik denk dat zijn rol nu veel meer sturend moet zijn... dus meer vanuit de organisatie denkend dan als oud-collega.”* Samenvattend: de indicator vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat vijf van de acht leidinggevenden niet als competent worden aangemerkt door de medewerkers.

vertrouwen: indicator vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de medewerker

De analyse richt zich op de vraag of de leidinggevende het initiatief neemt om verantwoording te vragen of verantwoording af te leggen over het verandertraject middels een evaluatie. De gewenste situatie is in twee delen gedefinieerd. Ten eerste: de leidinggevende kan zich ethisch verantwoorden. Ten tweede: de leidinggevende handelt voorspelbaar. Een evaluatie is een ijkpunt: de stand van zaken wordt bepaald en de ontwikkelpunten worden benoemd. De leidinggevende kan aantonen dat hij op ethische wijze met de verandering is omgegaan. Drie van de acht leidinggevenden en één van de acht medewerkers geven aan dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden en dat ze dat waarderen. Bij vijf van de acht leidinggevenden en zeven van de acht medewerkers heeft geen evaluatie plaatsgevonden. Eén van de zeven medewerkers zegt: *“Alles hoe je leert hoe je iets moet doen, dat is niet gedaan naar mijn idee.”* Uit de participerende observatie komt een ander beeld naar voren: de stand van zaken wordt continu besproken en bijgesteld. Samenvattend: de indicator vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de

medewerker belemmert het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering omdat vijf leidinggevend en zeven medewerkers geen ijkpunt hebben wat betreft het verandertraject.

interpretatie bij de dimensie vertrouwen

De geringe mate van competentie die door medewerkers aan leidinggevend en wordt toegedicht en het feit dat de vijf van de acht leidinggevend en het instrument evaluatie niet kunnen gebruiken om zichzelf ethisch te profileren maakt dat de dimensie vertrouwen onvoldoende aanwezig is in de organisatie met het oog op de verandering.

#### 4.5.1 uitkomst van het kernbegrip kunnen van de leidinggevende

Voor veranderingen in het belang van de organisatie als geheel zijn geen van de acht onderzochte dimensies toereikend. Enerzijds is er geen vertrouwen met het oog op een verandering vanuit de medewerkers naar hun leidinggevende. Anderzijds ontbreekt het onderlinge vertrouwen tussen de rector, conrectoren en de teamleiders. Dit resulteert in een leidinggevende die *out of control* is. Leidinggevend en zijn over het algemeen niet in staat een verandering gestructureerd en planmatig aan te sturen terwijl hun medewerkers dat op het niveau van het primaire proces wel kunnen. Uitkomst: de empirie ontkracht de gewenste situatie zoals beschreven onder de subindicatoren in tabel 1 met betrekking tot het kunnen van de leidinggevende.

### 5.1 Inleiding

Hoofdstuk 4 is de zo feitelijk mogelijk weergave van de onderzoeksresultaten waarbij de uitspraken van de acht leidinggevendenden getoetst zijn aan de meningen van hun medewerkers. In dit hoofdstuk volgen de conclusies. Het conceptuele model (figuur 6, p. 23) en de proposities die daaronder staan zijn het ijkpunt. De gewenste situatie van de afhankelijke variabele, veranderbereidheid van de leidinggevende, kan bewerkstelligd worden door de onafhankelijke variabelen, willen, moeten en kunnen van de leidinggevende bij te stellen tot het gewenste niveau. Eerst wordt het niveau van de afhankelijke variabele veranderbereidheid van de leidinggevendenden herhaald waarna de conclusies met betrekking tot de onafhankelijke variabelen en hun bijbehorende proposities worden getrokken. Tot slot wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag.

### 5.2 het niveau van de afhankelijke variabele: veranderbereidheid

In paragraaf 4.2 staat dat de afhankelijke variabele, veranderbereidheid van de leidinggevende niet op het gewenste niveau is. De gewenste situatie van veranderbereidheid bestaat uit reflectie op tactisch niveau, toepassen van de uit de reflectie voortgekomen werkwijze en het doorgeven van de werkwijze aan de medewerkers. Doordat de reflectie over het algemeen niet op tactisch niveau plaatsvindt, is er nauwelijks sprake van een uit de reflectie voortgekomen werkwijze van leidinggevendenden die wordt doorgegeven aan de medewerkers.

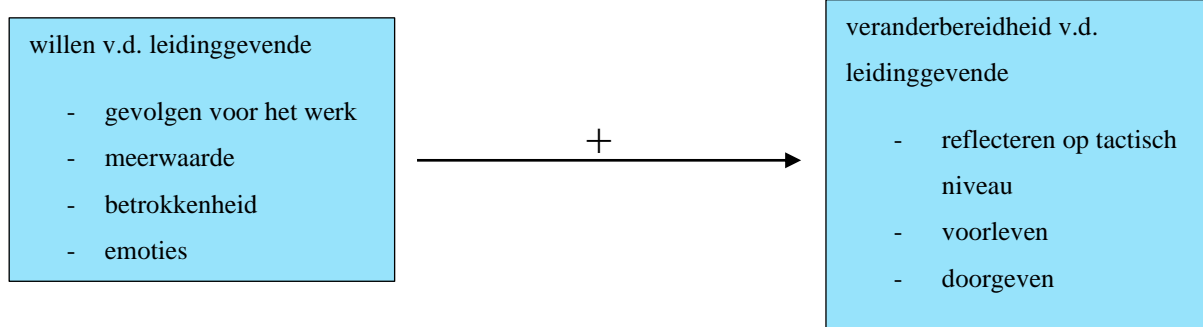
### 5.3 de onafhankelijke variabelen willen, moeten en kunnen

In deze paragraaf worden de conclusies getrokken met betrekking tot de relaties tussen de onafhankelijke variabelen willen, moeten, kunnen en de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Hiervoor wordt het betreffende deel van het conceptuele model afgebeeld. Eerst wordt per onafhankelijke variabele de daarbij horende propositie herhaald. Vervolgens wordt de empirie betreffende de onafhankelijke variabele afgezet tegen de verwachting die ik ten aanzien van de onafhankelijke variabele had. Aan het eind van de bespreking van iedere onafhankelijke variabele wordt de bijbehorende propositie bevestigd of ontkracht. Als het niveau van de onafhankelijke variabele niet het gewenste is, wordt een positieve relatie tussen de



onafhankelijke en de afhankelijke variabele die zich eveneens niet op het gewenste niveau bevindt bevestigd.

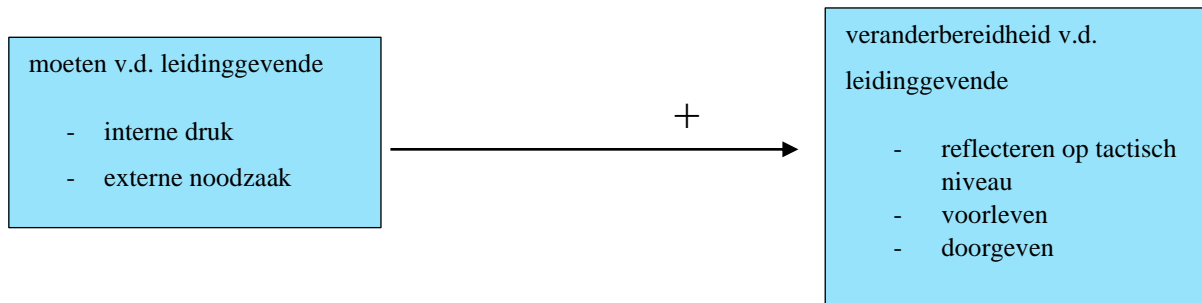
willen van de leidinggevende



*Figuur 7, de relatie tussen willen en veranderbaarheid*

De propositie met betrekking tot het willen van de leidinggevende is: er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip willen en het kernbegrip veranderbaarheid. Mijn verwachting was dat de dimensies van het kernbegrip willen in de empirie aanwezig zouden zijn. Dit wordt weerlegd door de onderzoeksresultaten. Uit de analyse blijkt dat leidinggevendens niet in staat zijn de focus op het organisatiebelang te leggen. De rector heeft de zaken niet op orde wat betreft het toerusten van de leidinggevendens op een aanstaande verandering. Er lijkt geen besef te zijn van de noodzaak dit te doen. Er is geen sturing op het aanvullen van competenties van leidinggevendens met het oog op de verandering. Sympathie en vriendschap tussen leidinggevendens en medewerkers zijn belangrijker dan hiërarchische verhoudingen. Medewerkers waarderen de expertise van leidinggevendens omdat die vaak in hun individuele behoefte voorziet. Het willen van de leidinggevende is niet op het gewenste niveau omdat de meerwaarde van een verandering grotendeels bepaald wordt vanuit het oogpunt van de medewerkers waardoor de veranderbaarheid van de leidinggevende negatief beïnvloed wordt. Conclusie: de propositie er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip willen van de leidinggevende en het kernbegrip veranderbaarheid van de leidinggevende wordt bevestigd door de empirie.

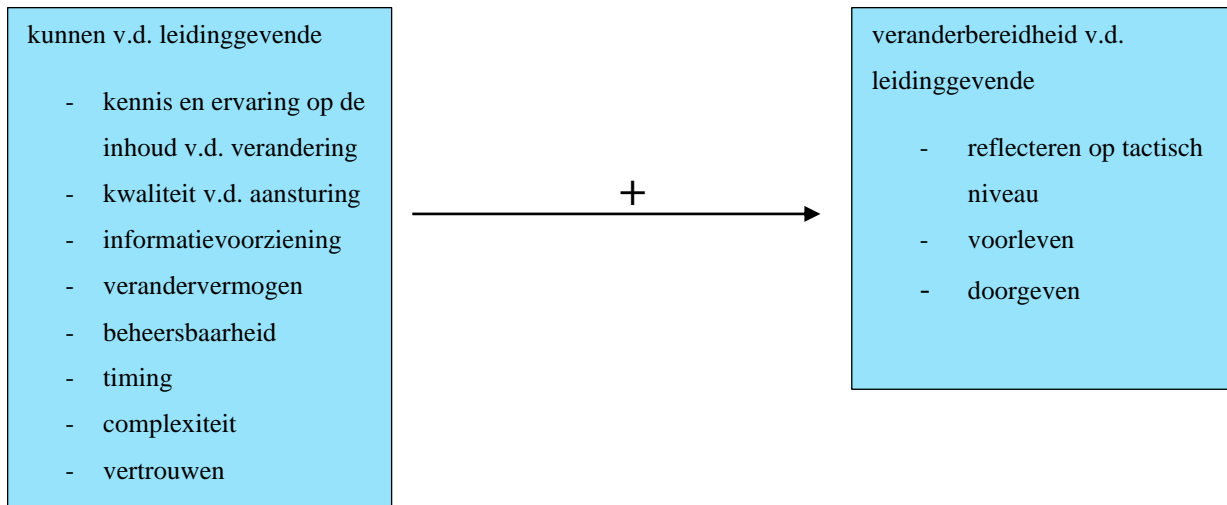
moeten van de leidinggevende



*Figuur 8, de relatie tussen moeten en veranderbaarheid*

De propositie met betrekking tot het moeten van de leidinggevende is: er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip moeten en het kernbegrip veranderbaarheid. Mijn verwachting was dat de dimensies van het kernbegrip moeten in de empirie aanwezig zouden zijn. Dit wordt ten dele weerlegd door de onderzoeksresultaten. Uit de analyse blijkt dat leidinggevend en medewerkers het tot dan toe gevoerde beleid op natuurlijke wijze loslaten als het resultaat door beiden als onvoldoende beschouwd wordt. Leidinggevend en medewerkers werken samen met stakeholders als er ontwikkelpunten zijn. Nadere analyse wijst uit dat de nadruk op het primaire proces en de medewerkers ligt en dat leidinggevend een achterstand hebben ten opzichte van hun medewerkers. Vanuit de directie is er geen urgentiebesef; ze zijn zelf verdeeld. Het moeten van de leidinggevende is voor zaken die boven het primaire proces uitstijgen niet op het gewenste niveau waardoor de veranderbaarheid van de leidinggevende onvoldoende positief beïnvloed wordt. Conclusie: de propositie er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip moeten van de leidinggevende en het kernbegrip veranderbaarheid van de leidinggevende wordt bevestigd door de empirie.

## kunnen van de leidinggevende



*Figuur 9, de relatie tussen kunnen en veranderbereidheid*

De propositie met betrekking tot het kunnen van de leidinggevende is: er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip kunnen en het kernbegrip veranderbereidheid. Mijn verwachting was dat enkele dimensies met betrekking tot het kernbegrip kunnen in de empirie zich niet op het gewenste niveau bevinden. Dit wordt weerlegd door de onderzoeksresultaten. Uit de analyse blijkt dat de leidinggevend en een verandering integraal inzetten; onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel zijn betrokken. Het ontbreekt echter aan regie van leidinggevend en over de verandering. De directie is niet in staat om het gros van de leidinggevend en in stelling te brengen, hetzij door ondersteuning hetzij door op de verandering gerichte ontwikkelmogelijkheden aan te bieden. Er is niet of nauwelijks sprake van het aanvullen van de intern aanwezige *know-how*. Leidinggevend en krijgen geen input die helpend is in de structurele en planmatige aansturing van een veranderproces. Dit heeft tot gevolg dat het energiepeil van leidinggevend en laag is. Uitgaande van de analyse ervaren leidinggevend en zelf een gebrek aan sturend vermogen. De leidinggevend en wordt vooral als *facilitator* gezien doordat hij oog heeft voor de individuele behoeften van de medewerker. Veranderingen die geslaagd zijn vinden hun oorsprong in een knelpunt in het primaire proces dat opgepakt wordt door de medewerkers. Een minderheid van de medewerkers heeft vertrouwen in de leidinggevend en capaciteiten van hun leidinggevend en. Het onderlinge vertrouwen tussen de rector, conrectoren en de teamleiders ontbreekt eveneens. Dit resulteert in een leidinggevend en die *out of control* is. Het kunnen van de leidinggevend en is niet bij enkele maar bij vijf van de acht onderzochte dimensies

onder het gewenste niveau en bij drie van de acht dimensies ten dele onder het gewenste niveau waardoor de veranderbereidheid van de leidinggevende negatief beïnvloed wordt. Conclusie: de propositie er zal een positieve relatie bestaan tussen het kernbegrip kunnen en het kernbegrip veranderbereidheid wordt bevestigd door de empirie.

#### 5.4 antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag is: hoe verhoudt de feitelijke situatie met betrekking tot veranderbereidheid van leidinggevend en zich tot de gewenste situatie op het Fioretti College te Lisse? De feitelijke situatie verhoudt zich bij geen van de drie kernbegrippen, willen, moeten en kunnen, tot de gewenste situatie.

Wat betreft willen van de leidinggevende is er onvoldoende sturing aan de top om stimulerende voorwaarden te scheppen in het belang van de gehele organisatie. Leidinggevend en voelen zich niet betrokken bij een verandering. De medewerkers bepalen de meerwaarde van een verandering voor hun deel van de organisatie.

Wat betreft het moeten van de leidinggevende is het onduidelijk voor de organisatieleden wie stuurt. De directie is verdeeld en het urgentiebesef mist. Leidinggevend en kunnen hun positie niet innemen. Hierdoor blijft nieuw beleid waarin interne druk geïntegreerd is met externe noodzaak uit.

Wat betreft het kunnen van de leidinggevende ontbreekt het onderlinge vertrouwen in de schoolleiding evenals het vertrouwen van de meerderheid van de medewerkers in hun leidinggevende. De meerderheid van de leidinggevend en ervaart zelf een gebrek aan sturend vermogen en straalt dat volgens hun medewerkers uit. Het ontbreekt leidinggevend en aan de benodigde competenties om een verandering gestructureerd en planmatig door te voeren.

Het voorliggende onderzoek gaat over de relatie tussen willen, moeten en kunnen van de leidinggevende en veranderbereidheid van de leidinggevende. Bij het doen van aanbevelingen zijn twee zaken van belang. Ten eerste: uit de conclusies van hoofdstuk 5 is op te maken dat zowel op het vlak van willen, als moeten, als kunnen de gewenste situatie ontbreekt. Impliciet is aangegeven dat er aan de top een aantal zaken aanmerkelijk anders ingevuld moet gaan worden. Dit gegeven wordt geëxpliciteerd in de aanbevelingen. Ten tweede: er is sprake van een complexe situatie omdat de dimensies van zowel willen, als moeten als kunnen zich onder het gewenste niveau bevinden. Dat betekent dat per kernbegrip op grond van de bijbehorende dimensies gekeken wordt naar de dimensie die als accelerator kan dienen om de organisatie vlot te trekken op de korte termijn. Op de langere termijn kan de rest van de dimensies op het gewenste niveau gebracht worden. De aanbevelingen zijn gerangschikt onder de noemers willen, moeten en kunnen van de leidinggevende. De uiteindelijke keuze om de aanbevelingen over te nemen ligt door de afwezigheid van een rector bij de bestuurder

### [willen van de leidinggevende](#)

Uit de analyse blijkt dat er geen sturing is vanuit de directie op het toerusten van leidinggevend en met het oog op een verandering. Ik kies ervoor om de dimensie betrokkenheid van de leidinggevende als accelerator te nemen. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de feitelijke component: de eventueel aan te vullen verandercompetenties; en de psychologische component: als de leidinggevende bevestigd wordt in zijn competentie zal het effect ervan versterkt worden. De directie is aan zet bij het op het gewenste niveau brengen van beide componenten op de korte termijn. Tegelijkertijd dient de directie er op de langere termijn zorg voor te dragen dat meerwaarde voor de organisatie, emoties en gevolgen voor het werk bijgesteld worden tot het gewenste niveau waarbij het van belang is dat de feitelijke en de psychologische component bij alle vier de dimensies elkaar versterken in het belang van het willen van de leidinggevende.

### [moeten van de leidinggevende](#)

Uit de analyse blijkt dat er vanuit de directie geen urgentiebesef is; ze zijn zelf verdeeld. Ik kies ervoor om de dimensie externe noodzaak als accelerator te nemen. Het besef dat het noodzakelijk is om de luiken open te houden is algemeen aanwezig. De directie dient aangediende knelpunten te adopteren en er beleid op te maken. Dat betekent dat leidinggevend en op de korte termijn geschoold worden in vergadertechnieken zodat ze alle door de schoolleiding relevant geachte bijeenkomsten kunnen voorzitten. Op de langere termijn wordt er verder gewerkt aan hun

ontwikkeling waardoor de achterstand op hun medewerkers omgezet kan worden in een voorsprong op leidinggevend gebied met het oog op veranderen. Leidinggevend zijn dan in staat de interne druk te integreren met de externe noodzaak met betrekking tot de stip op de horizon.

#### kunnen van de leidinggevende

Uit de analyse blijkt dat er sprake is van onmacht met betrekking tot vijf van de acht dimensies. De structuur binnen de directie moet zorg dragen voor het borgen van het kunnen van de leidinggevende. Ik kies ervoor om twee dimensies als accelerator te nemen: kwaliteit van de aansturing en vertrouwen. Het begrip vertrouwen wordt ingekaderd door: afspraak is afspraak. Kwaliteit van de aansturing helpt structuur aan te brengen door SMART-gedefinieerde doelen en een heldere fasering. Vertrouwen in de zin van afspraak is afspraak vergt in beginsel een sturende rol van de directie. Om de dimensie kwaliteit van de aansturing en de dimensie vertrouwen op de korte termijn te realiseren kan gebruik worden gemaakt van een schoolleidersoverzicht. Dat overzicht gaat uit van de acht dimensies en de competenties die daarvoor nodig zijn. De directie deelt in samenspraak met de rest van de schoolleiding de competenties op in twee categorieën: basis en overstijgend. Iedere leidinggevende dient over de basiscompetenties te beschikken. Als een leidinggevende een competentie mist wordt deze aangevuld. De overstijgende competenties zijn verdeeld over de leden van de schoolleiding die zich blijven ontwikkelen op het vlak van de overstijgende competenties. Tegelijkertijd worden onderdelen van de overige dimensies meegenomen die aansluiten bij de dimensies kwaliteit van de aansturing en vertrouwen op het gewenste niveau gebracht. Eén daarvan is een onderdeel van de dimensie verandervermogen: het hebben van een constructieve houding van de leidinggevende ten opzichte van de feedback uit zijn omgeving. Door het vertrouwen en de steun van de directie, vormgegeven in concrete acties, met betrekking tot het handelen van de leidinggevende is de leidinggevende beter in staat om een constructieve houding aan te nemen. Het realiseren van het gewenste niveau voor de resterende (onderdelen van) de dimensies met betrekking tot het kunnen van de leidinggevende is een directietaak voor de langere termijn. In de tussentijd kan expertise, bijvoorbeeld een communicatiedeskundige, ingekocht worden.

#### tot slot

Als gevolg van de ontwikkeling van de dimensies waardoor leidinggevend steeds beter de regie kunnen nemen, ligt het voor de hand dat een aantal organisatieleden er voor kiest elders te gaan werken. Dat geeft ruimte om nieuwe mensen aan te trekken die input kunnen leveren met het oog op het vergroten van de veranderbereidheid van de leidinggevend.

## Hoofdstuk 7

## Kritische reflectie

De doelstelling van dit onderzoek is antwoord te geven op de centrale vraag: Hoe verhoudt de feitelijke situatie met betrekking tot veranderbereidheid van leidinggevendenden zich tot de gewenste situatie op het Fioretti College te Lisse? Volgens mij is dat gelukt wat betreft de positie van de leidinggevende in de organisatie.

In hoofdstuk 3, het theoretische deel van het onderzoek, zijn de kwaliteitscriteria met betrekking tot een kwalitatief onderzoek genoemd: externe validiteit, interne validiteit, betrouwbaarheid/controleerbaarheid en bruikbaarheid. Nu de empirie onderzocht is, kan worden gereflecteerd op de betreffende kwaliteitscriteria. Conform de theorie is er van externe validiteit geen sprake in het voorliggend onderzoek. De resultaten hebben exclusief betrekking op het Fioretti College te Lisse. De interne validiteit betreft twee voorwaarden. Ten eerste: wordt er werkelijk gemeten wat er gemeten dient te worden? Ten tweede: zijn er wellicht systematische vertekeningen in de wijze waarop is waargenomen en de wijze waarop de analyse is gedaan? Aan de eerste voorwaarde is voldaan zij het dat bij enkele indicatoren een deel van de gewenste situatie is onderzocht (p. 36). De tweede voorwaarde is ondervangen door de primaire bronnen te confronteren met de secundaire bronnen. Ik ben zo nauwkeurig mogelijk te werk gegaan waarbij ik de drie bronnen gebruikt heb om te trianguleren om de onderzoeksgegevens zo objectief mogelijk te kunnen weergeven. Niettemin zit er subjectiviteit in het kiezen van de begrippen op basis waarvan ik de analyse gedaan heb (bijlage A). Mijn verwachting over het kunnen doen van aanbevelingen is uitgekomen. Controleerbaarheid, dat vertrouwen vervangt in kwalitatief onderzoek (Bleijenbergh, 2015, p. 120), is ondervangen door alert te zijn op toevallige afwijkingen met betrekking tot de drie verschillende bronnen. Door transcripties, een veldverslag, memo's, een logboek en drie verschillende onderzoeksmethoden wordt de betrouwbaarheid zo goed als mogelijk gewaarborgd. Nadat ik geconstateerd had dat ik het moeilijk vind om een veldverslag van de participerende observatie te maken, heb ik aan de voorzitter van de werkgroep toestemming gevraagd om de vergadering te mogen opnemen. Dat verklaart het feit dat er één verslag en drie transcripties zijn van de participerende observaties. De bruikbaarheid van het onderzoek heeft me de meeste moeite gekost. Als ad interim ben ik bedreven in het ingrijpen in een organisatie en dat moest ik in dit onderzoek aan de kant schuiven en het aan de bestuurder overlaten of hij de aanbevelingen opvolgt of niet. Alle relevante aspecten van veranderbereidheid en de voorwaarden willen, moeten en kunnen zijn in overweging

genomen (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Ik denk niet dat dit onderzoek is bruikbaar is voor derden omdat de omstandigheden zullen verschillen.

Tot slot twee overwegingen van persoonlijke aard. Het stemt tot nadenken dat mijn opvatting was dat veranderen bij voldoende ondersteuning door de directie vanuit betrokkenheid plaatsvindt. Hiermee heb ik leidinggevend en te kort gedaan, met name op het gebied van de dimensies kwaliteit van de aansturing, informatievoorziening, beheersbaarheid en timing behorend bij het kernbegrip kunnen van de leidinggevende. Door veranderbereidheid methodisch te onderzoeken zie ik in dat leidinggeven aan veranderingen een vak apart is. Een goede leidinggevende in een redelijk stabiele organisatie kan competenties en vaardigheden missen die nodig zijn om een verandering in goede banen te leiden. Door dit onderzoek ben ik doordrongen van het feit dat een verandering pas ingezet kan worden als ik de tijd heb genomen om alle dimensies te checken en waar nodig uit te werken.

Als laatste wil ik een leerpunt in relatie tot mijn werk als ad interim noemen. In de cursus die alle ad interims moeten volgen bij de instantie waarvoor ik werk, wordt cursisten op het hart gedrukt om twee weken zo objectief mogelijk waar te nemen voordat een plan van aanpak wordt gemaakt. Dat kostte me aanvankelijk veel moeite maar gaandeweg dacht ik een ervaren ad interim te zijn geworden. De analyse die ik in het kader van dit onderzoek heb moeten doen heeft een wereld voor mij open doen gaan. Als ad interim heb ik nog nooit de uitgebreide analyse gedaan waarin ik heb moeten leren mijn vermogen tot associëren uit te schakelen om feitelijk naar de empirie te kunnen kijken. Iedere organisatie waar veranderingen moeizaam verlopen heeft volgens mij recht op zo'n onderzoek. Als aanvulling op bovengenoemde cursus voor ad interims zou een mincursus methodologie en interviewtechnieken aangereikt kunnen worden. Vaak is er al een probleemgebied gedefinieerd door de opdrachtgever. Door een mini-onderzoek te doen kan dan een plan van aanpak geschreven worden. Deze manier van werken helpt mij in ieder geval om in het vervolg van mijn loopbaan een plan van aanpak voor te leggen aan mijn opdrachtgever dat voor zover mogelijk *evidence-based* is.



## Literatuur

- Achterbergh, J., Vriens, D. (2009) *Organizations, Social Systems Conducting Experiments*. Dordrecht, Springer.
- Ajzen, I. (1991) The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision*, 50:2, 179-211.
- Argyris, C. (1988) *The individual and organization, some problems of mutual adjustment*. London, Macat International Ltd.
- Buijs, A.E.G. (2017) *SamenWerken*. Lisse, Fioretti College
- Doll, J., Ajzen, I. (1992) Accessibility and Stability of Predictors in the Theory of Planned Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63:5, 754-765.
- Fioretti College (2019) Notulen schoolleidersoverleg. Lisse, 19 april.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975) *Belief, Attitude and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Floyd, S.W., Lane, P. J. (2000) Strategizing throughout the organisation: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25:1, 154-177.
- Franklin, C., O'Connor, T. (2002) *Free Will*  
<https://plato.stanford.edu/entries/freewill/#AnciMediPeri> (geraadpleegd op 19 mei 2019).
- Girardet, C. (2018) Why do some teachers change and others don't? A review of studies about factors influencing in-service and pre-service teachers' change in classroom management. *Review of Education*, 6:1, 3-36
- Have, ten, S., Have, en, W., Huijsmans, A., Otto, M. (2016) *Reconsidering change management*. Routledge studies in organizational change and development.
- Illeris, K. (2016) *How do we learn? Learning and non-learning in school and beyond*. Londen, Taylor & Frances Ltd. .
- Kanfer, R. (2012) Work motivation: Theory, practice, and future directions. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology* (p. 455-495). Oxford, UK: Blackwell.
- Kanfer, R., Chen, G. (2016) Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Kotter, J. P. (1995) Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73:2, p, 59-67.
- Kotter, J., Rathgeber, H. (2018) *Onze ijsberg smelt! Succesvolle veranderingen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam, Business Contact.
- Madden, T. J., Ellen, P. S., Ajzen, I. (1992) A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18:1, 3-9.

- Metselaar, E., Cozijnsen, A., Van Delft, P. (2018) *Van Weerstand naar Verandering; over willen, moeten en kunnen veranderen*. Mijnsheerenland, Bricklayer Productions.
- Mintzberg, H. (1980) Structure in Fives: A Synthesis of the Research of Organization Design. *Management Science*, 26:3, 322-341.
- Van Ryn, M., Vinoker, A.D. (1990) *The role of experimentally manipulated self-efficacy in determining job-search behavior among the unemployed*. Unpublished manuscript, University of Amsterdam, Holland.
- Stam, G. J. (2012) *Wat drijft ons in het onderwijs?* Amsterdam, Nederlandse School voor Onderwijsmanagement.
- Turvey, K. (2019) Humanising as innovation in a cold climate of (so-called-evidence-based) teacher education. *Journal of Education for Teaching International Research and Pedagogy*, 45:1, 15-30.
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2015) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam, Boom Lemma uitgevers.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York, Wiley.
- Westaby, J. D. (2005) Behavioral reasoning theory: identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 97-120.

## Bijlage A basis voor de analyse van de onderzoeksresultaten

De basis voor de analyse van de onderzoeksresultaten heeft tot doel om alle bevindingen en uitkomsten uit het onderzoek overzichtelijk te presenteren. De waargenomen situatie per dimensie van de afhankelijke variabele veranderbereidheid van de leidinggevende en de onafhankelijke variabelen willen, moeten en kunnen van de leidinggevende in de empirie van het Fioretti College zijn als ‘Ist’ afgezet tegen de ‘Soll’ die onder de ‘Ist’ staat en een herhaling is van de subindicatoren zoals beschreven in tabel 1. in hoofdstuk 2.5.1. Deze subindicatoren geven de gewenste situatie weer. In de vijfde kolom is steeds zo nauwkeurig mogelijk de ‘gap’ tussen ‘Ist’ en ‘Soll’ aangegeven. De eenheid van analyse is tweeledig: leidinggevend (R9-R16) en medewerkers (R1-R8) die door de leidinggevend zijn aangewezen. In het kader van de leesbaarheid zijn de indicatoren schuingedrukt in de tekst onder de tabel.

### Het kernbegrip veranderbereidheid van de leidinggevende

afhankelijke variabele: veranderbereidheid van de leidinggevende					
Kern-begrip:	Dimensie:	Indicator:	‘Ist’ afgezet tegen: Voortzetten, bijstellen, saneren van eigen handelen op tactisch niveau	‘gap’	
veranderbereidheid van de leidinggevende	Reflecteren op tactisch niveau	1	Reflectie leidinggevende op eigen rol komt overeen met de waarneming van de medewerker  R2 – R16 R3 – R12 R6 - R15 R7 – R11  Leidinggevende bevindt zich op tactisch niveau in de ogen van de medewerker  R12, R15, R16	Reflectie leidinggevende op eigen rol verschilt van de waarneming van de medewerker*  R1 – R14 R4 – R10 R5 – R13 R8 – R9  Leidinggevende bevindt zich niet op tactisch niveau in de ogen van de medewerker  R9, R10, R11, R13, R14	Voor vier van de koppels leidinggevende en medewerker geldt dat de reflectie van de leidinggevende op zijn eigen rol verschilt van de waarneming van de medewerker  Voor vijf van de acht leidinggevend is het onduidelijk op welk niveau zij zich bevinden.
Quotes: *Ik probeer de vertaalslag te maken van het abstracte naar het concrete. *Ik blijf uiten dat ik het er niet mee eens ben, misschien nu nog wel meer omdat in mijn plek binnen de organisatie veroverd heb. -Misschien is het ook wel een beetje fatalistisch, ik trek mijn handen ervan af, maar daardoor kwam er wel weer energie en ruimte voor andere zaken die ook aan het wegsijpelen waren. *Dat ik iets minder naïef ben (ten opzichte van mijn leidinggevende) *In de zin van: ‘Wat ik doe heeft een bepaalde waarde, is van een bepaald niveau.’ *Samenwerking en openheid op de administratie. -Scherper kijken naar waar mijn betrokkenheid nog nodig is. *Ik merk dat ik het nog irriterender vind dan voorheen dat wanneer ik iets met mensen afspreek ze naar mijn leidinggevende toe lopen. *Misschien had ik daar niet zoveel energie in moeten steken en verder gaan met de mensen die het wel willen. *Ik maak ook fouten maar van mijn onzekerheid moet ik af. *Toch de grip, het is geen goede rol om loopjongen te zijn. -Ik stap makkelijk obstakels heen, daardoor wordt het onderweg moeilijker.					

### De dimensie reflecteren op tactisch niveau

<sup>1</sup>Aanvankelijk was veranderbereidheid het kernbegrip en veranderbereidheid van de leidinggevende de dimensie. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het logischer is om reflecteren op tactisch niveau, voorleven en doorgeven als dimensies te benoemen.

De analyse van de *reflecteren op tactisch niveau* is tweeledig: is de reflectie van de leidinggevende op zijn eigen rol overeenkomstig met de waarneming van de medewerker en opereert de leidinggevende op tactisch niveau? Wat het eerste betreft zijn er vier koppels van leidinggevend en werknemers waarbij de waarneming van de werknemer overeenkomt met de reflectie van de leidinggevende. Eén leidinggevende zegt: ‘Misschien had ik daar niet zoveel energie in moeten steken en verder gaan met de mensen die het wel willen.’ De medewerker herkent dit door te zeggen over haar leidinggevende: ‘Misschien is het ook wel een beetje fatalistisch, ik trek mijn handen ervan af, maar daardoor kwam er wel weer energie en ruimte voor andere zaken die ook aan het wegsijpelen waren.’ Bij de andere vier koppels is er sprake van een verschil in reflectie van de leidinggevende op zijn eigen handelen en de waarneming van de medewerker. Wat het tweede, het opereren op tactisch niveau betreft, zijn er vijf medewerkers die hun leidinggevende wat betreft de verandering niet op tactisch niveau plaatsen. Dit wordt erkend door een van deze vijf leidinggevend. Hij maakt zijn aansturende rol op tactisch niveau met betrekking tot een verandering niet waar hoewel hij dat wel graag zouden willen. Hij zegt niet meer de rol van loopjongen te willen hebben. De leidinggevende beseft dat hij niet op het juiste niveau opereert. Vier van de vijf leidinggevend geven geen blijk van dat beseft. Een leidinggevende zegt: ‘Ik kan goed communiceren wat het eindpunt is en samen met mijn leden de route bespreken. Ik denk dat mensen dat ook goed van mij aannemen terwijl de medewerker zijn teamleider als (nog) onvoldoende capabel afschildert: ‘X heeft weinig gesprekken gehad... Je moet als leidinggevende denk ook groeien, gecombineerd met de waan van de dag met alle hectiek om een dergelijk gesprek ook te gaan voeren.’ Samenvattend: de reflectie van vier van de acht leidinggevend verschilt van de waarneming van de aan de leidinggevende gekoppelde medewerker. Eén van de vier koppels waarbij de waarneming van de medewerker overeenkomt met de reflectie van de leidinggevende zegt dat er niet op het juiste niveau geopereerd wordt. Dat maakt dat de indicator *reflecteren op tactisch niveau* hinderend is voor vijf van de acht leidinggevend met het oog op verandering.

Afhankelijke variabele: veranderbereidheid van de leidinggevende					
Kernbegrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
.veranderbereidheid van de leidinggevende	voorleven	1	Communiceren van de uitkomsten van de reflectie. Overtuigen in handelingen internaliseren en expliciteren. leidinggevende als rolmodel R6, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R15, R16	medewerker als rolmodel* R1, R2, R3, R4, R5, R7, R11, R12	Het lijkt erop dat zes van de acht leidinggevend van het Fioretti College meer invloed denken te hebben dan de teamleden weergeven.
Quotes: *Een collega die een snelle denker is met zeer veel kennis. Dat maakt dat hij je uitdaagde om out-of-the-box te denken. *Daarom zijn wij ook zo'n goed duo: zijn relaxtheid en mijn felheid, daar kunnen we elkaar goed in ondersteunen (collega)...als je ziet wat een zevenmijlsaarzen we aan hadden om dat neer te zetten. Dat is onze kracht samen geweest dat het gelukt is. *Maar dat is een persoonlijke verandering, hoe ik mezelf zie. Ik had vorig jaar X als teamleider en ik heb heel veel van haar geleerd. Je moet authentiek zijn in je verhaal, ook echt geloven wat je uitdraagt. *Mensen komen niet bij me om te vragen hoe ze de dingen moeten aanpakken. *Die gaan niet veranderen, Dat zit te dicht in het karakter van mensen. De voorbeeldrol: ik denk dat je bij alles wat je van een ander verwacht, dat je daar zelf ook, hoe je doet, hoe je gedrag is, dat moet in lijn liggen met wat je van een ander verwacht. *Dat was toch wel mijn leidinggevende.					

Bij de indicator *voorleven* zijn verschillende vragen gesteld aan de leidinggeevenden en de medewerkers om eventuele sociale wenselijke antwoorden uit te sluiten. De vraag aan de leidinggeevenden was ‘Denk je dat jouw teamleden de wijze waarop jij met veranderingen omgaat overnemen?’ De vraag voor de medewerkers was ‘Aan wie neem jij een voorbeeld als het gaat om veranderingen?’ De achterliggende vraag was om na te gaan wie van de medewerkers een leidinggevende zouden noemen. Zes van de acht leidinggeevenden denken dat de wijze waarop zij met veranderen omgaan overgenomen wordt door hun teamleden. Zij geven aan dat de medewerkers hun manier van aansturen overnemen en de lijn voortzetten die hun leidinggevende uitzet. De resterende twee leidinggeevenden zeggen dat de medewerker hun rol weliswaar waardeert maar niet overneemt. Eén zegt: ‘Ik denk dat ze eigenwijs zijn, allemaal.’ Twee van de acht medewerkers noemen hun leidinggevende als rolmodel. Vier van de medewerkers noemen een specifieke collega; één medewerker noemt de karaktertrekken van een fictieve collega en één medewerker neemt een voorbeeld aan zichzelf omdat ze dat ‘heel spannend en interessant vindt. Jezelf blijven ontdekken.’ In de participerende observatie valt op dat veel van de collega’s van de mavo hun informele leider als rolmodel zien. Samenvattend: wat betreft de indicator *voorleven* is het hinderend voor de veranderbereidheid van de leidinggevende met het oog op verandering dat zes van de acht leidinggeevenden meer invloed denken te hebben dan de medewerkers weergeven omdat slechts twee medewerkers van hun leidinggevende zeggen dat ze zijn werkwijze ten dele overnemen met het oog op verandering. De documentenanalyse staft dit beeld: in document **z** krijgt de informele leider na een gesprek waarin hij kritiek uit op de voorgenomen wijze van toetsing en examinering -terwijl hij als examensecretaris weigert deel uit te maken van de werkgroep- toestemming van zijn leidinggevende om zijn bezwaren breed uit te meten in plaats van het verspreiden van een samenvatting van het gesprek door de leidinggevende zelf. De beoogde openheid van de leidinggevende wordt gelogenstraft door de informele leider die het vuurtje nog eens opstookt in zijn eigen belang: ‘Welke afspraak je daar (de toetsing) ook over maakt, het doorbreekt oude afspraken en kan in het nadeel zijn van huidige 3MAVO-leerlingen. Ouders kunnen dit aanhangig maken en ik vermoed ernstig dat ze dan in het gelijk gesteld worden met alle gevolgen van dien. Ik zie de krantenkoppen al voor me.’ De bewuste leidinggevende heeft een andere referentie: hij omschrijft zijn eigen ontwikkeling als: ‘het opeisen van mijn plek, dat ik mijn rol consequenter uitvoer dat zie je in dat mensen naar je toe komen en het gesprek aangaan over zaken en je mening komen vragen.’ Hij gaat uit van kracht, de informele leider maakt gebruik van de zwakte van de bewuste leidinggevende.

Afhangelijke variabele: veranderbereidheid van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Communiceren van de uitkomsten van de reflectie. Overtuigingen in handelingen internaliseren en expliciteren.		
.veranderbereidheid van de leidinggevende	voorleven	1	leidinggevende als rolmodel  R6, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R15, R16	medewerker als rolmodel*  R1, R2, R3, R4, R5, R7, R11, R12	Het lijkt erop dat zes van de acht leidinggevenen van het Fioretti College meer invloed denken te hebben dan de teamleden weergeven.
Quotes: *Een collega die een snelle denker is met zeer veel kennis. Dat maakt dat hij je uitdaagde om out-of-the-box te denken. *Daarom zijn wij ook zo'n goed duo: zijn relaxtheid en mijn felheid, daar kunnen we elkaar goed in ondersteunen (collega)...als je ziet wat een zevenmijlslaarzen we aan hadden om dat neer te zetten. Dat is onze kracht samen geweest dat het gelukt is. *Maar dat is een persoonlijke verandering, hoe ik mezelf zie. Ik had vorig jaar X als teamleider en ik heb heel veel van haar geleerd. Je moet authentiek zijn in je verhaal, ook echt geloven wat je uitdraagt. *Mensen komen niet bij me om te vragen hoe ze de dingen moeten aanpakken. *Die gaan niet veranderen, Dat zit te dicht in het karakter van mensen. De voorbeeldrol: ik denk dat je bij alles wat je van een ander verwacht, dat je daar zelf ook, hoe je doet, hoe je gedrag is, dat moet in lijn liggen met wat je van een ander verwacht. *Dat was toch wel mijn leidinggevende.					

Bij de indicator *doorgeven* is de vraag gesteld: Hoe zie je in jouw gedrag het effect van de verandering? De vraag impliceert dat door de verandering een taakgerichte wederkerigheid is ontstaan tussen leidinggevende en medewerker, bijvoorbeeld doordat vertrouwen geven aan medewerkers, vertrouwen van medewerkers oplevert. Met andere woorden: het doorlopen veranderingsproces heeft het gedrag dat leidt tot verandering van leidinggevende en de medewerker versterkt. Zes van de acht koppels leidinggevende en medewerker liggen in elkaars verlengde. Een leidinggevende zegt bijvoorbeeld blij verrast: 'Dat zij (de medewerkers) wel degelijk stappen hadden gemaakt in de ontwikkeling, als coach en als schrijver van de opdrachten en als netwerker met bedrijven.' Een andere leidinggevende zegt: 'Ze voelen zich echt de baas, en dat vind ik heel krachtig. Ze voelen zich er zelf verantwoordelijk voor. Dat zie ik heel sterk.' Twee koppels geven aan zich niet op dezelfde lijn te bevinden. Beide leidinggevenen benadrukken hun leidinggevende positie en benoemen kenmerken van hun medewerkers die het veranderproces hinderen terwijl de medewerker zich niet bewust lijkt te zijn van dat feit. 'Dat heeft te maken met de privésituatie van X, met zijn rol als teamleider hier op school. Op school kan dit worden georganiseerd, bijvoorbeeld dat andere mensen absentie taken concreet waarnemen waardoor de teamleider meer een leiderschapsrol waarneemt.' terwijl de bewuste teamleider aangeeft dat de verandering door hem in de school gekomen is: 'Ik denk dat zo'n

verandering de school in brengen en het team daar enthousiast voor krijgen, dat dat mijn competentie is. En creativiteit en *out of the box* denken. Overal een kans proberen te zien. Als iets niet lukt, verder gaan vanuit dat falen. Die flexibiliteit.' Samenvattend: wat betreft de indicator doorgeven is het stimulerend voor de veranderbereidheid van de leidinggevende met het oog op verandering dat zes van de acht leidinggevenden op één lijn liggen met hun medewerkers.

## Kernbegrip willen van de leidinggevende

### De dimensie meerwaarde voor de organisatie

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimen-sie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Het besef dat als er extern andere eisen worden gesteld de organisatie niet hetzelfde kan blijven. Het besef dat er vanuit een door de schoolleiding gedragen veranderbereidheid een eenduidig verandertraject opgezet moet worden.		
willen van de leiding-gevende	meerwaar-de voor de organisatie	cognitief beredeneerde winst	Leidinggevende en medewerker beseffen bovenstaande in gelijke mate  R1, R3, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R15, R16  -	Leidinggevende en medewerker verschillen in bovenstaand besef*  R2, R4, R6, R12, R13, R14	Drie van de acht leidinggevend en drie van de acht medewerkers lijken hun prioriteit niet te leggen bij eisen die extern aan de organisatie gesteld worden en lijken het niet urgent te vinden dat de schoolleiding een verandertraject opzet.
Quotes: We hebben een missie en een visie en eigenlijk moet je die in alle handelingen die wij verrichten op school op de een of andere manier terug kunnen zien. *Sommige punten zijn bijna organisatorisch niet mogelijk. En het gevoel dat als het van bovenaf zou worden opgelegd dat het niet lukt, dat klopt ook wel. Ik denk dat het voor de onderwijsontwikkeling en de groei van het onderwijs wat we aan het doen waren dat het wel noodzakelijk was om naar buiten te treden. *Dat (de reden voor de verandering) weet ik dus niet. Er is een organisatorische reden; x wil meer grip op de rechtstreekse aansturing. We haalden goede resultaten, maar ten koste van wat? *Ik denk dat mensen geen noodzaak zagen, dat was duidelijk. Ik vermoed ,zoals ik de woorden van X interpreteer dat we een traject hebben doorlopen waarbinnen we met elkaar een beslissing hebben genomen over de structuur en dat zij nog verdere aanpassingen wilde doorvoeren.					

De indicator *cognitief beredeneerde winst* kan in dit onderzoek worden vertaald met het kunnen beredeneren waarom een verandering doorgevoerd moet worden als er extern andere eisen worden gesteld waarbij de schoolleiding het eens moet zijn over een eenduidig verandertraject. Vijf van de acht leidinggevend en vijf van de acht medewerkers kunnen de winst beredeneren. Er zijn twee voorwaarden die hieraan ten grondslag liggen op het Fioretti College waarbij het voldoende is als één van de voorwaarden aanwezig is: er bestaat externe druk waardoor de school moet veranderen om eventuele schade -concurrentie, krimp, een negatieve beoordeling door de inspectie of een veranderende leerlingenpopulatie- te voorkomen of er is aan de voorwaarde voldaan dat het team dat de verandering moet aangaan meegenomen is in de voorbereiding. Het is opmerkelijk dat drie van de zes respondenten waarbij het besef dat de verandering plaats moet vinden verschilt tussen medewerker en leidinggevende alle drie de structuringreep in het organigram betreffen. De drie respondenten zeggen alleen maar te kunnen gissen naar de reden van de verandering. Dit betreft twee leidinggevend en een medewerker. De participerende observatie levert een interessante waarneming op: de bijeenkomsten zijn belegd omdat de inspectie bepaalde eisen stelt aan het toets- en examenbeleid waaraan het Fioretti College nog niet voldoet. Om negatieve publiciteit te voorkomen wordt het beleid herzien. Het hele team is met frisse tegenzin aan de slag gegaan totdat de bestuurder, tegen de wil van de rector in, de



resultaatafspraak verplaatst naar het jaar daarop. Samenvattend: de indicator *cognitief beredeneerde winst* moet gesplitst worden in lijn met de twee subindicatoren: ‘het besef dat als er extern andere eisen worden gesteld de organisatie niet hetzelfde kan blijven’ is voor vijf van de acht leidinggevenden stimulerend met betrekking tot het willen van de leidinggevende met het oog op verandering. De tweede subindicator: ‘het besef dat er vanuit een door de schoolleiding gedragen veranderbereidheid een eenduidig verandertraject opgezet moet worden’ is hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog verandering omdat het team en de bestuurder één lijn trekken waardoor de rector geen regie heeft over het veranderproces. Dit wordt gestaafd door documentanalyse. Zodra de bestuurder en de directie van mening verschillen over het tijdstip van de resultaatafspraak om aan de eisen van de inspectie te voldoen en de bestuurder uiteindelijk het proces vertraagt en daarmee de directie aan de kant zet, nemen de medewerkers de gelegenheid te baat om kritisch mee te denken. Zie document **aa** tot en met **z**.

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’afgezet tegen: Door eenduidigheid wordt het wij-gevoel versterkt. Door samen voor hetzelfde doel te gaan wordt het gezamenlijk belang nagestreefd		‘gap’
willen van de leidinggevende	meerwaarde voor de organisatie	emotioneel beredeneerde winst	de leidinggevende draagt het besluit  R1, R3, R6, R7, R8, R9, R11, R12, R13, R16	de leidinggevende laat zijn twijfel blijken over het besluit*  R2, R4, R5, R10, R14, R15	Vijf van de acht leidinggevenden en vijf van de acht medewerkers ervaren eenduidigheid en het gezamenlijk belang.
<p>Quotes:</p> <p>Je vertaalt toch het professioneel handelen van docenten in lijn met de missie en visie om aan de uitvoering handen en voeten te kunnen geven. En dat is gedragsverandering.</p> <p>*Ik denk dat bepaalde gedachten van het concept best wel goed zijn, maar dat bepaalde ideeën van het concept niet konden worden overgebracht omdat bepaalde voorwaarden er niet waren.</p> <p>Maar uit plichtsbesef ga ik dat doen en dat is natuurlijk niet de juiste motivatie die je eigenlijk wil. Dat is dan heel lastig, alleen als je allemaal van de brave Hendrikjes hebt zoals ik zelf, dan kom je wel ergens. Maar dan is het wel zwaar. De intrinsieke motivatie is ver te zoeken.</p> <p>*Dat heb ik dan met name wel de rector kwalijk genomen omdat ik niet de indruk had dat de conrector dat prettig zou vinden.</p> <p>*Het negatief aspect is het gevoel in eerste instantie dat je je invloed kwijtraakt. Dat was echt een gevoel, de eerste reactie op dat moment.</p> <p>Maar er was behoorlijk wat weerstand tegen, in de zin van waarom het nodig was, de samenstelling en de opdracht van de teams waren onlogisch en mensen waren heel erg van de secties. Dat is in ieder geval in mijn team niet veranderd, dat gevoel is nooit weggegaan,</p> <p>* ...dat een gedeelte van het schoolleiders-team om zich heen is gaan kijken of ze hier nog wel wilden werken, of dit is wat ze willen.</p> <p>We hebben de leerling centraal gezet, zoals elke school, maar wel denken wel steeds wat kan het de leerling opleveren en hoe kunnen we er voor zorgen dat in dit type onderwijs we de leerling op een goede manier voorbereiden op de toekomst, ook in het laten zien van andere beroepen</p>					

De indicator *emotioneel beredeneerde winst* gaat over eenduidigheid, gezamenlijk belang en focus van leidinggevenden waardoor de teams aan de slag kunnen en het organisatiebelang over het voetlicht komt. Vijf van de acht leidinggevenden zijn in staat om deze in samenwerking met de directie geformuleerde doelen aan het team te presenteren. Drie van de vijf noemen een door het team gevoeld probleem waarvoor een oplossing wordt geboden door in overleg met de

directie een doel te stellen. Drie leidinggevenden zijn niet in staat om de doelen te presenteren aan de teamleden. Eén heeft zijn gevoel van twijfel al gedeeld voordat hij bedacht heeft dat niet het persoonlijk belang maar het organisatiebelang speelt. Vijf van de acht medewerkers ervaren eenduidigheid van hun leidinggevende omdat het in de schoolleiding vastgestelde doel in het belang van het team gefaseerd of bijgesteld is. Niettemin ervaren ze de verandering als zwaar. Drie van de vijf medewerkers zijn ervan overtuigd dat het belang van de leerlingen niet gediend is. Eén verwoordt het zo: ‘die (andere scholen) hadden gewoon het hele schoolsysteem omgegooid en die hebben daar, daar kan je ook van alles van vinden, maar die hebben daar wel op een goede manier over nagedacht.’ Eén van de drie heeft een eigen domein gecreëerd met goedvinden van de rector maar niet van haar direct leidinggevende. De resterende medewerker zegt: ‘Dus mensen nemen een stuk bagage vanuit het verleden mee en datzelfde geldt hier voor de fusie.’ Dat geeft aan dat het verleden moet zijn verwerkt voordat er nieuwe doelen gesteld kunnen worden. Uit de participerende observatie komt naar voren dat er gezamenlijkheid bestaat als een gemeenschappelijk probleem gevoeld wordt. Samenvattend: op het Fioretti College worden ingrepen in de organisatie door leidinggevenden uitsluitend als probleemoplossend gezien als het team een probleem aan de orde heeft gesteld. Dan is er eenduidigheid, versterking van het wij-gevoel, en een gemeenschappelijk belang. Dit houdt in dat de indicator *emotioneel beredeneerde winst* stimulerend is met het oog op het willen veranderen door de leidinggevende: vijf van de acht leidinggevenden staan achter een door de directie genomen besluit dat door henzelf gemodelleerd is. De documentanalyse staft de conclusie dat ingrijpen in de organisatie voor leidinggevenden met het oog op verandering uitsluitend als probleemoplossend wordt gezien als het team een probleem aan de orde heeft gesteld. Het uitvaardigen van een besluit door de directie is niet voldoende, er moet een studiedag belegd worden waarin het team om gevraagd wordt met een antwoord op de uitdagingen van de wet en de richtlijnen van de VO te komen (document x)

#### De dimensie gevolgen voor het werk

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen		'gap'
			Deels nieuwe functie omschrijving passend bij de verandering. Gesprek door de rector om te bepalen wat de leidinggevende verwacht onder de nieuwe omstandigheden.		
willen van de leidinggevende	gevolgen voor het werk	gevolgen op individueel vlak	positief ontvangen	Negatief ontvangen  R4, R10	Een gesprek met de rector over de een nieuwe functieomschrijving als gevolg van een verandering wordt op het Fioretti College als negatief gezien.
Quotes: -Maar opeens bleek dat zij dat gesprek blijkbaar had gebruikt om te concluderen dat het niet goed werkte. In ieder geval, zo voelde dat voor mij, dus toen kreeg ik opeens op een beetje een ongelukkige manier te horen dat mijn taak zou vervallen. Nooit van Astrid, of van wie dan ook. -De meest recente rolverandering die ik had was degene die we als leidraad moeten nemen en dat zijn de gesprekken die afgelopen jaren hebben plaatsgevonden met betrekking tot mijn nieuwe rol zoals die nu in elkaar steekt en dat hangt dan samen met een andere structuur van werken binnen de schoolleiding waarbij het belangrijkste kenmerk is dat de aansturing van de teamleiders niet meer door de conrectoren maar door de rector persoonlijk wordt gedaan. De conrectoren worden van portefeuilles voorzien die bij de rector vandaan komen.					

De indicator *gevolgen op het individueel vlak* gaat over het krijgen van een nieuwe functieomschrijving als gevolg van de verandering nadat de rector de verwachtingen gepeild heeft; de rector heeft vanuit het organisatiebelang een nieuwe invulling voor een functie en stemt af met degene die de functie gaat vervullen. Er zijn twee respondenten, één leidinggevende en één medewerker die beiden zeggen dat de inhoud van het bewuste gesprek en de consequenties die eruit voortkwamen niet congruent zijn. De leidinggevende geeft de volgende verklaring: ‘Ik denk dat het plan er al lag op het moment dat ik in de ziektewet zat.’ De medewerker vertelt: ‘Maar opeens bleek dat de rector gesprek blijkbaar had gebruikt om te concluderen dat het niet goed werkte.’ Tijdens het interview merkte ik dat beide respondenten nog uit balans waren. Eén is nog steeds teleurgesteld, gefrustreerd en boos en de ander is vooral teleurgesteld omdat hij niet erkend wordt. Het feit dat de nieuwe functieomschrijving in de beleving van de twee respondenten niet voornamelijk voortkwam uit het organisatiebelang kan twee oorzaken hebben: of het persoonlijk belang van de beide respondenten stond voorop of het persoonlijk belang van de rector stond voorop. Samenvattend: wat betreft de indicator *gevolgen op individueel vlak* is het hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering omdat deze gevolgen worden gekleurd door negatieve ervaringen uit het verleden.

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Inventarisatie van competenties die nodig zijn. Training in deels ontbrekende competenties op het procesmatige vlak van de individuele leidinggevende om het gevoel van competentie te versterken.		
willen van de leidinggevende	gevolgen op het werk	anticiperen op de gevolgen	voldoende R14	onvoldoende R6*	Deze indicator is onderbelicht op het Fioretti College. Eén medewerker benoemt de indicator deels. De medewerker noemt een dergelijke training als wens.
Quotes: *Ervan uitgaande dat je dat met het VWO-team met de wetenschapslijn zou gaan doen. Dat zou ik denk ik in eerste instantie heel goed kijken naar welke kennis in het team al in huis is op het gebied van wetenschap en dat soort zaken. -De inhoud was op basis van een soort assessment kijken naar je sterke en zwakke punten, en vervolgens heel gericht kijken naar wat dit proces van je vraagt en wat de punten zijn waar je extra scherp moet zijn.					

De indicator *anticiperen op de gevolgen* levert maar twee reacties op. Eén leidinggevende geeft aan dat er een inventarisatie is geweest van de verbeterpunten om aan de competenties die voor het betreffende proces gevraagd worden te voldoen. Zij noemt geen daaropvolgende training. De medewerker uit de wens om een inventarisatie te doen en een training te volgen op vraag ‘Welke manier van trainen heeft jouw voorkeur?’ Het anticiperen op de gevolgen speelt blijkbaar geen grote rol op het Fioretti College. Dat lijkt een gemiste kans om leidinggevend de regie te geven waar ze bij de indicator reflecteren om vragen. Aan de andere kant lijken (deels) ontbrekende competenties anders dan bij de twee genoemde respondenten niet noemenswaardig op het Fioretti College. Mogelijkerwijs weten leidinggevend dat ze bepaalde competenties missen

maar vertrouwen ze erop dan medeleidinggeevenden of hun teamleden die competenties wel hebben. De invulling van de rolvastheid van leidinggeevenden komt in het geding zodra medewerkers beschikken over competenties waarvan hun leidinggevende afhankelijk is. Dit is terug te lezen onder de indicator voorleven. Samenvattend: wat betreft de indicator *anticiperen op de gevolgen* is het hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering dat de directie de zaken niet op orde heeft en er geen besef lijkt te zijn van de noodzaak om dit te doen.

#### De dimensie emotie

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen: Welke zekerheden brengt de verandering met zich mee?		'gap'
willen van de leidinggevende	emotie	gevoelens	positief  R1, R5, R6, R7, R11, R15, R16	negatief*  R2, R3, R4, R8, R9, R10, R12, R13, R14	Het feit dat vijf van de acht leidinggeevenden aangeven op de een of andere manier teleurgesteld te zijn in de organisatie werkt hinderend. Drie van de acht zijn in meer of mindere mate enthousiast. Van de medewerkers zijn vier van de acht respondenten positief over hun eigen project en vier van de acht negatief.
Quotes: -Ik heb twintig jaar op het Fioretti gewerkt. Dan weet je bij wijze van spreken ook al hoe iedereen gaat reageren als je iets gaat zeggen. * Dat jaar was wel echt zoiets van; 'Gaan ze doorpakken, of gaat het niet door.' Want anders was ik dus weggegaan. * Onbegrip en verbazing vooral. Ik was toen vers in het onderwijs uit het bedrijfsleven en ik hoorde alleen maar aan de koffietafel mensen zeuren en boos zijn over dat we 'teams en belachelijk' en 'dat doen we toch al met de sectie' Het is toch niet verkeerd om ook een keer met anderen erover na te denken, is alleen maar van meerwaarde? *Gespleten. - Ik was vooral heel trots op wat we hebben neergezet, en nu wel veel spanning. Het komende jaar is cruciaal, met name de aanmeldingen. Ik heb er wel veel vertrouwen in. * Een soort van teleurstelling dat mijn ideale beeld van een team niet ten uitvoer is gekomen en niet zo gebeurde als ik het in mijn hoofd had. Daar zit een gevoel van falen bij. - In dit geval was dat (positieve) spanning, omdat we te horen kregen of we uit dat programma gegooid werden of niet.					

Bij de indicator *gevoelens* geven vijf van de acht leidinggeevenden aan op de een of andere manier teleurgesteld te zijn in de organisatie. Een van de acht leidinggeevenden zegt over de rector: 'Ik denk voornamelijk het gebrek aan transparantie. Het is niet zo dat ik denk dat je als rector nooit een knoop kan doorhakken of de ingeslagen route moet blijven volgen, als rector is dat aan jou. De transparantie daarin vond ik echter wel heel belangrijk.' Een tweede leidinggevende die deel uitmaakt van de vijf is teleurgesteld in mensen aan wie hij leiding geeft: '... dat ik degene was die de kar moest blijven trekken, ik had een soort van ijdele hoop dat de club vanzelf leidend zou zijn.' Hij komt er gaandeweg achter dat zijn manier van leiding geven niet het resultaat heeft dat hij ervan had verwacht. Vier medewerkers kampen met negatieve gevoelens. Drie van vier sympathiseren met hun leidinggevende. Het heeft er de schijn van dat leidinggeevenden en medewerkers van het Fioretti College in dit geval steun bij elkaar zoeken en dat de functiegroepen van respectievelijk leidinggeevenden en medewerkers minder als uitlaatklep fungeren dan het team waarvan de leidinggevende deel uit lijkt te maken. De resterende medewerker komt uit het bedrijfsleven. Zij verbaast zich over de woede bij collega's: 'Wat is er

mis met elkaar nadenken over het onderwijs buiten je eigen klikje van je vak?’ De overige drie leidinggevendenden zijn positief gestemd. Twee van de drie noemen positieve spanning waardoor individuen aangezet worden tot betere prestaties. Vier van de acht medewerkers houden een positief gevoel over aan een verandering waarbij één persoon een kanttekening maakt: hij moet strategisch opereren om dat positieve gevoel te behouden. Samenvattend: wat betreft de indicator *gevoelens* is het hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering dat vijf van de acht leidinggevendenden teleurgesteld zeggen te zijn waarvan drie worden bevestigd in hun gevoel door hun medewerker.

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:.		'gap'
			In samenwerking met de directie worden de onzekerheden die een verandering met zich meebrengt onderzocht, ten dele geëlimineerd, ten dele gerelativeerd en ten dele geaccepteerd.		
willen van de leidinggevende	emotie	omgaan met gevoelens	directie R6, R8, R10, R13, R14 R16	medewerker* R1, R2, R3, R4, R5 R7, R9, R11, R12, R15	Op het Fioretti College wordt meer informeel dan formeel voor de leidinggevendenden gezorgd.
Quotes: *We zochten elkaar veel op om te overleggen. X ook trouwens, de teamleider waarmee ze op de kamer zat. *Formeel gezien zorgde niemand voor onze teamleider. *Formeel, denk ik collega-teamleiders en het zouden de conrector en de rector moeten zijn. Niet gebeurd. *Hij voelde zich een beetje aan de kant gezet, een beetje uitgerangeerd. -Ik had altijd wel iets met de rector, dat als ik dingen zag binnen de school waarvan ik dacht: Dat klopt niet helemaal', dan ging ik toch eventjes zeggen van 'Joh, dit speelt, dat speelt', en dan op een heel tactische wijze wist zij daar dan tussen te komen en deed ze er dan wat aan. * Het moeilijke daarbij is dat je je het meest bespreekt in de groep waaraan je leiding geeft, dus de teamleiders. Maar dat is moeilijk want dat zijn tegelijk de mensen aan wie je leiding geeft. Dat betekent niet dat de rector niet voor mij zorgt, al zit daar soms wat rolverwarring en bemoeit de rector zich ook graag met dit soort dingen. *Formeel de leidinggevende van mijn leidinggevende. Mijn leidinggevende informeel, heel veel gesprekken over hoe het proces begeleid moet worden door ruimte te geven maar toch grip blijven houden. - Formeel is dat X, de conrector.					

Bij de indicator *omgaan met gevoelens* is de vraag over de onzekerheden die de verandering met zich mee brengt als inleidend gebruikt om vervolgens de vraag te stellen over de zorg voor de leidinggevende. Deze vraag verschilt bij de leidinggevendenden en de medewerkers. Bij de eerste groep is gevraagd: 'Wie zorgt er voor jou?' en bij de tweede groep is gevraagd: 'Wie zorgt er voor je leidinggevende?' Vier leidinggevendenden en twee medewerkers zeggen zich gesteund te voelen door hun leidinggevende. De antwoorden hebben betrekking op procesmatige zaken. Een leidinggevende vertelt: 'Als rector zette zij de handtekening onder het contract met de voortrekker van het project.' Eén van de vier leidinggevendenden zegt dat de gesprekken met de rector hebben bijgedragen aan het verwerken van het feit dat hij zijn oude rol moest afstaan: 'Formeel heeft X haar zorgen uitgesproken en is dat blijven verzorgen en heeft dat menigmaal laten blijken. Als je acceptatie krijgt van de nieuwe rol gaat die onzekerheid over in zekerheid.' Twee van de vier leidinggevendenden zeggen naast formele steun ook informele steun te ontvangen. De overige vier leidinggevendenden en zes medewerkers stellen dat er door een andere persoon dan de leidinggevende zorg verleend wordt. De medewerkers die informeel zorg verlenen tonen empathie voor of zelfs vriendschap met de leidinggevende: 'Een deel van mijn motivatie kwam uit onze vriendschapsband voort. Jeetje, ik zie jou strijden, dan strijd ik met je mee. Terwijl het

niet zozeer mijn strijd was.’ De betreffende leidinggevende die onderdeel uitmaakt van de schoolleiding levert in op zijn aansturend vermogen in ruil voor de sympathie uit zijn team. In de participerende observatie is de persoon die formeel gezien ondersteuning moet krijgen van de voorzitter van de werkgroep degene die de voorzitter ondersteunt. Samenvattend: wat betreft de indicator *omgaan met gevoelens* is het hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering dat vier van de acht leidinggevenen zich niet gesteund voelen door hun leidinggevende op het Fioretti College. Zes van de acht medewerkers geven aan dat er meer op basis van empathie of vriendschap voor leidinggevenen gezorgd wordt dan door de persoon die boven de leidinggevende staat. Document 0 staft de bewering dat er steun gezocht wordt bij mensen die vertrouwd zijn: de bevestiging om onder een verplichting uit te komen wordt gezocht bij een sectielid in plaats van het stellen van de vraag aan de aanwezige expert.

### De dimensie betrokkenheid van de leidinggevende

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
willen van de leidinggevende	betrokkenheid van de leidinggevende	affectief bepaalde inzet ijken	De verandercompetenties van leidinggevenen inventariseren. Bepalen welke competenties intern voorhanden zijn en welke competenties extern moeten worden aangetrokken.		
			intern	extern	Niet één van de twaalf respondenten refereert aan in de organisatie missende competenties onder leidinggevenen
Quotes: - Die competentie, waar zitten mensen in hun ontwikkeling en hoe haak ik bij hun moment van ontwikkeling aan. Dat vind ik heel moeilijk om in te schatten en daar juist naar te handelen. -Ik ben er zelf heel erg in geïnteresseerd dus ik heb zelf ook wel studiedagen en dat soort dingen bezocht over persoonlijkheidsstructuren, wat drijft mensen, what makes them tick? -Ik denk dat zo’n verandering de school in brengen en het team daar enthousiast voor krijgen, dat dat mijn competentie is. -Dat is wat ik heb moeten leren, ook in veranderingsmanagement. Het team is nodig om de verandering tot een succes te maken. Vind ik een tof inzicht. - Ik ben nog steeds op zoek naar hoe ik dat evenwicht van ruimte geven en grip houden moet balanceren. -Door onder andere van die mooie scans te doen, dus die laten heel erg mooi zien wat voor mij makkelijk en moeilijk te ontwikkelen is. Maar ook op de opleiding waar je je eigenschappen leert kennen en zelfreflectie. -Ik heb veel gevraagd aan teamleden hoe ze mij ervaren als teamleider en om feedback gevraagd. Ik wil het niet overnemen, dat is iets wat ik zelf bewaak.					

De indicator *het ijken van de affectief bepaalde inzet* van de leidinggevende is gemeten door middel van de vraag ‘Hoe werd bepaald welke competenties intern voorhanden waren en welk extern aangetrokken moesten worden?’ Geen van de twaalf respondenten waarvan zeven leidinggevenen en vijf medewerkers, geeft aan dat ontbrekende competenties extern worden aangetrokken. Twee van de zeven leidinggevenen en drie van de vijf medewerkers vullen hun competenties aan door externe training waarbij het opvalt dat ze zelf het initiatief tot die training hebben genomen. De competenties van drie van de zeven leidinggevenen worden aangevuld door een studie, opnieuw zelf geïnitieerd, en één van de zeven leidinggevenen duikt de literatuur in om goed beslagen ten ijs te komen. Twee van de vijf medewerkers en één van de zeven leidinggevenen zeggen over de benodigde competenties te beschikken hoewel de leidinggevende zegt: ‘Ik ben nog steeds op zoek naar hoe ik dat evenwicht van ruimte geven en

grip houden moet balanceren.’ Intern wordt er wel gezocht naar mensen die de deels ontbrekende competenties van een leidinggevende complementeren. Een leidinggevende vat het als volgt samen: ‘Het team is nodig om de verandering tot een succes te maken.’ Samenvattend: wat betreft de indicator *het ijken van de affectief bepaalde inzet* is het hinderend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering dat er geen sturing is in de schoolorganisatie. Verandercompetenties worden niet geïnventariseerd en er worden geen ontbrekende competenties extern aangetrokken. De documentenanalyse staft deze conclusie: in document e staat ‘Tevens lijkt het inschakelen van een extern bureau niet nodig. Wij als secties hebben voldoende expertise in huis om te kijken naar wat we willen en hoe.’

onafhankelijke variabele: willen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Als de leidinggevende gevraagd wordt een bij de verandering passende expertise in te zetten zal zijn betrokkenheid groter zijn. Als de leidinggevende bevestigd wordt in zijn competentie zal het effect ervan versterkt worden.		
willen van de leidinggevende	betrokkenheid van de leidinggevende	affectief bepaalde inzet vergroten	Expertise sluit aan bij de behoefte van de medewerkers  R9,, R11, R 12, R13, R14, R15, R16	Expertise sluit niet aan bij de behoefte van de medewerkers  R10	Zowel de vraag als de bevestiging komt van de teamleden bij vijf van de acht leidinggeven
Quotes: Ik voel het ideaal, wat het kan betekenen en dat kan ik uitdragen. Mensen voelen die energie in gesprekken, een persoonlijke overtuiging. *We hebben mensen met een rechtszaak de deur uit moeten werken maar door toedoen van de vorige rector moest ik openbaar een soort excuus aanbieden in een mail die naar iedereen gestuurd moest worden. Dat laat weinig over van je daadkracht. -Het mooie voor het vinden van de projectleiders was dat X iedereen heeft gesproken van het team en daar heeft hij iedereen de vraag gesteld: ‘Zou je het project willen leiden, ja of nee?’ Er waren meerdere mensen en daarin heeft hij samen gekeken naar: wat past mooi bij elkaar en wie zouden die kar kunnen en willen trekken. -Oog voor het individu is denk ik belangrijk. -Het verder kijken dan wat er nu is en er het beste van maken. Ik denk dat ik dat met directe collega’s heb proberen te bewaken, -Wat heel belangrijk is voor mij is dat je de relatie met de mensen goed houdt.					

De indicator *affectief bepaalde inzet vergroten* is uitgevraagd door de leidinggevende te laten vertellen welke expertise van hem doorslaggevend was tijdens de verandering. De antwoorden van de medewerkers zijn gebruikt om te bepalen of de competentie matcht met de behoefte van de medewerkers met het oog op de verandering. Zeven van de acht leidinggevenen geven aan dat hun expertise bijgedragen heeft aan het veranderproces. Uit de antwoorden van de zeven genoemde leidinggevenen komt de behoefte van de mensen in de organisatie al naar voren. Eén van de zeven zegt: ‘Iedereen zijn eigen aanpak. Oog voor het individu is denk ik belangrijk.’ Zes van de acht medewerkers geven aan dat de expertise van de leidinggevende matcht met de behoefte in de organisatie met het oog op het veranderproces. De medewerker die in het team van de leidinggevende met oog voor het individu zit, vertelt: ‘Ik zat middenin een verhuizing en op het moment dat ik moest nadenken over de doelen voor het onderwijs hier op school, raakte ik in paniek, dus ik ben uit die vergadering weg gegaan. Dus ik heb dat verder niet meer meegedaan en toen heeft mijn teamleider ook gezegd dat ik even uit het team moest stappen en me even niet met deze zaken bezig moest houden.’ Voor één van de acht leidinggevenen geldt dat de bewering over zijn eigen expertise niet gestaafd kan worden door een uitspraak van de door hem aangewezen medewerker. Uit de participerende observatie blijkt dat de bewuste

leidinggevende die van zichzelf zegt: ‘ Mijn expertise zit echt in de gesprekken en die contacten leggen, plannen over het voetlicht brengen’ technisch voorzitter is en de plannen samenvat die de medewerkers van de werkgroep opperen. Samenvattend: wat betreft de indicator  *affectief bepaalde inzet vergroten* is het stimulerend voor het willen van de leidinggevende met het oog op verandering dat de expertise van zeven van de acht leidinggevend matcht met de behoefte van de medewerkers.



## Het kernbegrip moeten van de leidinggevende

### De dimensie interne druk

onafhankelijke variabele: moeten van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Als in formele setting het tot dan toe bereikte resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt, kan overlegd worden hoe het anders kan. Als in informele setting het bereikte resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt, kan overlegd worden hoe het anders kan.		
moeten van de leidinggevende	interne druk	druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende	formele setting R 9 – R8 R11 – R7 R12 – R3 R13 – R5 R14 – R1 R15 – R6 R16 – R2	informele setting	Zeven van de acht leidinggevenen geven aan dat ze in formele setting overlegd hebben hoe het anders kan. Eén leidinggevende vormt de gap.
Quotes: - Je moet dat organiseren en die taak ligt bij de schoolleiding. - schoolleiding was natuurlijk essentieel voor de steun - Je zal mensen eerst mee moeten nemen in hoe ik erover denk en wat het oplevert, maar ik denk dat het belangrijk is dat je kijkt naar de behoefte die er in de school is en wat er in de buitenwereld gebeurt en dat je daar op aansluit. - Toen heb ik (leidinggevende) een aantal collega's meegenomen om het te tonen en ze enthousiast te maken. - De mensen die daar in zaten zagen wel de verandering en dat we het wilden. - Die stond ook in de vacature en ik moest het leergebied versterken, ook naar buiten toe.					

In bovenstaande tabel staat de indicator *druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende* centraal. De dimensie is interne druk: bestuur, directie of collega's zetten de leidinggevende ertoe aan om te veranderen. Ik heb de uitspraken van de leidinggevenen afgezet tegen de uitspraken die gedaan zijn door de medewerkers. Het beeld is consistent: de druk uitgevoerd door die door de leidinggevende ervaren wordt, wordt door de medewerkers bevestigd. Als het resultaat als onvoldoende wordt aangemerkt blijkt het belangrijk te zijn om het overleg op te starten. Zoals een leidinggevende zegt: 'Ik denk dat het team al in de modus zat dat er iets moest veranderen met de havisten. We halen goede resultaten maar iedereen merkte dat het schuurde.' Weerstand maakt deel uit van het overleg: 'De examenresultaten van onze school rijzen de pan uit, dus we doen het gewoon goed.' Het omgaan met weerstand bepaalt uiteindelijk of de verandering slaagt. Dat blijkt uit de uitspraak van een leidinggevende: 'Maar het veranderproces was er ineens en niemand had er om gevraagd en we moesten het op die manier gaan doen.' Hieruit blijkt het belang van een probleem dat door de betrokkenen gevoeld moet worden. Er is binnen de organisatie geen ruimte om langs informele weg veranderingen door te voeren; er gebeurt pas wat als iets een formele status heeft. Op deze manier kunnen er geen fouten worden gemaakt maar wordt er ook geen initiatief genomen. Het is risicomijdend gedrag. Opvallend is het gegeven dat een medewerker zegt dat de formeel ingezette verandering die tijdelijk is, door de medewerkers als permanent gewenst wordt. 'En mensen hebben er wat meer vertrouwen in dat er gebeurt wat ze willen dat er gebeurt.' De bijeenkomsten met betrekking tot de participerende observatie zijn formeel van aard en er is overleg mogelijk wat impliceert dat de verandering doorgezet wordt (zie de indicator *emotioneel beredeneerde winst*). Samenvattend: wat betreft de indicator *druk uitgevoerd door de omgeving van de leidinggevende* is het stimulerend voor het moeten van de leidinggevende met het oog op verandering dat er overlegd kan worden hoe het

anders kan als het tot dan toe bereikte resultaat onvoldoende wordt aangemerkt, mits die veranderingen voortkomen uit een gezamenlijk gevoeld probleem en in formele setting worden overlegd. De documentenanalyse staft deze conclusie: document y wordt uit naam van de voorzitter van de werkgroep geschreven omdat docenten het tempo van de ingezette verandering bij de bestuurder aan de orde hebben gesteld en gehoor hebben gekregen.

onafhankelijke variabele: moeten van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:	'gap'	
moeten van de leidinggevende	interne druk	<i>sense of urgency omgezet naar de stip op de horizon</i>	Top-down vanuit een knelpunt in het primaire proces  R 9 – R8 R11 – R7 R13 – R5 R15 – R6	Top-down met ruimte voor eigen invulling passend bij het team*  R10 – R4 R12 – R3 R14 – R1	Zeven van de acht leidinggevenden zijn in staat om de verandering vorm te geven nadat het tot dan toe gevoerde beleid op natuurlijke wijze is losgelaten.
Quotes: -Zo'n beleidsplan is abstract. Het is in algemene termen opgeschreven. Je moet er echt moeite voor doen het onderliggende idee te snappen. Wat wordt ermee bedoeld? Daar moet je echt even tijd en energie in stoppen met je team (gebrek aan tijd). *Dus ik denk niet dat iedereen daar in de directie op tegen was maar dat een aantal er misschien niet kritisch genoeg naar gekeken heeft. *Dat is bij mij vanuit de teamleider, die heeft de opdracht aan ons verstrekt en hij heeft ons uitgelegd in het team en onderbouwd, en hij, dat merkte je wel, we hadden wel een teamleider die er echt achter stond. 'Wij gaan nu dat onderwijs vorm geven.' -De mensen die het allereerst kennis genomen hebben van het bestaan van deze organisatie. Die zijn de eerste kiem geweest om het in te brengen -Wij kennen de leerling, wij herkennen ondernemingszin die past bij een vorm van maatwerk die de rijke talenten van het kind erkent en boven brengt. *Ik denk dat toch de rector een belangrijke stap daarin zette. -Ze (de teamleden) herkenden zich ook in de opdracht. * Daar is een schoolleider destijds mee gestart.					

De indicator *sense of urgency omgezet naar de stip op de horizon* is uitgevraagd door naar de persoon of de omstandigheid die de verandering initieerde te vragen. Eén van de acht koppels leidinggevende-medewerker mist omdat de bewuste leidinggevende recent is aangesteld. Vier van de zeven leidinggevenden geven aan dat er al een zoektocht gaande was wat ook bevestigd wordt door vier van de zeven medewerkers. Eén zegt: 'Het is wel zo dat ik denk dat de secties, teams en dergelijke een duidelijke opdracht moeten hebben.' Drie leidinggevenden stellen dat de verandering top-down is ingezet: 'Dat klinkt positief en ik denk dat het gewoon meer leerlingen aantrekt dus ik denk dat dat ook wel een rol heeft gespeeld in dit verhaal.' Deze drie leidinggevenden worden bevestigd door hun medewerkers. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat top-down niet betekent dat de verandering gedoemd is te mislukken; als de leidinggevende de gelegenheid krijgt om binnen het gestelde kader zelf zijn invulling te geven aan het traject passend bij zijn team heeft de verandering kans van slagen.

Eén medewerker zegt: 'Dat merkte je wel, we hadden wel een teamleider die er echt achter stond.' Uit de participerende observatie blijkt eveneens dat er op de onrust die is ontstaan door het aangescherpte toezicht van de onderwijsinspectie op het toets- en examenbeleid en de top-down genomen beslissing om een werkgroep in te stellen passend gereageerd wordt. Samenvattend:

wat betreft de indicator *sense of urgency omgezet naar de stip op de horizon* is het stimulerend voor het moeten van de leidinggevende met het oog op verandering dat in de situatie dat er een antwoord kan worden geformuleerd op een gevoeld probleem, of dat er door de directie top-down in de oplossing van een probleem wordt voorzien, mits de leidinggevende binnen het gestelde kader een bij zijn team passende invulling kan geven.

#### De dimensie externe noodzaak

onafhankelijke variabele: moeten van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Het besef dat het noodzakelijk is de luiken open te houden. De organisatie van bijeenkomsten met stakeholders waarin sterke en ontwikkelpunten geïnventariseerd worden.		
moeten van de leidinggevende	externe noodzaak	het signaleren van externe noodzaak	Besef aanwezig  R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15 R16	Besef afwezig	Alle acht leidinggevendens handelt met de sterke en ontwikkelpunten van stakeholders in het achterhoofd. Dit is ook het geval bij de medewerkers. Er is geen sprake van een gap.
quotes: -We hebben een ouderklankbordgroep geformeerd - Het was echt zo in de beginfase waarin ik heel erg gefocust was op mijn eigen eiland - Ik probeer er dus ook altijd naar te luisteren, het te incasseren en door te vragen naar wat voor mensen wenselijk is. Feedback is erg belangrijk. - Een ondernemer zei dat hij de follow-up miste, dat is een onderwerp van gesprek nu. Er is veel enthousiasme, dat zorgt wel voor bepaalde verplichtingen als school. Ik denk dat we het ook wel redelijk netjes regelen, maar iets meer contact zou denk ik nodig zijn. - Omdat ik er in geloof dat de ouders en leerlingen onze klanten zijn en wij hen uiterst serieus moeten nemen. - De leerlingen ook, in de leerlingarena. -Minimaal. (betrokkenheid stakeholders) Het is nog niet gelukt, het is te vroeg. - Bedrijven waren over het algemeen positief, ook omdat zij met een nieuwe vorm van onderwijs te maken kregen. Ze waren bereid daar energie en tijd in te stoppen.					

Bij de indicator *het signaleren van de externe noodzaak* zijn de antwoorden van leidinggevendens en medewerkers op gelijk niveau gewogen omdat de medewerkers vaak eerder toegang hebben tot feedback dan de leidinggevendens. In bovenstaande tabel is onderscheid gemaakt tussen kennis genomen hebben van de opmerkingen van stakeholders en de organisatie van bijeenkomsten waar sterke en ontwikkelpunten geïnventariseerd worden.

Dit onderscheid is niet meegenomen in de conclusie met betrekking tot deze indicator omdat de veranderprocessen zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden. Door zeven van de acht leidinggevendens wordt 'de luiken open houden' als een wezenlijk onderdeel van hun functie gezien: 'Als we hen (de ouders) niet serieus nemen, nemen de ouders ons als school niet serieus en hoef je de kinderen niet te verwachten op school. Eén van de zeven leidinggevendens zegt dat de stakeholders minimaal betrokken zijn omdat het nog te vroeg is. De resterende leidinggevendens geeft aan dat ze bewust geen contact heeft gezocht met stakeholders omdat de verandering een interne aangelegenheid betreft. De medewerkers vormen een tandem met hun leidinggevende. De medewerker signaleert, de leidinggevende belt, of organiseert een bijeenkomst. Opvallend is de verwondering van één van de medewerkers over de tevredenheid

die er ontstaan is na het vertrek van de rector: ‘Of puur omdat er geen rector zit en ze (het personeel) dat als rust ervaren. Niet dat er iemand daar zit en vanuit daar bepaalt welke kant we opgaan.’ Uit de participerende observatie blijkt dat op de door de stakeholder aangekaarte onvolkomenheden in het beleid, gerichte actie wordt ondernomen. Samenvattend: wat betreft indicator *het signaleren van de externe noodzaak* is het stimulerend voor het moeten van de leidinggevende met het oog op verandering dat de leidinggevendenden beseffen dat het noodzakelijk is de luiken open te houden en de opmerkingen van stakeholders mee te nemen in hun werkzaamheden. Een kanttekening is op zijn plaats; stakeholders worden als waardevol beschouwd mits de leidinggevendenden en hun medewerkers er mee kunnen overleggen. Er is nauwelijks behoefte aan een rector, de aangewezen persoon om de stakeholders bovenschools en proactief te benaderen.

onafhankelijke variabele: moeten van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
moeten van de leidinggevend	externe noodzaak	het actief omgaan met de aangegeven knelpunten	ontwikkelingsessies waarin de ouders, bedrijven en dienstverleners samen met de internen ontwikkelpunten uitwerken  R1, R3, R4, R5, R6, R7, R13	het ontbreken van ontwikkelingsessies waarin de ouders, bedrijven en dienstverleners samen met de internen ontwikkelpunten uitwerken  R10, R11, R12, R14, R15, R16, R9	De gap wordt gevormd door zeven leidinggevendenden die niet actief omgaan met de aangevoerde knelpunten.
quotes: - En doordat je je op die manier (de ouders georganiseerd input laten geven) opstelt naar ouders maakt ook dat al heel snel wederzijds respect hebt maar ook een constructieve sfeer daardoor ontstaat. *Ik heb de leerlingenraad een tijdje begeleid onder andere, daar kwamen onder andere problemen met de toetsweken uit. Toen zijn we gaan kijken van, waar plaatsen we die toetsweken, na de kerstvakantie bijvoorbeeld. Was geen succes. * Niet in een tweespalt zijn anders voelen de kinderen en de ouders dat en dat kan niet. En dat was ook de reden om dit te stoppen. * Dus ze zijn laat bij het keuzeprocess betrokken, dan is het voor de mentoren een keuze als alle anderen en niet zozeer een prestigeproject van de school waardoor zo veel mogelijk leerlingen zich breder ontwikkelen. * Als een bedrijf sponsoring heeft gedaan, hoe laat je dan zien wat het heeft opgeleverd? * Ik probeer dat te faciliteren, met name ouders en leerlingen. Ik spreek al jaren klassenvertegenwoordigers uit alle jaarlagen om te horen wat er is, de mentoren en de kwaliteitsschool enquêtes. *Op dat moment heb ik wel met mensen gezeten die vonden dat er onrust was, omdat er mensen weggingen. Toen heb ik elke keer gezegd dat mensen niet weggaan omdat er onrust is binnen de school, maar dat er vele uiteenlopende redenen waren. Nieuwe uitdagingen, pensioen, dat soort zaken. * Soms konden bedrijven niet op momenten dat lessen ingepland waren waardoor het rooster aangepast moest worden en het nadelige gevolgen heeft voor andere collega’s. Als je dan overlegt en het spreidt is daar echt wel een mouw aan te passen.					

Bij de indicator *het actief omgaan met de aangevoerde knelpunten* valt op dat zes van de acht leidinggevendenden niet actief omgaan met de aangevoerde knelpunten. Eén van de acht leidinggevendenden doet dat wel. Zij benoemt de klankbordgroepen die met het oog op de verandering structureel bijeen kwam. Door één van de acht leidinggevendenden wordt een gevalideerde enquête genoemd; een ander noemt een bijeenkomst met bedrijven. Eén van de acht leidinggevendenden geeft aan dat hij graag op bijeenkomsten gefundeerde input zou willen geven maar het zicht kwijt is op de werkwijze van zijn medewerkers: ‘X was ervoor verantwoordelijk, maar ik heb niet goed in beeld hoe hij dat gedaan heeft. Ik heb daar nooit zelf wat van gezien. Ik geloof meteen dat hij dat gedaan heeft, maar ik zou het ook graag zelf doen.’ Er zijn zes medewerkers die respons geven op deze indicator. Opmerkelijk is dat alle zes spreken over ontwikkelingsessies. Eén van hen stelt voor om de stakeholders mee te nemen in een verandering

door een studiedag: ‘Het zou heel sterk als je samen met leerlingen bij voorkeur, of misschien met ouders, een bepaalde cursusdag of iets dergelijks kunt doen zodat ook de leerlingen en de ouders goed in de gaten hebben wat de verandering is die je beoogt.’ De participerende observatie geeft weer dat er, zodra er sprake is van instanties zoals de onderwijsinspectie of de deelraad actief wordt omgegaan met de aangegeven knelpunten gerelateerd aan de externe noodzaak. Samenvattend: wat betreft de indicator *het actief omgaan met de aangevoerde knelpunten* is het hinderend voor het moeten van de leidinggevende met het oog op verandering dat slechts één van acht leidinggevenden input vergaart uit ontwikkelsessies waarin ouders, bedrijven en dienstverleners samen met de internen ontwikkelpunten uitwerken.

## Kernbegrip kunnen van de leidinggevende

De dimensie kennis en ervaring op de inhoud van de verandering

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimen-sie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Verandering door te leren van intervisie door leidinggevend onderling. Veranderen door te leren van een interne coach.		
kunnen van de leiding-gevende	kennis en ervaring op de inhoud van de verandering	interne training en oplei-ding	formeel leren intern  R1, R2, R3, R7, R14, R15 R16	informeel leren intern*  R10, R11, R12, R13	Vier van de zeven leidinggevend leren informeel en vaak toevallig.
<p>Quotes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Die zaten vooral op het mogelijk maken van wat je bijvoorbeeld deed met study-buddies, dus dat je hogerejaars een soort van bijles gaven aan jongerejaars, dat je dan met die leerlingen die study-buddy werden daarvoor een training kon volgen.</li> <li>* Dus dan heb ik liever praktijkvoorbeelden met toneelstukjes of een echte casus binnen jouw school van wat jij hebt meegemaakt, dan in een algemene vorm van: 'Zo is het meestal en hier doe je maar mee.'</li> <li>-Ik ben heel voor PLG, leergemeenschappen, waarvan je na afloop iets hebt. Dat kan een poster zijn of een verslag maar er moet iets gemaakt worden.</li> <li>*Het proefondervindelijk ervaren</li> <li>* Je ziet wel dat er behoorlijk wat <i>know how</i> in het team zit over hoe je een verandering aanpakt en hoe je er voor zorgt dat iedereen ook aangehaakt is en meedenkt, zodat je gebruik maakt van ieders expertise.</li> <li>* Het informeel leren aan de hand van een casus.</li> <li>- Samen leren en daarin elkaars <i>critical friend</i> zijn, en op een intervisie achtige manier naar elkaar kijken. Ik denk dat dat heel waardevol is binnen een team van schoolleiders.</li> <li>- Dan zou ik denken aan iets als de Nederlandse school waarbij mensen leren hoe ze een groep mee kunnen nemen in een verandering.</li> </ul>					

Bij de indicator *interne training en opleiding* is er verschil gemaakt tussen informeel en formeel leren omdat het recht doet aan de verscheidenheid van antwoorden op de vraag rondom interne training en opleiding. Zeven van de acht leidinggevend en vier van de acht medewerkers hebben een reactie gegeven. Vier van de zeven leidinggevend spreken de voorkeur uit voor informeel leren. Eén van hen zegt over een extern aangeboden site: 'X (een externe) heeft bijvoorbeeld een sterke opvatting van hoe ze de site gebruikt en ik merkte wel dat de site echt bagger was.' Hij gebruikt de in de organisatie aanwezige *know-how*. De overige drie leidinggevend spreken de voorkeur uit voor formeel leren; twee maken gebruik van een interne coach en één spreekt de wens uit om bijvoorbeeld de Nederlandse School die projecten begeleidt op de school zelf in te huren. De vier medewerkers die respons hebben gegeven hebben een voorkeur voor formeel leren onder het voorbehoud dat het wel direct gelinkt moet zijn aan de praktijk: 'Niet alleen maar achterover hangen en consumeren.' Het verschil tussen de voorkeuren van leidinggevend (informeel leren) en medewerkers (formeel leren) kan ten dele verklaard worden uit het feit dat medewerkers in overleg met hun leidinggevend aan deskundigheidsbevordering moeten doen. Dit staat in hun normjaartaak. Uit de participerende observatie blijkt dat er gebruik gemaakt wordt van de expertise van één van de leidinggevend binnen het schoolleidersoverleg. Samenvattend: wat betreft de indicator *interne training en opleiding* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat slechts twee van de zeven leidinggevend gebruik maken van een interne coach en één leidinggevende de wens uitsprekt om dat te gaan doen.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			Veranderen door buiten de school te leren van externe trainers. Veranderen door te leren van een externe coach.		
kunnen van de leidinggevende	kennis en ervaring op de inhoud van de verandering	externe training en opleiding	externe training  R1, R2, R4, R5, R6, R9, R12, R13, R16	externe coach*  R3, R14	zodra de externe training een verplicht karakter heeft is sprake van een negatieve beleving bij de vijf leidinggevenden en zes medewerkers die gereageerd hebben. Het organisatiebelang staat bij de keuze voor een training niet voorop.
<p>Quotes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Differentiatie wilden we via ICT doen toen hadden we gekeken naar een cursus ICT gamification. Ook dat was dus ook heel sterk gelieerd aan de handeling die daaruit voortvloeiden.</li> <li>* Dat ging over persoonlijke doelen en toen moesten we met elkaar uitwisselen en bij Maar dat is wel gebeurd om ook te zoeken naar: 'Wat willen we nu eigenlijk als persoon? Waar vinden we elkaar in die persoonlijke doelen zodat we een groter gezamenlijk doel kunnen pakken?</li> <li>- Ik merk wel dat er steeds meer mensen zijn die de kweekvijver doen, dus het schoolleiderschap wordt steeds meer als een soort vak gezien. Die ontwikkeling zie ik wel, meer vanuit de mensen zelf dan vanuit de school.</li> <li>- Vanuit die kunsskolan werd een coaching cursus geregeld. Die was echt niet goed. Het sloeg niet aan, het waren dingen die je al wist, het was geen goede cursus. Ik ben ook de laatste sessie niet gegaan.</li> <li>- . Omdat je lid bent van het bèta challenge consortium kun je je docenten laten trainen. Dat begint met een basistraining en dat wordt verrijkt met LOB trainingen en hoe doe je bedrijfsbezoeken etc, noem het allemaal maar op. Jaarlijks was er een aanbod van 20 trainingen die gedaan konden worden.</li> <li>* Ik denk wel dat toen de verandering eenmaal werd ingezet, dat toen ook werd aangegrepen om te kijken hoe met name de teamleiders ook sterker in hun rol konden staan</li> </ul>					

Bij de indicator *externe training en opleiding* is er sprake van elf respondenten waarvan vijf leidinggevenden en zes medewerkers. Onder externe training wordt training op het cognitieve vlak verstaan, onder externe coach wordt training op het interpersoonlijke vlak verstaan. De voorkeur voor een externe training boven een externe coach is gelijk onder leidinggevenden en medewerkers. Bij nadere analyse valt op dat, zodra de externe training een verplicht karakter heeft, er sprake is van een negatieve beleving. Eén van de vijf leidinggevenden is enthousiast over: 'dingen als agile, flow en scrum wat je uit het bedrijfsleven kan halen en wat Stichting Leerkracht ook heeft gedaan is dat het eigenlijk wezenlijk is als je een lerende organisatie wil zijn en docenten denken dat ze dat doen maar dat kunnen ze niet zelf.' Opvallend is het gegeven dat drie van de zes medewerkers aangeven geen training/coach te willen omdat ze zelf voldoende expertise is huis hebben. Eén van hen zegt: 'Je voelt je op dat moment gewoon onheus bejegend. Dus als je een training aangeboden zou krijgen, zou dat toch een beetje impliceren dat jij niet capabel bent om een verandering aan te gaan.' terwijl in mijn aantekeningen bij het interview terug te vinden is dat de bewuste respondent zich nog steeds niet kan verhouden tot de voorgestelde verandering. Samenvattend: wat betreft de indicator *externe training en opleiding* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat leidinggevenden en medewerkers zelf invulling aan de externe training en opleiding geven, waarbij er weinig samenhang lijkt te zijn tussen de verandering in het organisatiebelang en de training. De documentenanalyse (document f) staft deze bewering: de schoolleiding heeft aangegeven dat er met behulp van een externe expert naar de inhoud van het programma van toetsing en afsluiting door de vreemde talen wordt gekeken De secties gaan niet akkoord en bepalen zelf dat ze de studiedag invullen met de vormgeving van de PTA's in aanwezigheid waarbij de externe trainer als vraagbaak dient. De training dien niet het doel van de verandering in het organisatiebelang.

de dimensie kwaliteit van de aansturing

onafhankelijke variabele: kunnen					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen: De stip op de horizon kunnen vertalen in specifieke, meetbare, actuele, reële doelen met een tijdpad.		'gap'
kunnen van de leidinggevende	kwaliteit van de aansturing	haalbare doelen	SMART gedefinieerde doelen aanwezig  R1, R3, R5, R8, R9, R11, R12,, R13, R14, R15, R16	geen SMART gedefinieerde doelen aanwezig*  R2, R4, R6, R7, R10	Zeven van de acht leidinggevenden hebben SMART gedefinieerde doelen en vier van de leidinggevenden hebben die doelen gedeeld met de medewerkers. De gap zit bij de vier leidinggevenden die hun SMART gedefinieerde doelen niet hebben of niet gedeeld hebben.
<p>Quotes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-X en ik hebben niet echt met de afkorting gewerkt maar we hebben wel vanuit die missie visie heel concrete activiteiten ontplooid; dat duurt zolang, daar heb je dit voor nodig en dan moet dat eruit komen en dat gaan we zo controleren.</li> <li>*Maar was is geslaagd als je niet hebt geformuleerd wanneer het wel of niet geslaagd is?</li> <li>-Nee, dus er lag een doel, SMART gedefinieerd en dan gingen we uit de startblokken en dan verzandde het weer ergens</li> <li>*.Ik weet het nog steeds niet hoe het allemaal precies zit.</li> <li>-Je hebt het sturingsmodel van Lengkeek. Wat het uiteindelijk doet is indicatoren benoemen die zichtbaar zijn en welke sturingsacties dan moeten plaatsvinden. Je hebt dus heel smart wat je wil zien en welke sturingsacties nodig zijn. Dat hebben we gebruikt, daar is ook een projectplan van. Dat heeft X ergens.</li> <li>-er pilots werden geschreven en indicatoren genoemd die zichtbaar zouden moeten zijn en streefgetallen genoemd en dat op een gegeven moment was het heel belangrijk om mensen eraan te committeren.</li> <li>- Dat heb ik samen met het team gedaan.</li> <li>- Ik was degene die dat zo smart mogelijk probeerde te maken. Daarna legde ik het terug in het overleg en dan keken we is dit realistisch en kunnen we hiermee uit de voeten.</li> </ul>					

Op de indicator *haalbare doelen* reageren alle zestien respondenten. Zeven van de acht leidinggevenden zeggen dat ze de doelen van het verandertraject SMART definiëren. De resterende leidinggevende rept niet over SMART gedefinieerde doelen. Twee leidinggevende stellen dat ze behalve aan *plan forward* ook aan *plan backward* doen: overzicht hebben en de taken aan de juiste mensen toedelen en monitoren. Eén van hen zegt: 'Ik denk dat je altijd het totaalplaatje voor ogen moet hebben als je anderen helpt.' Eén van de zeven leidinggevenden geeft aan dat zijn medewerker het plan 'ergens moet hebben,' wat impliceert dat het geen levend document is aangezien het verandertraject nog niet is afgerond. Vier van de acht medewerkers hebben samen met hun leidinggevende doelen SMART gedefinieerd. Eén medewerker stelt de betekenis van het SMART definiëren ter discussie en de ander geeft aan dat ieder verandertraject begint met SMART gedefinieerde doelen maar ook iedere keer verzandt. Volgens haar heeft haar leidinggevende mede daarom zijn functie neergelegd. Opmerkelijk is het gegeven bij drie van de zeven leidinggevenden die zeggen dat ze de doelen SMART gedefinieerd hebben terwijl hun medewerkers die uitspraken doen over dezelfde verandertrajecten beweren geen SMART gedefinieerde doelen te kennen terwijl één koppel leidinggevende en medewerker getrouwd is; het belang van het delen van een SMART gedefinieerde doelstelling lijkt niet aanwezig bij de leidinggevenden in kwestie. De participerende observatie geeft de vertaling van de SMART gedefinieerde doelen van de inspectie en de VO-raad aan terwijl er rekening wordt gehouden met de gevoeligheden die leven bij de secties ten aanzien van zaken die opgelegd dreigen te worden. Samenvattend: wat betreft de indicator *haalbare doelen* is het hinderend voor het kunnen van de



leidinggevende dat over de hele linie beperkt ingezet wordt op de haalbaarheid van de doelen. Slechts van drie van de acht leidinggevendenden wordt door de medewerkers gezegd dat de SMART gedefinieerde doelen met hen gedeeld zijn.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
kunnen van de leidinggevende	kwaliteit van de aansturing	heldere fasering	Geregisseerd R5, R9, R10, R11, R12, R13, R15, R16	'ad hoc'* R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R14	Ten aanzien van de heldere fasering is er een duidelijk onderscheid tussen (de beleving van) leidinggevendenden en medewerkers. Leidinggevendenden zeggen te regisseren maar medewerkers ervaren dat niet.
Quotes: * Die (docenten) zeiden: 'Ik ga er niet meer tijd en energie instoppen want ik vind het nu niet zo'n goed plan. Dus dan ga ik er ook niet meer tijd en energie aan besteden dan dat het al kost. * Daar werd de druk wel minder en daardoor werd de druk voor de teamleider minder. -Het was een hele mooie fasering voor de secties die meegingen. Je had een standaard model dan pas je het aan de grootte van de sectie en de mensen in de sectie dus dat stond omdat het door Leerkracht aangegeven werd. -Dus de rector heeft inderdaad wel iedere keer in stukken gehakt wat we gingen doen. * Ik heb niet het idee dat er plenair aandacht aan is besteed, ik denk dat als je in zo'n proces zit dat best een omslag is voor mensen, dat alleen het benoemen van een verschil in tempo en dat accepteren, dat dat een groot verschil kan maken. -Ik denk dat ik vooral daarin regie heb gehouden in hoe ver staat iedereen in dit proces, met wie moet ik nog even zitten of iets organiseren. -Je moet mee in een bepaalde flow vanwege de richtlijnen die er zijn. *Ik vind wel dat hij op de achtergrond weet van, dit is een handig moment om nog even samen te komen, zullen we nog een keer dit of dat?					

Op de vraag die betrekking heeft op de indicator *heldere fasering* reageren alle acht leidinggevendenden en alle acht medewerkers. De vraag was: 'Hoe werd tegemoet gekomen aan het verschil in tempo van de medewerkers onderling?' Er is een duidelijk verschil waarneembaar tussen beide groepen. De leidinggevendenden geven aan de regie te hebben over de resultaatverwerking en een eventuele doorstart waarin ze rekening houden met het verschil in tempo tussen de medewerkers. Eén van de acht leidinggevendenden zegt: 'Ik probeer dan in te stappen om te zorgen dat er een brug komt en we helder hebben wie wat kan leveren, welke taken iedereen op zich neemt en dan voelt iemand die meer tijd nodig heeft wat meer rust. Competenties van iemand versterken.' Zes van de acht medewerkers ervaren die planmatigheid niet: 'Ik vind wel dat de teamleider op de achtergrond weet van, dit is een handig moment om nog even samen te komen, zullen we nog een keer dit of dat?' Twee medewerkers nemen zelf de regie in het veranderproces. Eén zegt: 'Het gaat erom dat je acties onderneemt om je doel te bereiken en dat is wat het zo mooi maakt dat je het op maat kunt hebben en dat het door anderen geaccepteerd wordt.' De leidinggevendenden zijn wisselend tevreden over resultaatverwerking, de presentatie van de resultaten en de doorstart. De tevredenheid neemt toe, naarmate er meer eigenaarschap is onafhankelijk van de intern of extern aansturing: de leidinggevende die de verandering volgens externe richtlijnen implementeert, voelt zich op en top eigenaar evenals een extern aangestuurde medewerker. De resterende leidinggevende en zeven van de acht medewerkers bepalen ad hoc

wanneer de resultaten worden opgeleverd. De desbetreffende leidinggevende vindt het belangrijk dat er regie is maar pakt hem niet: ‘...als je in zo’n proces zit dat best een omslag is voor mensen, dat alleen het benoemen van een verschil in tempo en dat accepteren, dat dat een groot verschil kan maken.’ De reacties van de medewerkers zijn zowel positief: ‘Maar op zich merk je nu wel dat het een positieve kant op gaat’ als ronduit negatief: ‘Als je erin verdiept is het gewoon zielig eigenlijk. Het (de verandering) heeft (al) zoveel energie gekost dat ze (collega’s) die extra energie (lesmateriaal ontwikkelen) er niet in wilden stoppen.’ Uit de participerende observatie blijkt dat er gaandeweg het proces een tijdsplan ontstaat. Samenvattend: wat betreft de indicator *heldere fasering* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevenden met het oog op verandering dat de regie die zeven van de acht leidinggevenden zeggen te hebben niet ervaren wordt door zeven van de acht medewerkers.

#### De dimensie informatievoorziening

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Opsplitsen van taken en bevoegdheden per doelgroep en bepalen met welk communicatiemiddel ze benaderd worden. Diverse van te voren geplande inspraakmomenten organiseren om medewerkersparticipatie te bewerkstelligen.		
kunnen van de leidinggevende	informatievoorziening	een communicatieplan dat tijdige informatie biedt	aanwezig  R1, R3, R5, R6, R7, R8, R9, R16	afwezig*  R2, R4, R10, R11, R12, R13, R14, R15	Zes medewerkers en twee leidinggevenden zijn in staat om te communiceren volgens een vooraf opgesteld communicatieplan. De <i>gap</i> zit in de zes leidinggevenden en twee medewerkers die niet communiceren volgens een vooraf opgesteld communicatieplan.
Quotes: - communicatiestrategie en die begon met een aantal toepassingen om dat project van gepersoniseerd leren te begeleiden. Hij had bijvoorbeeld een communicatieplan, hoe verloopt dit jaar, met wie gaan we communiceren en hoe gaan we dat organiseren? * Je krijgt heel veel informatie in de wandelgangen en je gaat wel vragen. - Intern gaat het vaak wel maar dan is het een kwestie van de schoolgemeenschap is groter, hoe blijven alle stakeholders op de hoogte? * een groot deel van de informatie zit in jezelf, de ervaring van al die jaren. * Nou, gaandeweg gewoon kijken wat er gebeurt en welke problemen tegen worden gekomen, en die bespreken met de schoolleiding. * Dus eigenlijk vanuit mijzelf. *Mondeling via gesprekken met de rector. Later wel op papier. -Vanuit het netwerk waar je in zit, de visie van het bèta challenge programma, de bijeenkomsten met het SLO					

De indicator *een communicatieplan dat tijdig informatie biedt* levert reacties op van alle zestien respondenten. Twee van de acht leidinggevenden geven uitvoering aan een vooraf opgesteld communicatieplan Zes van de acht leidinggevenden reppen niet over een communicatieplan: ‘Dit is op zijn fio’s gebeurd’ en zeggen communicatiemiddelen te benutten als zij daar behoefte aan hebben. Zes van de acht medewerkers zeggen dat zij een communicatiemiddel ingesteld hebben waarin informatie gedeeld wordt. Bovendien overleggen zij regelmatig met de uitvoerders van het veranderplan onder andere om participatie te bewerkstelligen. Twee van de medewerkers benoemen het feit dat hun vraag met betrekking tot een verandering genegeerd werd: ‘Maar echt antwoord op je kritische vragen die bleven uit.’ Dit bewerkt het tegenovergestelde van medewerkersparticipatie. Uit de reacties van medewerkers blijkt dat zij beter dan leidinggevenden in staat zijn om communicatiemiddelen per doelgroep te bepalen en

medewerkersparticipatie te bewerkstelligen. Een medewerker vertelt: ‘Dat je je bewust bent van het feit: wie ga ik onderweg tegenkomen, wat voor belangen hebben deze mensen dus hoe gaan we onze boodschap brengen versus dat belang?’ Tijdens de veranderingen die in het primaire proces plaats vinden worden de medewerkers direct geconfronteerd met miscommunicatie door klachten van collega’s of leerlingen. Het weren van een extern deskundige, onder andere benoemd bij de indicator voorleven, komt bij deze indicator weer bovendrijven: hoewel er een communicatiestrategie in school is met een uitgewerkt communicatieplan, wordt het plan domweg genegeerd. Eén medewerker zegt: ‘Het had gewoon te maken met geen draagvlak, niet goed was uitgedacht.’ terwijl er een, weliswaar door een externe, doordacht plan lag. Uit de participerende observatie blijkt dat er zonder vooropgesteld plan wordt nagedacht over hoe de verschillende in- en externe geledingen te benaderen. Samenvattend: wat betreft de indicator *een communicatieplan dat tijdig informatie biedt* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat medewerkers meer doordrongen zijn van de waarde van een vooropgesteld communicatieplan dat tijdige informatie biedt dan hun leidinggevend. De documentanalyse staft deze conclusie: de documenten **aa** tot en met **z** , met uitzondering van **x** en **y** zijn een neerslag van het werken volgens een vooraf, door de rector (document **ff**) opgesteld communicatieplan zij het dat er wijzigingen zijn doordat de bestuurder het proces vertraagd heeft.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Analyseren van de uitgangssituatie: noodzaak en meerwaarde van de verandering Inventariseren knelpunten en alternatieven.		
kunnen van de leidinggevende	informatievoorziening	een communicatieplan dat volledige informatie biedt.	gevoelde noodzaak en meerwaarde van de verandering  R5, R6, R7, R8, R9, R11, R15, R16	opgelegde noodzaak en meerwaarde van de verandering  R1, R2, R3, R4, R8, R10, R12, R13, R14	Urgentiebesef eerst, het gebrek aan volledigheid van de informatie wordt niet als belemmerend gezien.
Quotes: *Dan ging de teamleider erachteraan en zorgde dat die alsnog kwam. - Ik vind dat wel heel mooi hier bij ons op school: is dat, wij als docenten dit graag willen, en dat zorgt er volgens mij voor dat het slaagt. Een grotere kans van slagen heeft. * Dat is dus ook zoiets dat blijft liggen. -Daar had wel wat eerder op gereageerd mogen worden. * Het was een beetje pionierderig. * Zij (de rest van het personeel) waren niet geïnformeerd over de fases en hoe en wat, en dat kwam dus te laat. * We realiseerden ons nu pas dat we de rest eerder hadden moeten informeren. - Op het moment dat we tegen zaken aan liepen waarvan we zelf niet wisten hoe we er mee om moesten gaan, had ik contact met iemand van het programmabureau om even te verifiëren of dat wat we deden conform de richtlijnen was					

De uitwerking van de indicator *een communicatieplan dat volledige informatie biedt* heb ik toegespitst op de vraag of de meerwaarde en noodzaak van de verandering gevoeld wordt. De verdeling tussen de leidinggevend en de medewerkers is evenredig, vier om vier. Zowel de vier leidinggevend als de vier medewerkers die de noodzaak en meerwaarde voelen, beschrijven veranderingen die direct invloed hebben op een in het verleden ontstaan knelpunt met betrekking tot het primaire proces dat nu wordt opgelost, bijvoorbeeld de aansluiting op het vervolgonderwijs. Voor eventuele onvolledigheid van het communicatieplan wordt een pragmatische oplossing gezocht. Zowel de vier leidinggevend als de vier medewerkers die het

nut en de noodzaak niet voelen beschrijven veranderingen die op tactisch niveau in de organisatie liggen of een verandering die ingevoerd is in het primaire proces zonder een knelpunt dat in de organisatie als geheel gevoeld wordt. Eén van de vier leidinggevendenden zegt met betrekking tot de noodzaak en meerwaarde: ‘Ik heb me op dat vlak eenzaam gevoeld. Er zijn doorgaans meer problemen met mavo- en havo-leerlingen dan met vwo-leerlingen dus daar gaat meer aandacht naar toe.’ De onvolledigheid van het communicatieplan wordt benadrukt door een medewerker die de noodzaak en de meerwaarde niet voelt: ‘Het voorbereidende werk lag er, maar hoe het dan uitgerold moest worden daarna? Ik denk dat dat vaker bij verandering zo is. Aan de voorkant wordt er van alles bedacht en op het moment dat het dan zover is, dan is het zo. Nazorg, doen we gewoon niet.’ Uit de participerende observatie is op te maken dat de wijze van communiceren doorslaggevend is omdat het veranderproces moet slagen met het oog op de inspectie. De werkgroep stelt gedurende het proces het communicatieplan bij. Samenvattend: wat betreft de indicator *een communicatieplan dat volledige informatie biedt* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat niet de volledigheid aan informatie binnen een communicatieplan doorslaggevend is voor het slagen van de verandering maar het gevoelde knelpunt; als de noodzaak en de meerwaarde van de verandering gevoeld worden door de medewerkers en de leidinggevendenden, wordt er pragmatisch gewerkt. De medewerkers worden als eerste genoemd; zij geven de noodzaak en de meerwaarde in eerste instantie aan.

#### De dimensie verandervermogen

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Het hebben van een constructieve houding van de leidinggevende ten opzichte van de feedback uit zijn omgeving. Het kunnen relativeren van werk. Het zich kunnen herpakken en doorgaan.		
kunnen van de leidinggevende	verander-vermogen	de leidinggevende en zijn omgeving	vol energie  R6, R9, R10, R11, R12, R13, R15, R16	Energielek*  R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R14	Het beeld van zeven van de acht leidinggevendenden met betrekking tot hun energieniveau wordt niet bevestigd door hun medewerkers.
Quotes: *De teamleider en ik liepen wel eens stoom afblazend de vergadering uit.. * maar het is heel naar om te zien dat iemand als mijn teamleider daar echt heel verdrietig van werd. Van alle energie die erin gestopt is en elke keer weer: ‘Ja, gaan we doen’, en er gebeurt dan weinig. *Ik had het idee dat het hem (de leidinggevende) ook heel veel energie kostte en tijd. * ik vraag me werkelijk wel af of hij het diep van binnen wel leuk vindt, deze situatie. - Ik merk wel dat het leuk is om zoiets in de school te brengen, maar dat het lastiger is om de energie te pakken om te zorgen dat het geborgd wordt en dat het door kan gaan. -Omdat je denkt aan het resultaat, daardoor raak je gemotiveerd. - Ik word blij van wisselingen en veranderingen. - Het uitspreken bevat een stuk waardering naar andere mensen en dat zorgt voor nieuwe energie waardoor je verder door kan pakken.					

Bij het analyseren van de indicator *de leidinggevende en zijn omgeving* heb ik me gericht op de energie van de leidinggevende. De leidinggevendenden beantwoordden de vraag: Waar haal jij je energie vandaan? De medewerkers beantwoordden de vraag: Waar haalt je leidinggevende de energie vandaan? Zeven van de acht leidinggevendenden zeggen hun energie uit hun werkzaamheden te halen hoewel twee wel toegeven dat het soms moeilijk is. Eén van de zeven zegt: ‘Ik vind iets nieuws altijd leuk, het moet echt een plek krijgen in de school en blijven

houden, en daar de energie voor vinden is moeilijker omdat het minder leuk is.’ De resterende leidinggevende geeft aan dat ze haar energie buiten school opdoet. Eén medewerker herkent de energie van haar leidinggevende. Zes medewerkers spreken hun zorgen uit over het energieniveau van hun leidinggevende en geven aan dat de stressbestendigheid van de leidinggevende onder druk staat. Eén van hen geeft weer: ‘Het ging al niet en hij was dan alsmaar in zijn eentje die strijd aan het leveren, van ‘Jongens kom op, kom op’, en dan gebeurde er maar niks.’ De resterende medewerker vertelt dat haar leidinggevende geen energie in zaken steekt die haar geen voordeel opleveren. Uit de participerende observatie blijkt dat de inventarisatie van de knelpunten juist een energiestroom teweeg brengt onder de leden van de werkgroep. Samenvattend: wat betreft de indicator *de leidinggevende en zijn omgeving* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat de medewerkers van zeven van de acht leidinggevers een gebrek aan energie verwoorden. Uit de documentanalyse blijkt dat de inventarisatie van de knelpunten en de voorgestelde acties in document **u** zijn gedaan door een medewerker om het proces te versnellen zonder dat zijn leidinggevende daarop aangestuurd heeft. De bewuste leidinggevende heeft geen energie gestoken in de voortgang van het veranderproces op dit vlak.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Door het meenemen van de onderliggende systemen, processen en structuren uitgevoerd door onderwijsondersteunend personeel wordt de verandering integraal doorgevoerd.		
kunnen van de leidinggevende	verander- vermogen	flexibiliteit gehanteerde systemen. processen en structuren	OOP inclusief directie  R1, R4, R5, R6, R7, R9, R11, R12, R13, R15, R16	collega’s*  R2, R3, R8, R10, R14	OOP en directie worden door elf van de zestien respondenten benut tijdens een verandering. De gap bestaat uit de twee leidinggevers en drie medewerkers die het OOP niet benutten.
Quotes: - Door de directie. Dat ik tijd heb, het eerste jaar was dat er, het tweede jaar ook. Dat is het belangrijkste. Het derde jaar was het niet meer want de teams begonnen acties echt te vergaderen en bijeenkomsten te hebben en de secties moesten inleveren. - ik vond het wel fijn dat hij dat vanuit zijn functie als teamleider deed. * Nou, nee dat heb ik niet, daarom zit ik hier ook vandaag. - De buitenwereld ging voornamelijk via de rector, omdat zij die contacten ook heeft. Op dat niveau was het een complexer geheel. * Ik heb het meest gehad aan de mensen waarmee je goede gesprekken had. - Praktisch gezien vanuit de rector dat de financiering netjes geregeld is, en van daaruit heel veel steun dat er ook tijd was om dit te ontwikkelen en taakuren aan de modules te geven. - Ik denk aan administratie, zij hebben alle draaiboeken gemaakt op het gebied van PTA’s, diploma’s e.d. * We hebben wel met elkaar nagedacht over de consequenties, de ondersteuning van teamleiders door OOP en de onderwijsassistent.					

Bij de analyse van de indicator *flexibiliteit gehanteerde processen en systemen, processen en structuren* is gelet op de inzet van onderwijsondersteunend personeel inclusief de directie in haar ondersteunende rol afgezet tegen de inzet van collega’s om de verandering door te voeren. Zes van de acht leidinggevers maken gebruik van de inzet van het onderwijsondersteunend personeel, twee van de acht zetten hun collega’s in. Deze laatste twee veranderingstrajecten zijn niet doorgevoerd vanwege te weinig draagvlak in de organisatie. Vijf van de medewerkers noemen het onderwijsondersteunend personeel als belangrijkste ondersteunende factor en drie van de medewerkers krijgen in verschillende opzichten ondersteuning van hun collega’s. Eén

van de drie zoekt haar heil bij de sectie, één van de drie kan school en privé moeilijk scheiden en één van de drie kan momenteel geen gebruik maken van ondersteuning door het OOP vanuit haar integriteit. Uit de participerende observatie blijkt dat de administratie meegewogen wordt in het tijdplan. Samenvattend: wat betreft de indicator *flexibiliteit in de gehanteerde systemen, processen en structuren* is het stimulerend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat zes van de acht leidinggevenden het onderwijsondersteunend personeel inzetten. Document s bevestigt deze conclusie: de onderliggende structuur wordt analoog aan de verandering meegenomen.

### De dimensie beheersbaarheid

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			De mate waarin een leidinggevende in staat is om te verbinden tijdens de verandering. De mate waarin de leidinggevende taken kan delegeren om zijn team te betrekken in de verandering.		
kunnen van de leidinggevende	beheersbaarheid	factoren die het succes van de verandering vergroten	Leidinggevende de actief, verbindende factor  R1, R3, R6, R7, R8, R9, R11, R15, R16	Leidinggevende is de passieve factor*  R2, R4, R5, R10, R12, R13, R14	Drie van de acht leidinggevenden worden niet als bindende factor gezien door hun medewerkers.
<p>Quotes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-De teamleider begon altijd wel met een activiteit waarmee mensen meegenomen werden in de missie en de visie.</li> <li>* En dat was lastig, de directie wil een bepaalde kant op, maar..(de teamleider niet).</li> <li>- Het is wel fijn dat hij dan zegt: 'Het is klaar nu, jij gaat nu naar huis en neemt even geen deel maar aan de teamvergaderingen.</li> <li>- En daarin heeft hij ons het laten doen. Dus het is niet zo dat zijn mening is opgelegd bij ons en dat heb ik in ieder geval als heel prettig ervaren.</li> <li>-Als jij in een veranderproces zit moet jij je committeren en dat betekent dat je bereid bent om er met elkaar over te reflecteren wekelijks. Ook om te kijken waar gaat het niet goed en wat is de volgende stap? Dus dat is die beheersbaarheid.</li> <li>* dat was in het begin om te zorgen dat het team zo ultiem mogelijk de ruimte had om na te denken hoe we het vorm zouden geven en ook ideeën in het team gooien en ze stimuleren om op zo veel mogelijk scholen te kijken.</li> <li>* Ze (TL) had wel meer haar invloed kunnen nemen in de zin van dat het er wel doorheen was gekomen. Als ze zelf iets positiever was geweest, maar ze zat al met haar hoofd in het wethouderschap, dan was het misschien wel gelukt.</li> <li>- Ik geloof niet in als een leider alles uitstippelen en iedereen laten volgen, maar als groep samen op een bepaalde manier kan vormgeven en zelf een stap terug doet, dan komt er zo veel uit. En ook dat er dus echt een wisselwerking is. Ik kom met allemaal ideeën en dat leidt echt tot een gesprek. Verschillende soorten mensen met verschillende achtergronden die gewoon heel mooie ideeën hebben voor een school.</li> </ul>					

Bij de indicator *factoren die het succes van de verandering vergroten* is uitgegaan van de leidinggevende als verbindende factor in een professionele omgeving. Dat betekent dat er vanuit de regisserende rol bepaalde acties kunnen worden uitgezet door de leidinggevende. Alle acht leidinggevenden en alle acht medewerkers geven respons. Vier van de acht leidinggevenden zijn in staat hun teamleden te binden taakgerichte ondersteuning te bieden met het oog op het veranderproces. Eén leidinggevende zegt: 'Ik heb heel erg geïnvesteerd in het voortraject, en dat is heel waardevol geweest.' Een ander vertelt: 'We hebben mensen absoluut niet gedwongen de tijd te nemen maar wel een verkenning gedaan van wat gaat het nou allemaal betekenen voor jou en voor ons samen? Dat noem ik echt wel een succesfactor, in ieder geval in het eigenaarschap van de groep.' De overige vier leidinggevenden geven geen blijk van het feit dat ze de verbindende factor tijdens het veranderproces. Vijf van de acht medewerkers bevestigen het beeld van een leidinggevende die hen ondersteunt tijdens het veranderproces. Daartegenover staan drie medewerkers die een andere mening zijn toegedaan. Twee van de drie vertellen dat

hun leidinggevende sympathie bij de medewerkers oproept door met hen op één lijn te gaan staan. Eén van de drie zegt dat haar leidinggevende haar hoofd bij het wethouderschap heeft. Dat wordt bevestigd door de uitspraak van een leidinggevende: ‘Als ze (leidinggevende) zelf iets positiever was geweest, maar ze zat al met haar hoofd in het wethouderschap, dan was het (verandertraject) misschien wel gelukt.’ Het beeld van de participerende observatie is een leidinggevende die probeert te verbinden maar dat niet op de taak doet. De leidinggevende zegt dat ‘hij het fijn vindt dat zowel voor- als achteraf hij het gevoel had dat hij gedragen werd door de werkgroep.’ Hij benadrukt zijn persoonlijk belang. Samenvattend is het *fifty-fifty*: wat betreft de indicator *factoren die het succes van de verandering vergroten* is het stimulerend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat vier van de acht leidinggevend taakgericht verbinden met het oog op de verandering. Wat betreft dezelfde indicator *factoren die het succes van de verandering vergroten* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat vier van de acht leidinggevend niet taakgericht verbinden. Uit document x blijkt dat het de leidinggevende ontbreekt aan de vaardigheden om zijn ondergeschikten te binden omdat deze het niet met de uitgangspunten van de verandering eens zijn.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen		implicaties
			Het vermogen om de personen die de beoogde verandering hinderen aan te spreken. Bevoegdheid kunnen hanteren om maatregelen te treffen.		
kunnen van de leidinggevende	beheersbaarheid	factoren die het succes van de verandering verkleinen tegengaan	vermogen van de leidinggevende om bij te sturen  R12 – R3 R15 – R6	gebrek aan vermogen van de leidinggevende om bij te sturen*  R 9 – R8 R 10 – R4 R11 – R7 R 13 – R5 R 14 – R1	zes koppels lopen synchroon waarvan twee de stuurkracht van de leidinggevende bevestigen. De gap wordt gevormd door vier koppels die een gebrek aan stuurkracht tonen. Het resterende koppel doet niet mee.
Quotes: *Ik denk dat X die nog wat meer in zou kunnen zetten. Ik heb daar nog niet zoveel van gemerkt. *Wat ik zorgelijk vind is dat sommigen niet eens kritiek durfden te uiten *Als X hier nu geweest was, of er had een rector gezeten, dan had die waarschijnlijk gezegd dat we het niet doen. -Het gesprek. Dat is stap 1. Als dat niet werkt een vervolgesprek, en als dat niet werkt ga je toch opschalen. - Het resultaat is dat het verzuim minder is, maar het was wel heel veel praten en sturen. * Maar als het boycot wordt heb je er niets aan. Formele bevoegdheid heb je niet. *Geen. -Ik was wel degene die steeds gesprekken voerde met de mensen en ze aansprak op wat er in lessen gebeurde en met ze praatte over hoe zij er tegen aankeken. Door die beelden naast elkaar te leggen kwamen we op gesprekken waarin we dingen veranderden.					

Bij de indicator *factoren die het succes van de verandering verkleinen tegengaan* is het vermogen om bij te sturen door de leidinggevend door middel van een gesprek of andere maatregelen geanalyseerd door hun mening af te zetten tegen de mening van hun medewerkers. Bij één koppel lukt de analyse niet omdat de betreffende leidinggevende recent is aangesteld. Dit koppel is niet meegenomen in de analyse. Twee leidinggevend hebben volgens hun medewerkers het vermogen om te sturen. Vijf leidinggevend beschikken niet over het vermogen om te sturen

volgens de medewerkers. Bij vier weten de leidinggevenden dat van zichzelf. Eén van de vier leidinggevenden zegt: ‘Je gaat praten en vragen beantwoorden, die bevoegdheid heb je wel. Maar als het geboycot wordt heb je er niets aan.’ De resterende leidinggevende zegt zijn stuurkracht in te zetten maar dat wordt niet gevoeld door de medewerkers. Uit de participerende observatie blijkt dat leidinggevenden zich onmachtig voelen om hun medewerkers aan te spreken: drie docenten zijn examens kwijt geraakt en er is ‘niets aan te doen.’ Samenvattend: wat betreft de indicator *factoren die het succes van de verandering verkleinen tegenaan* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat het vijf van de zeven leidinggevenden ontbreekt aan het vermogen om bij te sturen. Document j staft de stelling dat de leidinggevenden veelal niet bij machte zijn om medewerkers die disruptief zijn aan te spreken. De medewerkers spannen hun leidinggevenden voor hun karretje door de tot dan toe gevolgde procedure af te keuren en hun leidinggevende de opdracht te geven om dit te verwoorden richting de voorzitter van de werkgroep

### De dimensie timing

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	‘Ist’ afgezet tegen:		‘gap’
			Over voldoende ruimte in de normjaartaak beschikken om de verandering door te kunnen voeren. Richting hebben voor het invullen van die ruimte vanuit de directie.		
kunnen van de leidinggevende	timing	beschikken over ruimte.	ruimte en richting  R9, R10, R11, R12, R15, R1, R5, R7	Richting maar geen ruimte*  R13, R14, R16 R3, R4, R8	Vijf van de acht leidinggevenden beschikken over ruimte en richting. De gap wordt gevormd door de drie die uitsluitend over richting beschikken.
Quotes: - Je merkte wel dat door de teamleider, de rector en de conrectoren, die zaten in ieder geval een keer in de week bij elkaar maar die zaten vaak ook twee keer in de week, waar je door het bespreken van de lopende zaken al afstemming bereikt. *Niet, hij had geen tijd. Tenminste voor mijn gevoel niet, het moest er allemaal maar even naast. * de druk is heel hoog want laten we wel zijn, X moet gewoon die vacature nu opvullen -Zonder er vaak bij stil te staan merk ik dat ik een baan heb waarbij ik heel erg over mijn eigen tijd kan gaan. - Minder klas, meer die andere dingen. *Je doet het er bij. Bij je werk. Niet praten over taakuren enz. Dat is wel je bevoegdheid. * Dat moest tussendoor. Dat is niet ingepland. * Dat is her en der. Ik had vijftig klokuur en dat was weinig.					

De indicator *beschikken over ruimte* gaat over de richting en de ruimte voor de leidinggevenden vanuit de directie. Er zijn veertien respondenten acht leidinggevenden en zes medewerkers. Vijf leidinggevenden geven aan over richting en ruimte te kunnen beschikken; drie leidinggevenden zeggen weliswaar richting te krijgen maar weinig tot geen ruimte. Eén leidinggevende gaat daar creatief mee om: ‘Ik heb mezelf aangeleerd dat ik in mijn agenda blokken zet en dan ook met titel en doel, en dan sluit ik mezelf op en dan kan ik anderhalf uur achter elkaar doorgaan.’ Dat er richting en ruimte is wordt bevestigd door drie medewerkers. Eén van de drie voegt er aan toe dat de ruimte niet ingezet wordt voor de richting die de directie beoogt. Eén medewerker zegt dat leidinggevende weinig ruimte nodig heeft, omdat zij vrijwel alle taken oppakt. Er zijn drie medewerkers die stellen dat er weliswaar een richting is aangegeven maar dat de leidinggevenden



geen ruimte krijgt om stappen in de juiste richting te doen. Een van de drie zegt: ‘Hij had geen tijd. Tenminste voor mijn gevoel niet, het moest er allemaal maar even naast.’ De participerende observatie bevestigt de richting en ruimte die in het geval voor het herzien van het toetsbeleid vanuit de directie en na 11 juni 2019 vanuit het bestuur gegeven wordt. Samenvattend: wat betreft de indicator *beschikken over ruimte* is het stimulerend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat er richting en ruimte geboden wordt waarbij de kanttekening geplaatst moet worden dat de directie *overruled* wordt in de richting die ze heeft uitgezet. Document t staft de samenvatting: er wordt richting en ruimte wordt geboden aan de secties.

onafhankelijke variabele: kunnen					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
kunnen van de leidinggevende	timing	beschikken over ondersteuning	extra faciliteiten R13	zelfde faciliteiten R9, R10, R11, R12, R14, R15, R16	Zeven van de acht leidinggevendens hebben tijdens een verandertraject dezelfde formatie, een leidinggevende heeft extra formatie.
Quotes: * Maar het is niet zo dat ik er aan kapot ga. Dat leer je. Je neemt ergens tijd voor. Als directielid heb je wel de luxe om dat meer te doen dan anderen, *Constant overleg en notuleren. Ik wil voorkomen dat ik degene ben die de oplossing geeft maar ook op zijn donder krijgt - We hadden ook ondersteuners, onderwijsassistenten. Die waren op de leerlingen aan het letten op momenten dat ze in de vrije ruimte aan het werk waren. * Dus dat kleine groepje dat er mee bezig was zullen zelfs een soort van taakverlichting hebben gehad omdat anderen taken van hen overnemen. Het zwaartepunt lag bij drie of vier mensen en nu bij acht of zes.					

De indicator *beschikken over ondersteuning* gaat over extra tijd voor bi-lateralen met het oog op de verandering en het kunnen beschikken over extra formatie. Bij deze indicator zijn de leidinggevendens als eenheid van analyse genomen. De extra tijd voor bi-lateralen wordt niet benoemd. Extra formatie slechts door één leidinggevende. Zeven leidinggevendens reppen er niet over. Eén van de zeven leidinggevendens zegt: ‘Volgens mij kan ik stiekem dingen laten liggen. Dat is uiteindelijk een hele goede eigenschap.’ Een andere leidinggevende wordt geconfronteerd met het feit dat hij door de verandering voortaan alles moet overleggen en notuleren wat hem juist extra tijd kost. Samenvattend: wat betreft de indicator *beschikken over ondersteuning* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat slechts één van de acht leidinggevendens aangeeft over extra ondersteuning te beschikken.

## De dimensie complexiteit

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist'	'gap'	
kunnen van de leidinggevende	complexiteit	de rol van de leidinggevende met het oog op de verandering	Inspirator/aanjager  R11 – R7 R15 – R6 R1 R3  R9 R13	facilitator/volger  R10 – R4 R12 R14  R5 R8	Vier van de zeven leidinggevendeden delen zichzelf een andere rol toe dan hun medewerkers doen.
Quotes: - 'Ze begon altijd wel met een activiteit waarmee mensen meegenomen werden in de missie en de visie. Dat is aanjager. - En zeker ook wel aanjager in blijven pushen, blijven proberen te stimuleren, weer mailen, weer bij elkaar komen, en ook wel iemand die zich heel kwetsbaar op durfde te stellen en te zeggen: 'Ik weet het nu gewoon niet meer, dit is wat we te doen hebben, maar ik slaap er niet van. Ik weet het echt niet meer. - Iets waar hij heel enthousiast is geworden en dat enthousiasme heeft hij op ons overgebracht. * Ik denk een volger. Geen aanjager, nee dan denk ik eerder een volger - Toen we net startten was ik echt de aanjager en de verbinding tussen het team en de schoolleiding. - Inspirator is een groot woord maar positief zijn, mensen begrijpen en ze ook de kans geven om zich te ontwikkelen. Om met open ogen naar de groep te luisteren die het ontwikkelde en ook tegen anderen te zeggen hoe ik er over dacht. - Ik ben steeds de aanjager geweest als het ware en de collega's waren echt volledig verantwoordelijk voor de onderwijsinhoud.					

Met betrekking tot de indicator *de rol van de leidinggevendeden met het oog op de verandering* is de mening van de leidinggevende over zijn kenmerkende rol in de verandering gezet tegenover de rol die de medewerker hem toekent. Er zijn zeven koppels die voor de analyse in aanmerking komen omdat één leidinggevende recentelijk aangesteld is. Vier van de leidinggevendeden zien zichzelf als aanjager of inspirator tegenover vier van de medewerkers. Na het koppelen van de leidinggevende aan zijn medewerker blijken slechts twee medewerkers een aanjager of inspirator te herkennen in de leidinggevende die zich als zodanig beschrijft. Drie leidinggevendeden omschrijven zichzelf als facilitator of volger. Dit wordt door één medewerker die een koppel vormt met de leidinggevende bevestigd. Opvallend is dat dat een conrector betreft en dat de andere conrector van zichzelf zegt een inspirator te zijn maar dat zijn medewerker hem als facilitator/volger beschouwt. De resterende leidinggevendeden zien zichzelf in een andere rol dan de medewerker aangeeft. Uit de participerende observatie blijkt dat er niet één rol kan worden toebedeeld aan de leden van de werkgroep: aanjager en facilitator zijn daar in gelijke mate vertegenwoordigd. Samenvattend: wat betreft de indicator *rol van de leidinggevende* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat er bij slechts twee leidinggevendeden sprake is van de door de medewerker bevestigde rol van inspirator/aanjager. In document x wordt duidelijk dat de rol van de leidinggevende ingevuld wordt als volger van het team doordat hij de door het team met een boodschap gestuurd wordt.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			De leidinggevende is direct onder de directie geïmplementeerd. De leidinggevende is geïnformeerd over de potentieel tegenstrijdige belangen die spelen.		
kunnen van de leidinggevende	complexiteit	oog hebben voor de op de loer liggende belangen verstrengeling van de leidinggevende	als leidinggevende <i>in control</i>  R14, R15	als leidinggevend <i>out of control</i>  R9, R10, R11, R12, R13, R16 R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8	Zes van de acht leidinggevend <i>out of control</i> . De medewerkers beoordelen alle acht als <i>out of control</i> zijnde.
Quotes: * In het begin was er bijvoorbeeld een gamma team, dat bestond ook uit wiskunde en er was niet een logische gemeenschap. Als er dan een opdracht was, dan haakten mensen er op aan of mensen hadden er helemaal niets mee. Er was weinig aansluiting met de thematiek. *Docenten denken vanuit hun vak, dus als je de vakken er bij had betrokken denk ik dat het meer kans van slagen had gehad. - ik denk dat het moment daarbij van belang is en dat je er tijd voor moet krijgen en samen moet kijken naar de consequenties en hoe je elkaar er bij kan ondersteunen, wat zijn jouw toekomstige verantwoordelijkheidsgebieden zodat er geen losse eindjes zijn. -Is misschien niet handig voor taakbeleid, maar dat was ook niet handig geweest voor het project.					

Bij de indicator *oog hebben voor de op de loer liggende belangenverstrengeling van de leidinggevende* moet de directie ervoor waken de direct onder haar geplaatste medewerker volledig te informeren over op de loer liggende belangenverstrengeling zodat de leidinggevende *in control* kan zijn. Alle acht leidinggevend *reageren* en de observaties van de acht medewerkers zijn gebruikt om te bepalen hoe de leidinggevend *met de belangenverstrengeling omgingen*. Slechts twee van de leidinggevend *zeggen* op de hoogte te zijn van de belangenverstrengeling tussen de mensen aan wie ze leiding geven en voelen de steun van de directie om de juiste maatregelen te treffen in het belang van de organisatie. De andere zes leidinggevend *voelen* die steun niet, ze zijn *out of control*. Twee van de zes leidinggevend *vinden* dat de directie juist zorgt voor belangenverstrengeling terwijl een medewerker die aan een van de twee leidinggevend *gekoppeld* is, zegt: 'X zit, zat toch wel echt in het informele circuit daarboven, toch wel, vind ik van allemaal de handen op elkaar zo te houden.' Drie medewerkers behoren tot de intimi van de leidinggevend; drie medewerkers geven aan last te hebben van de belangenverstrengeling ook al zijn ze niet direct betrokken; en één medewerker kanaliseert de belangenverstrengeling voor zijn leidinggevende door in een vergadering als bliksemafleider te fungeren. Uit de participerende observatie blijkt dat er om de informele leider heen gelust wordt en de leden van de werkgroep dus niet *in control* zijn op dat vlak. Samenvattend: wat betreft de indicator *oog hebben voor de op de loer liggende belangenverstrengeling van de leidinggevende* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op de verandering dat zes van de acht leidinggevend *impliceren* dat de directie geen monitorende rol speelt en twee leidinggevend *de directie aanwijzen* als de veroorzaker van de belangenverstrengeling.

## De dimensie vertrouwen

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen:		'gap'
			De leidinggevende wordt beschouwd als voldoende toegerust en ervaren. De leidinggevende dient het algemeen belang.		
kunnen van de leidinggevende	vertrouwen	vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende	Positief R3, R6, R8	negatief* R1, R2, R4, R5, R7	Vijf van de acht medewerkers spreken negatief over het vertrouwen in hun leidinggevende.
Quotes: * Die is op het Fioretti zeker ten opzichte van conrectoren en rector niet hoog. - Bij mijn teamleider zit absoluut de kwaliteit van aansturing maar daar zit een stuk van voor van nog verder naar boven waar een stuk informatie mist en dan wordt die aansturing heel moeilijk. * De enige in wie ik geen vertrouwen had was mijn teamleider want het was zo duidelijk dat ze bezig was met andere zaken dan school. En voor de rest het ik wel vertrouwen in leidinggevendens, ze zijn ook vreselijk in ontwikkeling. -Ik denk dat zijn rol nu veel meer sturend moet zijn op bepaalde mensen dan voorheen. Voorheen moest dat eigenlijk wel. Maar juist nu, dat hij duidelijker moet worden in, dus meer vanuit de organisatie denkend, dan als een oud-collega, als bekende. Ja, dat hij vanaf een andere kant moet gaan sturen.					

Met betrekking tot de indicator *vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende* zijn de medewerkers als eenheid van analyse genomen. Daarnaast zijn de notities van waarnemingen tijdens het interview geraadpleegd. Drie van de acht medewerkers geven aan vertrouwen in hun leidinggevende te hebben, hoewel één aangeeft dat haar leidinggevende het nog waar zal moeten maken: 'Ik weet natuurlijk niet de daadwerkelijke gesprekken die hij met collega's voert daarover, of hij nu al aanstuurt, of dat hem lukt om duidelijker de grenzen aan te geven over wat wel en niet kan en wat professioneel is en wat niet.' Vijf van de acht hebben geen vertrouwen in het handelen van hun leidinggevende. Drie van hen spreken dat niet expliciet uit maar impliceren in hun antwoorden dat zij bepalen wat er in het team gebeurt. Ze zegt een medewerker over haar eigen functioneren: 'Die meiden die fiksen het wel en het team wil mee.' En de teamleider ziet dat dat goed is.' Uit de participerende observatie blijkt dat er geen vertrouwen is in het zelfstandig optreden van de leidinggevende. Hij wordt aangestuurd door de leden van de werkgroep. Samenvattend: wat betreft de indicator *vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende dat vijf van de acht medewerkers geen vertrouwen hebben in hun leidinggevende. Document y, een mail geschreven door een lid van de werkgroep uit naam van de voorzitter, bevestigt deze conclusie.

onafhankelijke variabele: kunnen van de leidinggevende					
Kern-begrip	Dimensie	indicator	'Ist' afgezet tegen: De leidinggevende kan zich ethisch verantwoorden. De leidinggevende handelt voorspelbaar.		'gap'
kunnen van de leidinggevende	vertrouwen	Vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de medewerker	De leidinggevende neemt het initiatief om verantwoording te vragen/af te leggen.  R1  R11, R14, R16	De leidinggevende neemt geen initiatief om verantwoording te vragen/af te leggen.  R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 R9, R10, R12, R13, R15	Slechts één medewerker kreeg de kans de stand van zaken te bespreken en ontwikkelpunten te formuleren. Slechts drie leidinggevendens kregen die kans.
<p>Quotes:</p> <p>-Het kwam een beetje op die punten neer van dat onderling afstemmen dat missen we allebei maar we hebben ook samen geconstateerd dat we het wat SMARTER hadden moeten aanpakken en met zo'n tijdsfad erbij.</p> <p>*Nee, en dat is tegelijkertijd ook wel weer een pijnpuntje. Het is compleet geflopt maar dan moet je het ook evalueren want als je dat niet doet, gebeurt het de volgende keer weer.</p> <p>* maar omdat het einde van het jaar toch best wel vrij rommelig is denk ik dat we daar wel een kans hebben laten liggen, of misschien X, om toch nog een keertje goed bij elkaar te komen. Ik denk dat wel goed was geweest.</p> <p>* Eigenlijk moet je ook, vinden wij, je kan er wel met elkaar over praten maar moet je ook die evaluatie met de ouders en die leerlingen doen en dat hebben wij nu niet goed gedaan.</p> <p>*Volgens mij hebben we nooit op een heel bewust moment zitten evalueren.</p> <p>*Maar in de afgelopen drie maanden is er geen evaluatie geweest. Moet je nagaan wat het allemaal losgemaakt heeft, en er is geen haan meer die er naar kraait.</p> <p>- Ik heb wel met X en met het team gezeten, en de uitkomst is dat we een hele grote stap hebben gezet door dit te doen en dat we in X veel geleerd hebben van hoe we het programma hebben neergezet en hoe we het volgend jaar anders gaan doen, ook het centraal stellen van het jong ondernemen.</p> <p>* Ik hoopte dat ik zelf meer feedback zou krijgen, ik bedacht vandaag nog dat ik helemaal geen beoordelingsgesprek heb gehad. Al jaren niet.</p>					

De indicator *vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de medewerker* is uitgevraagd door vertrouwen te vertalen als 'afpraak is afspraak' in dit geval door het verandertraject te evalueren. Door het verandertraject met de medewerker te evalueren spreekt de leidinggevende vertrouwen uit in zijn medewerkers; hij neemt hen serieus. Door zich te willen verantwoorden als leidinggevende spreekt de leidinggevende zijn vertrouwen uit naar de directie. Door te evalueren wordt de stand van zaken bepaald en zijn de ontwikkelpunten benoemd. Drie leidinggevendens en één medewerker geven aan dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden en dat ze dat waarderen. Vijf leidinggevendens en zeven medewerkers hebben geen formeel ijkpunt wat betreft het verandertraject. Vier leidinggevendens en twee medewerkers geven aan hier teleurgesteld over te zijn. Eén van de twee medewerkers zegt: 'Alles hoe je leert hoe je iets moet doen, dat is niet gedaan, naar mijn idee.' Uit de participerende observatie blijkt dat de stand van zaken continu besproken en bijgesteld wordt; het voorstel moet vertrouwen geven in de toekomst van het te voeren beleid.

Samenvattend: wat betreft de indicator *vertrouwen van de leidinggevende in de directie en de medewerker* is het hinderend voor het kunnen van de leidinggevende met het oog op verandering dat vijf leidinggevendens en zeven medewerker niet in staat gesteld zijn om te evalueren.