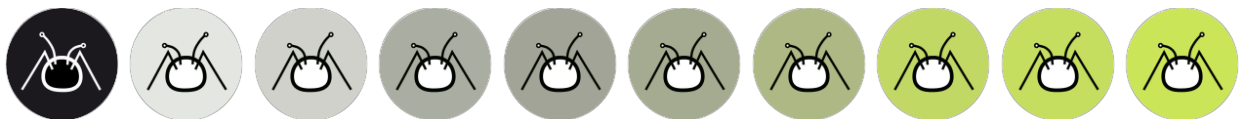


Mariska Leijten

Dichter bij veranderen



Meesterstuk in het kader van de opleiding Master Sen - Intern Begeleider

Lesplaats: Tilburg

Studentnummer: 1367592

Begeleid door: Tineke v. Alphen

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg - juni 2012

Inhoud

Samenvatting	3
1 Inleiding: aanleiding en probleemstelling	
1.1 Context	4
1.2 Doel	4
1.3 Relevantie van het onderzoek	5
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen	5
1.5 Wat is er al bekend over dit onderwerp?	5
2 Theoretische onderbouwing	
2.1 Lerende scholen	6
2.1.1 Discipline 1: Persoonlijk meesterschap	7
2.1.2 Discipline 2: Gemeenschappelijke visie	7
2.1.3 Discipline 3: Mentale modellen	7
2.1.4 Discipline 4: Teamleren	8
2.1.5 Discipline 5: Systeemdenken	8
2.2 Denken over veranderen in vijf kleuren	9
2.3 Leerstijlen volgens Kolb	11
2.4 Veranderprincipes	13
2.5 Reteaming	15
2.6 Het team in beeld	16
2.7 Conclusies	18
3 Onderzoeksmethodologie	
3.1 Onderzoeksvorm en verantwoording	19
3.2 Hoe verzamel ik mijn data?	19
3.3 Onderzoekinstrumenten en data analyse	19
3.3.1 Quick scan Denken en Doen	19
3.3.2 Schoolvragenlijst Jan Jutten	20
3.3.3 Leerstijlen test Kolb	21
3.3.4 De kleurentest voor veranderaars	21
3.3.5 Reteaming	22
3.4 Wie zijn erbij betrokken?	22
3.5 Verantwoording van de triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid	22
3.6 Ethische aspecten	23
3.7 Tijdpad	24

4	Onderzoekmethodologie	
4.1	Quick Scan 'Denken en doen'	25
4.2	Vragenlijst Jan Jutten	26
4.3	Kolb leerstijlen	27
4.4	Kleurentest voor veranderaars	28
4.5	Reteaming	30
4.6	Cyclisch onderzoeken (eerdere data heeft geleid tot nieuwe data)	32
5	Vragen en antwoorden	
5.1	Beantwoorden van de deelvragen en onderzoekvraag	33
	5.1.1 Deelvragen	33
	5.1.2 Onderzoekvraag	37
6	Evaluatie en reflectie	
6.1	Reflectie op de onderzoekresultaten	39
	6.1.1 Wat betekenen de conclusies voor de toekomst van mijn onderzoekdomein?	39
	6.1.2 Wat ga ik in de toekomst doen met mijn conclusies?	39
	6.1.3 Inhoudelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek	40
6.2	Evaluatie van het onderzoek	40
	6.2.1 Wat heeft het onderzoek voor mij betekend?	40
	6.2.2 Wat heb ik als onderzoeker geleerd?	40
	Nawoord	41
	Literatuur	42
	Bijlage 1 Quick scan Marijke Lingsma	43
	Bijlage 2 Schoolvragenlijst Jan Jutten	44
	Bijlage 3 Leerstijlen-test Kolb	49
	Bijlage 4 Kleurentest voor veranderaars	52
	Bijlage 5 Agenda individuele gesprekken	59
	Bijlage 6 Agenda groepsgesprekken	65

Samenvatting

Ik onderzoek de veranderprocessen op een basisschool. Het onderzoek draait om de vraag: Wat is de meest optimale manier voor dit team om met veranderingen om te gaan? Deze vraag is ontstaan naar aanleiding van aankomende implementatie van een taalverbeterplan.

In het theoretische deel van dit onderzoek heb ik diverse verandermethoden vergeleken en mij verdiept in de toepassingsmogelijkheden voor de betreffende implementatie bij de huidige teamsamenstelling.

In de praktijk heb ik diverse vragenlijsten en testen uit de theorie laten invullen en uitvoeren. Ook heb ik gesprekken gevoerd met teamleden.

De resultaten heb ik geanalyseerd om te komen tot de meest optimale manier voor dit team om met de aankomende verandering om te gaan. Daarbij heb ik suggesties voor de veranderaars, de IB-er (intern begeleider) en directeur en voor de teamleden beschreven.

Onderstaande conclusies zijn het resultaat van dit onderzoek:

- Er moet een duidelijke gezamenlijke visie worden geformuleerd.
- Er moet een duidelijk gezamenlijk doel worden geformuleerd.
- Er moet een breed draagvlak worden gecreëerd onder de teamleden.
- Van teamleden moet inzet en een open houding worden gevraagd; verder kijken en denken dan normaal en uit je comfortzone komen, zijn hierbij van wezenlijk belang.
- Elk teamlid moet hierbij de werkvloer als veilig ervaren, zo niet, dan dient een veilige situatie gecreëerd te worden.
- De veranderaars dienen de individuele teamleden en het team als geheel bij de verandering te coachen d.m.v. procesgerichte en productgerichte feedback, POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) gesprekken en gerichte opdrachten waarmee de individuele teamleden worden gestimuleerd tot (blijven) bewegen.

Hierbij geef ik een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Denk bijvoorbeeld aan het borgen van het taalverbeterplan door te onderzoeken in welke mate de gezamenlijke visie helder is gebleven voor teamleden, hoe er gewerkt wordt aan de gezamenlijke doelen, wat de rol is van teamleden, welke aanpak gekozen is, welke veranderingen succesvol zijn geweest en door welke aanpak dit succes is ontstaan.

1 Inleiding: aanleiding en probleemstelling

In onderstaand hoofdstuk stel ik mijzelf voor en verantwoord ik de keuze van dit onderzoek. Mijn onderzoeksvragen en deelvragen staan beschreven, zo ook mijn onderzoeksdoel.

1.1 Context

Sinds maart 2009 werk ik op een basisschool (school A) in een dorp in Noord-Brabant, deels als groepsleerkracht, deels als 'schaduw' IB-er (gedurende 2 jaar). De directeur is werkzaam op twee scholen. In onderstaande tabel staan relevante gegevens voor het onderzoek.

basisschool	managementtaken	groepen	combinatiegroepen	leerlingen	leerkrachten	IB
A	directeur (idem B) 3 leerkrachten	9	2 (1/2)	250	17	1
B	directeur (idem A)	6	2 (1/2 en 6/7)	145	9	1

Het verschil tussen de twee scholen is op enkele gebieden groot en er zijn ook overeenkomsten. Op beide scholen zijn nagenoeg geen parallel-groepen. In schooljaar 2011-2012 wordt samenwerking tussen beide teams gestimuleerd. Er is samenwerking tussen de leerkrachten van groep 8 om het leesonderwijs in het laatste jaar van de basisschool te optimaliseren. Er is maandelijks overleg tussen de IB-ers van beide scholen en de directeur. In het kader van de opleiding sluit ik hierbij aan. Onlangs waren beide teams aanwezig op een tweetal studiedagen.

Op stichtingsniveau is op alle scholen een taalaudit afgenomen. In het kader van opbrengstgericht werken heeft elke school een taalverbeterplan opgesteld. Ik tracht te onderzoeken wat de meest optimale wijze is om één (of meerdere) onderdelen uit het taalverbeterplan te implementeren op school B. Het resultaat van mijn onderzoek kan door de directeur en IB-er worden gebruikt om de veranderingen zo efficiënt en functioneel mogelijk binnen het team en de dagelijkse schoolpraktijk te verwezenlijken.

1.2 Doel

Het doel van mijn onderzoek is: de meest optimale manier voor het team van basisschool B om met veranderingen om te gaan, zichtbaar maken. In dit geval de veranderingen als gevolg van het taalverbeterplan.

In het onderzoek richt ik mij op de leerstijlen van collega's, de teamsamenstelling en wat deze collega's, zo als ze zijn, nodig hebben om zo goed mogelijk een verandering te doorstaan. Hierbij besteed ik ook aandacht aan de leerstijl van de directeur en IB-er omdat zij een wezenlijke bijdrage leveren in veranderingsprocessen.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Tijdens mijn opleiding tot IB-er heb ik gewerkt met veranderingsprocessen. Ik vond dit een complex onderwerp. Uiteindelijk bleek dat ik mijzelf te veel met de inhoud van een verandering bezighield in plaats van me te richten op het proces. Ik wil me hierin verdiepen om als IB-er in de toekomst optimaal te kunnen functioneren.

Door het lezen van literatuur ga ik mezelf verdiepen in de verschillende manieren van veranderen. Door het onderzoeken van de omgang met verandering binnen het team probeer ik mijn inzicht in de processen te vergroten.

Het taal-verbetertraject wordt geïmplementeerd, de resultaten van dit onderzoek zijn relevant voor de keuzes van de aanpak in de praktijk.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Wat is de meest optimale manier voor dit team om met veranderingen om te gaan?

- Wat zijn de leerstijlen van de teamleden (inclusief directeur en IB-er)?
- Wat hebben zij nodig om een verandering goed te doorstaan?
- Wat moet ik doen bij welke persoon om deze in beweging te krijgen?
- Welke aanpak past het beste bij dit team?
- Welke aanpak past het beste bij deze verandering?

1.5 Wat is er al bekend over dit onderwerp?

Er is voldoende literatuur beschikbaar over veranderingsprocessen. De processen worden vanuit veel visies bekeken, geanalyseerd en besproken. Het is een uitdaging om de voor mijn onderzoek relevante literatuur te vinden.

Mijn onderzoek is geslaagd als zichtbaar is geworden wat de meest optimale wijze is voor dit team om met veranderingen om te gaan en het verandertraject op die manier geïntroduceerd en geïmplementeerd kan worden.

In het volgende hoofdstuk vergelijk ik diverse vormen van veranderingsaanpak vanuit de theorie.

2 Theoretische onderbouwing

"A vision without a plan is just a dream.

A plan without a vision is just a drudgery.

But a vision with a plan, can change the world."

(Marzano's 'School leadership that works' - 2005)

Dit hoofdstuk omslaat het theoretische kader van mijn onderzoek. Ik beschrijf diverse domeinen, per domein komen de belangrijkste begrippen, theorieën en achtergronden aan bod.

Paragraaf 2.1 start met de lerende school waarvan ik de vijf disciplines volgens Senge beschrijf. Ter vergelijking heb ik van de Caluwé het 'kleurendruk denken' bestudeerd en beschreven in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 heb ik een overzicht gemaakt van de verschillende leerstijlen die er zijn volgens Kolb, deze leerstijlen worden door Kloosterboer gebruikt bij de typering van verschillende soorten veranderaars. In paragraaf 2.4 ga ik hierop in. In paragraaf 2.5 beschrijf ik reteaming van Furman. Als laatste heb ik van Lingsma haar boek over teamcoaching gelezen. Dit sluit aan bij mijn eigen ontwikkeling als IB-er; in dit boek staan handreikingen over hoe je je team in beeld kunt krijgen. Dit is terug te lezen in paragraaf 2.6.

Aan het eind van elke paragraaf staat een reflectie waarin ik terugkijk op de theorie en een verbinding leg met de praktijk en mijn eigen denken. In de laatste paragraaf vergelijk ik alle bovengenoemde items en beschrijf ik mijn conclusie.

2.1 Lerende scholen

De mens is van nature leergierig en enthousiast. Ieder mens wil zichzelf ontwikkelen en ontplooien.

Iedereen binnen een lerende school kan zijn ambities waarmaken, werkt aan zijn houding en kan samen met anderen zijn capaciteiten ontwikkelen.

Peter Senge is toonaangevend als het gaat om anders aanpakken van veranderprocessen dan we gewend zijn: in plaats van 'top down', waarbij de hoogste in rang bepaalt wat de rest onder hem moet gaan uitvoeren, pleit Senge voor een door de gehele organisatie gedragen veranderproces waarbij iedereen een belangrijke rol vervult. Vijf disciplines spelen volgens Senge een rol in de lerende school. In de volgende paragrafen werk ik deze vijf disciplines uit.

2.1.1 Discipline 1: Persoonlijk meesterschap

"Persoonlijk meesterschap omvat het vermogen om resultaten te boeken, maar houdt ook in dat men de principes beheerst op grond waarvan deze resultaten bereikt worden."

(Senge, 2001)

Persoonlijk meesterschap bestaat uit verschillende methoden die mensen helpen hun dromen te volgen terwijl ze zich bewust worden van de realiteit om hen heen; wat je wilt en wat je hebt. De realiteit benadert de droom, waardoor er meer kansen zijn om datgene te bereiken wat je graag wilt bereiken. Persoonlijk meesterschap is een individuele zaak. Je neemt alles mee wat je ooit geleerd, gedaan en ontdekt hebt. Je vormt je eigen beeld van hoe je ideale woon-werk-gezinssituatie is. In de loop der jaren verandert de situatie, afhankelijk van de keuzes die je gemaakt hebt. Afhankelijk van de keuzes die je gaat maken, kun je wederom een verandering in je leven teweeg brengen.

2.1.2 Discipline 2: Gemeenschappelijke visie

Het werken aan en met een gemeenschappelijke visie helpt organisaties beter te ontwikkelen. Er staat een doel centraal en ieder wil daar zijn steentje aan bijdragen. Het is niet de taak van de directeur om een gezamenlijke visie te bedenken, hij is degene die er voor zorgt dat persoonlijke belangen en visies een plek krijgen binnen de gezamenlijke visie. Het team hoort zich vrij te voelen te zeggen wat het wil, zowel over het doel, als over de visie.

2.1.3 Discipline 3: Mentale modellen

Mentale modellen zijn onze waarheden, ons beeld van hoe zaken in elkaar zitten. Mentale modellen kunnen houvast bieden, maar ze kunnen ons ook beletten om anders dan op de voor ons vertrouwde manier te denken en te doen. Ze kunnen zo sterk zijn dat ze het handelen in ons werk voor een groot deel sturen.

Mensen met vergelijkbare mentale modellen, zoeken elkaar vaak op. Dat is logisch, maar er schuilt gevaar in. Een mentaal model kan gefixeerd raken en het mentale model wordt gezien als dé waarheid in plaats van een waarheid. Samenwerken met iemand met andere mentale modellen zorgt ervoor dat je de kans krijgt te leren van elkaar.

Er zijn vijf lagen mentale modellen:

Laag	Voorbeeldvraag
Kennis	Wat weten we?
Meningen en opvattingen	Wat denken we? Wat vinden we?
Voorkeuren en interesses	Wat boeit ons? Waarmee hebben we affiniteit?
Waarden en normen	Wat vinden we belangrijk? Welke criteria hanteren we?
Handelingspatronen	Wat zijn we gewend te doen?

figuur 1

In de lerende school is openheid over elkaars mentale modellen van belang. Om open en eerlijk te kunnen zijn, is het van belang dat dit gebeurt in een veilige omgeving en op een productieve manier.

2.1.4 Discipline 4: Teamleren

Teamleren is iets anders dan teambuilding. Teambuilding wordt vaak in aparte sessies buiten de werkplek gedaan. Teamleren vindt juist plaats op de werkvloer. Bij teamleren is het de bedoeling dat alle mensen in een team gaan denken en gaan handelen als een team. Hierbij wordt niet verwacht dat iedereen hetzelfde denkt over zaken, maar een team kan wel leren eendrachtig effectief te werken. Teamleden hebben elkaar nodig om het collectieve doel te bereiken. Samen ontwikkelen ze verscheidene competenties.

2.1.5 Discipline 5: Systeemdenken

Systeemdenken is het laatste item van de vijf disciplines. Vaak wordt dit item als te abstract ervaren, terwijl het juist het bindmiddel is van de lerende school.

Vaak worden problemen of situaties ad hoc opgelost. Dat lijkt voor dat moment een goede oplossing, maar vaak is het dat op langere termijn niet. Soms is het ad hoc problemen oplossen zo ingesloten in een organisatie dat men niet meer weet hoe het anders kan. Men overziet niet meer de manieren die er zijn om die problemen juist te voorkomen.

Bij systeemdenken wordt er op een andere manier naar problemen en doelen gekeken. Er wordt niet meer gekeken naar op zichzelf staande problemen of gebeurtenissen, maar zij worden gezien als onderdelen van een breder scala. Deze discipline is het onderzoek naar de structuur en het gedrag van systemen. Een systeem is een stelsel dat als één geheel ervaren wordt. Systemen zijn overal, denk hierbij aan: het kantoor van de directeur, het menselijk lichaam, ecosystemen, fabrieken, politieke partijen, gezinnen en vele andere organisaties.

Reflectie

De lerende school als organisatie spreekt mij zeer aan. Wanneer je hiermee werkt in je school wordt helder voor iedereen wat de visie is van de school en wat er gedaan wordt om die visie tot uiting te laten komen in de dagelijkse bezigheden. Daarnaast is er een open sfeer waarin goed gecommuniceerd wordt. Dat is mijns inziens van wezenlijk belang om goed te functioneren en om in staat te zijn te veranderen. Door het teamleren deel je je kwaliteiten met anderen en wordt er gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten om zo verder te ontwikkelen.

De lerende school is niet 1, 2, 3 in een organisatie in te passen of in te voeren. Wanneer je dit concept wilt gaan gebruiken binnen je school, moet er een tijdsplanning gemaakt worden met daarbij activiteiten zodat het geheel gestalte zal krijgen. Ik denk dat dit een flinke (tijds)investering zal zijn, die zeker zijn vruchten af gaat werpen op lange termijn.

Wat ik in mijn eigen praktijk zie, is dat er een visie aanwezig is, dat er gewerkt wordt aan de ontwikkeling van individuele leerkrachten en aan die van het team. Maar het ontbreekt aan transparantie, aan toekomstdoelen (die door iedereen gekend zijn) en aan een systeem. Het moet nog vorm krijgen en gestructureerd worden.

2.2 Denken over veranderen in vijf kleuren

De Caluwé en Vermaak (2006) onderscheiden vijf 'scholen' als het gaat om de verschillende benaderingen, strategieën of aanpakken voor veranderen. Hier liggen werelden van verschil tussen de achterliggende veronderstellingen.

Deze vijf 'scholen' zijn door de Caluwé en Vermaak ondergebracht in vijf kleuren. Door gebruik te maken van dit kader ontstaat een helder beeld over het begrip veranderen. Die helderheid is nodig omdat:

- de communicatie tussen mensen eenduidiger wordt gemaakt
- wie er mee vertrouwd is, duidelijk kan maken vanuit welk concept (kleur) iemand redeneert als hij het heeft over veranderen
- er kenmerken gegeven worden voor de keuze en toepassing van een bepaalde aanpak
- je achter je eigen veronderstellingen kunt komen, je merkt waar je eigen kunnen ophoudt

In *figuur 2* een overzicht van de vijf kleuren. Deze figuur is gebaseerd op een figuur uit het boek 'Leren veranderen' (de Caluwé).

veronderstellingen achter de vijf manieren van denken	
Situaties en mensen zullen veranderen als je ...	
Geeldruk	• belangen bij elkaar brengt • ze kunt overhalen tot het innemen van (bepaalde) standpunten / meningen • win/win situaties creëert/coalities vormt • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) • de neuzen kunt richten
Blauwdruk	• van tevoren een duidelijk doel/resultaat formuleert • een goed stappenplan maakt van A naar B • keuzes baseert op inhoudelijke expertise en empirisch bewijzen • de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt • alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst • de omgevingscomplexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	• ze op de juiste manier prikkelt en motiveert • het voor mensen aangenaam maakt (sociale settings) • geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status • ze aandacht, respect, vertrouwen en erkenning geeft • ze iets terug geeft voor wat zij jou geven
Groendruk	• ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen / eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) • ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien / te leren / te kunnen • ze in staat stelt eigen leerdoelen te stellen en het eigen leerproces mee vorm te geven • geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren • ze helpt groeien
Witdruk	• aansluit op de 'natuurlijke weg' van mensen zelf • ruimte biedt voor de eigen energie, inspiratie en kracht van mensen • dynamiek/complexiteit wilt duiden en kunt zien waar 'de tijd rijp voor is' • eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert • betekenis toevoegt aan de processen waar mensen in zitten • symbolen en rituelen gebruikt

figuur 2

De kleuren en de daarbij passende denkramen kennen een aantal toepassingsmogelijkheden (De Caluwé):

- **Mensen en situaties zijn ermee te typeren.**

Bijvoorbeeld: Je kunt over een groep collega's zeggen dat je daar veel 'rood' hoort. Pas hierbij wel op voor stereotypering.

- **De gebruikte termen zijn ermee te kleuren.**

Bijvoorbeeld: uitkomsten. In elke kleur betekent dat iets anders. In groen wordt hiermee bedoeld 'wat we geleerd hebben', in blauw zijn dat de resultaten, in wit is het de richting of de bestemming.

- **Mensen kunnen zichzelf er mee typeren.**

Bijvoorbeeld: Je kunt over je eigen denkwijze zeggen: "Ik denk te wit, daar zijn we nog niet klaar voor."

Er zijn twee opvattingen als het gaat om de professionaliteit van de veranderaar in het kleurendrukdenken:

1. Je bent professioneel als je als veranderaar in alle kleuren kunt werken; je moet bij elke kleur de juiste interventies kunnen inzetten en over een uitgebreid gedragsrepertoire beschikken.
2. Iedereen heeft zijn eigen voorkeurskleur. In die kleur ben je het meest effectief, in de andere kleuren is die effectiviteit lager. Je bent professioneel als je weet wat er moet gebeuren, als je weet welke interventiekleur gewenst is voor deze situaties en als je daarbij besluit om het juist wel zelf of juist niet zelf te doen. Je leert je eigen beperkingen.

Reflectie

De start en het doel van mijn onderzoek vindt zijn oorsprong in het blauwdrukdenken. Ik wilde meten en weten wat voor het team de meest optimale manier van veranderen is. Ook in de overlegsituaties die ik gehad heb met de IB-er en de directie van deze school, waren wij degenen die bepaalden wat er zou gaan gebeuren. We hebben ons hierbij niet beziggehouden met de inhoudelijke verandering, wel met het feit dat er veranderingen gaan plaatsvinden. De reden voor mijn onderzoek is de taalaudit die is afgenomen en waaruit is gebleken dat er zaken binnen het taalonderwijs aangepakt moeten worden. Ook dit past bij het blauwdrukdenken.

Voor mij was het bijzonder om hier achter te komen. Ik had van mezelf niet verwacht dat ik volgens het blauwdrukdenken zou werken. Vorig jaar in de module 'intern begeleider en veranderingsprocessen' heb ik de kleurentest voor veranderaars ingevuld. Ik scoorde het hoogst op rood- en groendrukdenken. Dit geeft mij het inzicht dat er niet één goede manier is en dat ik (en anderen ook) niet enkel op één manier kunnen of willen veranderen. Er zijn meerdere kleuren op het palet, er zijn combinaties mogelijk van hoe je (volgens het kleurendrukdenken) aan het werk gaat met veranderingen.

De manier van veranderen, die straks gekozen gaat worden, zal nauw samenhangen met de conclusies die ik ga trekken uit de door mij verzamelde data.

2.3 Leerstijlen volgens Kolb

Ik heb ervoor gekozen om de leerstijlen volgens Kolb te beschrijven omdat bewezen is dat een gevarieerd samengesteld team het beste functioneert. Alle kwaliteiten die nodig zijn, zijn vertegenwoordigd in de verschillende mensen die werkzaam zijn in het team. Voor mijn onderzoek is het van belang te weten welke leerstijlen vertegenwoordigd zijn in het team. Ik kan zo in kaart brengen wat het team (van individuen) nodig heeft.

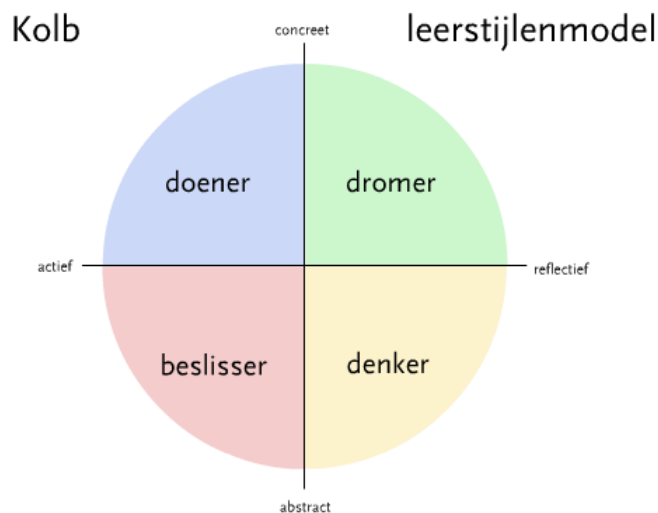
Kolb gaat uit van vier leerstijlen:

1. De doener
2. De dromer
3. De denker
4. De beslisser

In de verschillende literatuurbronnen, worden verschillende benamingen gebruikt. Ik heb gekozen voor deze termen omdat je zonder veel uitleg, toch kunt begrijpen wat bedoeld wordt.

Kijkend naar *figuur 3* kun je over de types het volgende zeggen:

- Een doener is in voor nieuwe dingen. De doener wil graag direct ervaring opdoen en wordt graag in het diepe gegooid met een uitdagende taak.
- Een dromer, ook wel bezinner, wil graag nadenken over dingen. De dromer is reflectief ingesteld en neemt ervaringen die eerder op gedaan zijn mee in nieuwe stappen.
- Een denker is op zoek naar verbanden en relaties en werkt vanuit theoretische modellen en systemen.
- Een beslisser wil wat op theoretisch niveau geleerd is, toepassen in de praktijk.



figuur 3 (bron: www.educatiemeter.nl)

Naast deze vier leerstijlen gaat Kolb ervan uit dat leren cyclisch verloopt, zie *figuur 4*. Ieder start op zijn eigen punt, maar volgt wel de daaropvolgende stappen. We zijn van nature geneigd te starten in onze voorkeursstijl. Om mensen in beweging te krijgen is het van belang dat alle stappen uit de leercyclus doorlopen worden.

Een doener zit in het kwadrant 'concreet ervaren'. De bezinner zit in het kwadrant 'waarnemen en overdenken'. De denker zit in het kwadrant 'vormen van begrippen' en de beslisser zit in het kwadrant 'beslissen en proberen'. Door te doen ervaart men zaken. Bezinnen is het reflecteren op deze ervaring. Denken is het via analyse proberen te begrijpen van deze ervaring. Op grond daarvan maakt men keuzes en beslist men over de volgende stappen. Hierna herhaalt de cyclus zich.



figuur 4 (bron: www.robijnsopleiding.nl)

Reflectie

Bij het invullen van de leerstijltest van Kolb zal een voorkeursstijl naar voren komen, maar ook de andere stijlen zullen raakvlakken hebben met hoe je bent en hoe je leert. De uitslag van deze leerstijltest geeft een handreiking; je weet beter waar je goed in bent en waar je je nog in kunt ontwikkelen.

Voor mij als onderzoeker is dit van belang omdat ik op deze manier in kaart kan brengen wat het team aan kwaliteiten heeft en wat de teamleden nodig hebben om hun andere kwaliteiten aan te boren en te gebruiken. Als gebruik wordt gemaakt van de leercyclus, wordt elk aspect van leren gebruikt en is de leerontwikkeling compleet.

2.4 Veranderprincipes

Paul Kloosterboer heeft jarenlange ervaring als 'reflective practitioner' is partner van CORDES (organisatie en ontwikkeling) en zijn grootste drijfveren zijn 'begrijpen' en 'bewegen'. Hij schreef in het boek 'Voor de verandering' (2008) over vijftien veranderprincipes. Ik werk de vier meest relevante principes voor dit onderzoek in *figuur 5* beknopt uit, het gaat om principe 5 t/m 8.

5	ontwerp om een doorbraak te forceren	Ontwerpen is het oplossen van een probleem, grotendeels buiten de doelgroep om. Afhankelijk van het type verandering is een ontwerpaanpak geschikt of niet.
6	samen uitvoeren, samen ontwikkelen	De verandering wordt van 'binnenuit' vormgegeven. Door een breed draagvlak te creëren, is succesvol veranderen dichtbij.
7	netwerken van belangen vergt procesregie	De verandermanager heeft oog voor de inhoud en het proces. De verandermanager (en het veranderteam) bepalen het speelveld waarin de verandering plaatsvindt. De besluitvorming ligt bij het veranderteam en de manager waarbij zij rekening houden met wat alle partijen vinden.
8	groei moet je faciliteren	Men gaat uit van een intensieve betrokkenheid en deelname van het overgrote deel van de belanghebbenden. De verandermanager beperkt zijn aandacht voor de inhoud en het proces tot het aangeven en bewaken van de kaders.

figuur 5

Naast de veranderkundige principes, definieert Kloosterboer een viertal aanpakken om om te gaan met veranderingen. Deze aanpakken horen bij de vier bovengenoemde veranderprincipes.

1. Ontwerpaanpak

Een kleine groep mensen definieert en bepaalt de verandering. Ook wel top-down aanpak genoemd. Het accent ligt op het plegen van besluitvorming, er is weinig ruimte voor het proces. Veranderprincipe 5 hoort bij deze aanpak.

2. Ontwikkelaanpak

Bij deze aanpak gaat men uit van een intensieve betrokkenheid van het grootste deel van de organisatie. De verantwoordelijke stimuleert iedereen om actief mee te denken en zijn eigen inbreng te leveren. Bij deze aanpak hoort veranderprincipe 6.

3. Interactieve regieaanpak

Bij deze aanpak wordt een actieve rol van de betrokkenen verwacht, deze is echter wel beperkt omdat er veel betrokkenen zijn. Er wordt ook wel gesproken over procesmanagement. Bij deze aanpak hoort veranderprincipe 7.

4. Facilitaire aanpak

Bij deze aanpak zijn de leereffecten voor alle medewerkers die betrokken zijn enorm. Er wordt een beroep gedaan op het zelf-organiserend vermogen, het zelfvertrouwen, de inspiratie, de eigenwaarde en de taakvolwassenheid van alle medewerkers.

Bij deze aanpak hoort veranderprincipe 8.

Verder typeert Kloosterboer hierbij vier stijlen van verandermanagement voor de verandermanager. Deze stijlen komen overeen met de leerstijlen van Kolb. Kloosterboer stelt dat elke medaille zijn keerzijde heeft, net als elke persoonlijke stijl. Als je weet wat de keerzijde is van jouw persoonlijke stijl, komen daar nieuwe mogelijkheden en kansen naar voren. Verandermanagers zijn vaak geneigd te blijven handelen vanuit hun persoonlijke stijl.

Reflectie

Er zijn veel overeenkomsten tussen het kleurendrukdenken en de veranderprincipes van Kloosterboer. Elke aanpak zoals genoemd door Kloosterboer, kan geplaatst worden in één van de kleuren die de Caluwé beschrijft. Er bestaan wel kleine verschillen in terminologie. De ontwerpaanpak past in geeldruk denken, de ontwikkelaanpak past bij het rooddrukdenken, de interactieve regieaanpak past bij het groendrukdenken en de facilitaire aanpak past bij witdrukdenken. Zowel de Caluwé als Kloosterboer vinden dat de veranderaar/verandermanager in staat moet zijn om zijn aanpak aan te passen aan de verandering en aan de mensen met wie hij werkt.

Voor mij betekent dat het volgende: ondanks dat ik weet welke leerstijl ik heb, in welke kleur ik denk en doe en mijn persoonlijke meningen met betrekking tot veranderingen, het is als IB-er onder andere mijn taak steeds te bekijken welke aanpak het beste past bij het soort verandering die gaat plaatsvinden. Daarnaast wordt van mij verwacht dat ik flexibel genoeg ben om verder te kijken (en te gaan) dan mijn comfortzone.

2.5 Reteaming

Ben Furman is psychiater. Samen met Tapani Ahola geeft hij trainingen aan therapeuten, coaches en managers. Zij maken hen vertrouwd met Reteaming. Reteaming is een oplossingsgerichte manier van werken als het gaat om veranderingen. Reteaming gaat uit van de mogelijkheden van mensen en teams in plaats van de problemen die er zijn binnen teams of de problemen die ervaren worden door mensen. Ook bij reteaming neemt het vaststellen van doelen een belangrijke plek in.

Reteaming kent twaalf stappen die de motivatie versterken en samenwerking tot stand brengen. In *figuur 6* een overzicht.

1	Je droom beschrijven	Een visioen van je ideale toekomst, dit is je fundament voor het verdere verloop van reteaming.
2	Een doel bepalen	Concrete dingen waar je nodig iets aan moet veranderen, specifieke vaardigheden die je moet leren of speciale taken die je moet vervullen.
3	Supporters werven	Hulp, steun en aanmoediging die je van andere mensen nodig hebt om je doel te bereiken.
4	De voordelen van het doel onderzoeken	Wat zijn de voordelen voor jezelf (en voor anderen) als je je doel hebt bereikt?
5	Reeds geboekte vooruitgang onderkennen	Wat heb je (ooit) al gedaan om de situatie te veranderen? Zoek de aanwijzingen die er zijn om te bewijzen dat je al verder bent gekomen.
6	Komende vorderingen schetsen	In kleine, concrete stappen maak je voor jezelf helder wat je nodig hebt en wat je gaat doen om je doel te bereiken.
7	Erkennen dat het een hele opgave is	Je komt tot bezinning. Je erkent dat het niet makkelijk zal zijn om je doel te bereiken.
8	Redenen tot vertrouwen vinden	Alle beschikbare hulpmiddelen die er zijn, breng je in kaart. Zo staaf je je opvatting dat het mogelijk is je doel te bereiken.
9	Iets beloven	Je zet kleine stappen om je doel te bereiken; je belooft steeds opnieuw (aan jezelf) een actie die je verder helpt.
10	Vooruitgang evalueren	Hoe ontwikkelt je project zich? Vestig de aandacht op de momenten dat je succes had. Houd je vorderingen bij.
11	Op mogelijke tegenslag voorbereid zijn	Raak niet ontmoedigd als er tegenslag is, bedenk hoe je er mee om kunt gaan zonder dat je de moed opgeeft.
12	Succes vieren en je supporters bedanken	Doel bereikt? Bedank de mensen die je geholpen hebben bij het bereiken van je doel en vier je succes!

figuur 6

Volgens Furman is reteaming een goede manier om een team beter te laten functioneren. Het team formuleert namelijk zelf een visie. In die visie wordt aangegeven hoe een ieder zichzelf in de toekomst graag ziet samenwerken met de ander, hoe ze beslissen aan welk doel er gewerkt wordt en hoe ze hun krachten bundelen om dat doel te bereiken.

Wanneer iemand alleen nog in problemen denkt, probeer je als gespreksleider dat probleem om te doelen (goalng). Vanaf het moment dat je dat doet, neemt het gesprek een andere wending. In plaats van te blijven 'hangen' in negatieve gevoelens en gedachten, ga je uit van iets positiefs. Je herformuleert het probleem naar een doel.

Reteaming is toepasbaar in allerlei situaties. Het kan ingezet worden om met een individu te werken, het kan gebruikt worden in kleine groepen waarvan de verschillende leden ieder hun eigen doel voor ogen hebben en ook in grote teams met een gezamenlijk doel is reteaming te gebruiken.

Reflectie

Denken in mogelijkheden is positiever dan denken in problemen. Denken in mogelijkheden zorgt ervoor dat je je doelen bereikt. In verschillende modules van het eerste jaar van de opleiding, hebben wij gewerkt met oplossingsgerichte gesprekstechnieken. Ik vind dit een zeer krachtige manier om aan het werk te gaan. Wanneer je er klaar voor bent (en niet meer enkel over je problemen kunt praten), kun je heel snel je doel helder voor ogen krijgen en bedenken wat je er voor nodig hebt om dat doel te bereiken. Als je kleine stappen zet, boek je snel resultaat wat een oppepper geeft om op deze manier verder te gaan, ook dat werkt versterkend.

Ben Furman heeft mij geraakt met zijn oplossingsgerichte aanpak van veranderingen.

2.6 Het team in beeld

Marijke Lingsma is sociaal pedagoog. Zij richt zich in haar werk vooral op coachen. In haar boek 'Aan de slag met teamcoaching' geeft zij handreikingen hoe je met verschillende soorten teams aan het werk kunt als het gaat om veranderingsprocessen. Zij maakt hierbij o.a. gebruik van de principes van lerende organisaties zoals beschreven is in paragraaf 2. Omdat ik in mijn onderzoek het team in beeld wil krijgen maak ik gebruik van de Quick scan 'Denken en doen'. Deze Quick scan typeert collega's. Door gebruik te maken van de Quick scan, komen de collega's allemaal op een plek in één van de kwadranten. Nadere uitleg van deze kwadranten staat in het volgende hoofdstuk.

Er zijn vier type medewerkers:

1. Schapen

Schapen zijn afwachtend, hun houding bestaat uit: zeg maar wat ik moet doen en ik doe het. Zeg je niks, dan doe ik niks. Ze werken niet voor het algemeen belang. Ze zijn passief, afhankelijk en niet kritisch in hun denken.

2. Ja-knikkers of harde werkers

Ja-knikkers werken hard, ze doen wat hen gevraagd wordt. Ze denken hierbij niet aan de consequenties. Ze zijn actief in gedrag, afhankelijk (van controle van bovenaf), niet kritisch in hun denken.

3. Remmers

Remmers zeggen 'ja' en doen 'nee'. Ze gaan niet voor het collectieve belang en komen regelmatig terug op genomen beslissingen. Ze zijn passief, onafhankelijk en kritisch in hun denken op een niet constructieve manier.

4. Effectieve medewerkers

Deze groep medewerkers neemt verantwoordelijkheid voor het proces waar ze zelf voor gekozen heeft. Ze zien het belang van de organisatie. Ze zijn kritisch in hun denken, actief en onafhankelijk.

Volgens Lingsma moet een coach drie petten (kunnen) dragen; de leider, de manager en de coach. Het is afhankelijk van de focus van de manager en van de situatie welke pet hij/zij opzet. De leider heeft een visie en hij/zij communiceert veel. Hij/zij verwacht (vanuit zijn/haar visie) bepaald gedrag van iedereen in zijn organisatie en daar spreekt hij/zij mensen op aan. De manager is gericht op resultaten en op het behalen van doelstellingen. Hij/zij stuurt zijn medewerkers aan en stimuleert hen die doelstellingen te behalen.

De coach vindt het belangrijk dat zijn medewerkers zich ontwikkelen. Door die ontwikkeling zullen zij resultaten boeken en zingeving ervaren tijdens het werkproces. De coach kan een personal coach zijn of een teamcoach, ook dit is uiteraard afhankelijk van de situatie.

2.7 Conclusies

Niet alle veranderingen kunnen op dezelfde manier aangepakt worden. Er zijn wel duidelijke overeenkomsten tussen de diverse verandermethoden. Zonder individueel of gezamenlijk doel kun je niet veranderen. De beleving van elk individu in een veranderproces is anders.

In de theorie wordt zichtbaar dat elke verandermethode vier doelen nastreeft: het gezamenlijke doel bereiken, de sfeer in het team verbeteren, de samenwerking bevorderen, kwaliteiten van het individu versterken. De persoon die de verandering aanstuurt is van grote invloed op het in de praktijk bereiken van bovenstaande doelen.

Vanuit het kleurendrukdenken kan de veranderaar effectief gebruik maken van zijn eigen kwaliteiten, manieren en interventies om de gewenste veranderingen te bewerkstelligen. Hierbij zal de veranderaar moeten aansluiten bij de kleuren van het team en zijn veranderstijl aanpassen aan de kernwoorden die horen bij het team. Alleen als bij het team rood- of groendrukdenken past, kan worden gekozen voor de lerende school. Daarbij wordt het wij-gevoel benadrukt, draait het om inzicht in het eigen handelen en moet men openstaan voor nieuwe manieren van werken en denken. Meer dan bij geel of blauw het geval is. Indien de aanstuurder bij de betreffende verandering geel of blauw niet wenselijk acht, kan de aanstuurder overwegen om het team te leren veranderen, dus ombuigen naar bijvoorbeeld rood of groen of wit. De 'lerende school' kan dus het doel worden van de veranderaar.

Voor de schoolorganisatie en voor de lange termijn planning (denk hierbij bijvoorbeeld aan het schoolplan en het meerjarenplan), is het van belang om helder te hebben wat het team wil bereiken en binnen welke termijn. Daar past mijns inziens de 'lerende school' heel goed in, onder de voorwaarde dat het team dit aan kan. Het is belangrijk dat ieder lid van het team weet wat er gaat gebeuren en wat het betekent voor de school en de medewerkers. De verandermethode die gekozen wordt moet passen bij het team en bekend zijn bij het team.

Reflectie

Voor mijn ontwikkeling als IB-er is het belangrijk om samen met onze directeur in gesprek te gaan over de lerende school als te gebruiken verandermethode of als doel voor de toekomst. De informatie die ik verkrijg middels de schoolvragenlijst en leerstijltest zal ik zorgvuldig moeten koppelen. In de individuele gesprekken zal ik deze gegevens zorgvuldig gebruiken om nog meer inzicht te krijgen. Wat in de gesprekken belangrijk is, is dat ik informatie krijg, ik mag dus niet bevooroordeeld een gesprek ingaan.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik hoe mijn onderzoek is opgebouwd, welke onderzoeksvorm ik heb gekozen en mijn motivatie daarbij.

3 Onderzoekmethodologie

In dit hoofdstuk staan de door mij gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. Ik verantwoord mijn keuze voor actieonderzoek, de data die ik ga verzamelen, wie erbij betrokken zijn en de wijze van data-analyse. Tot slot verantwoord ik de triangulatie, validiteit en ethische aspecten.

3.1 Onderzoekvorm en verantwoording

Ik heb gekozen voor het actieonderzoek. Actieonderzoek is gericht op het eigen handelen van de leerkracht (en van mij als IB-er) en de situatie waarin dat handelen plaatsvindt (Harinck, 2010). De vertaling naar het onderwerp van mijn onderzoek is dan tweeledig: De leerkracht krijgt inzicht in zijn manier van omgaan met veranderen en kan daar naar handelen. Ik (als IB-er) krijg inzicht in hoe collega's omgaan met veranderen en ik kan dan mijn handelen beter afstemmen. Actieonderzoek is cyclisch, het doorloopt opeenvolgende fases. Het is een combinatie van planmatig handelen, onderzoeken en reflecteren. De actieonderzoeker heeft een plan nodig voor het handelen (het plan van actie), maar ook een plan voor het onderzoeken. De reflectie koppelt het handelen en het onderzoeken aan elkaar. Wanneer deze cyclus is afgerond en de kennis is gebruikt, ontstaan vaak weer nieuwe vragen die aanleiding kunnen zijn voor een volgende cyclus.

3.2 Hoe verzamel ik mijn data?

Om te voldoen aan de triangulatie, kies ik ervoor om op drie verschillende manieren mijn data te verzamelen: een schoolvragenlijst, een leerstijlen- of kleurentest en gesprekken. Op deze wijze wil ik mijn onderzoeksvraag en deelvragen (zie paragraaf 1.4) beantwoord krijgen.

3.3 Onderzoekinstrumenten en data analyse

3.3.1 Quick scan Denken en Doen

Samen met de IB-er en de directeur wil ik het team in kaart brengen zoals dat beschreven staat in het boek 'Aan de slag met teamcoaching' van Marijke Lingsma. Ik gebruik hiervoor de Quick scan waarbij de collega's getypeerd worden in denken en doen met betrekking tot hun werkzaamheden en hun houding op school. In hoofdstuk 2 heb ik de vier types kort besproken. Elke collega krijgt een plaats in één van de vier kwadranten. De Quick scan en de uitleg van dit instrument zijn te vinden in *bijlage 1*.

Dit instrument laat mij zien hoe het team door de IB-er en de directeur gezien wordt. Door dit op een later moment te koppelen aan de leerstijlentest van Kolb, weet ik of de IB-er en de directeur hun team goed in beeld hebben en of de uitslag van de leerstijlen test overeen komt met hoe zij hun team zien.

3.3.2 Schoolvragenlijst Jan Jutten

De schoolvragenlijst is te vinden in *bijlage 2*. Jan Jutten heeft deze schoolvragenlijst ontwikkeld aan de hand van de principes van Senge's lerende organisatie (zie hoofdstuk 2). Om de meest optimale manier voor dit team om met verandering om te gaan, zichtbaar te maken, moet eerst helder zijn hoe dit team denkt over zichzelf en over het team als 'systeem'.

Ik gebruik deze vragenlijst om een globaal beeld te krijgen van de school als lerende organisatie (Senge). Er wordt duidelijk in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie herkenbaar zijn in de school. Ik krijg een indruk van de sterke en minder sterke punten en hoe leerkrachten dit vanuit hun eigen perspectief zien. In contact met Jan Jutten adviseerde hij mij om de items die opgenomen zijn in de vragenlijst, te gebruiken als interventies, om zo van de school een echte lerende organisatie te maken.

Ik bereken totaalscores per leerkracht en per discipline. Ik kan in één oogopslag zien welke items eruit springen met een lage of hoge score. De gegevens die ik hiermee verzamel kan ik gebruiken bij de aanbevelingen voor vervolgonderzoeken en desgewenst zijn de gegevens direct te gebruiken door de directeur en de IB-er.

Per blok van tien vragen is een maximale score van 40 punten te behalen. Iedere leerkracht heeft een eigen score per blok en er is een teamscore per blok. Zo is in een overzicht te zien waar hoog en waar minder hoog gescoord wordt.

In overleg met de directeur zijn bij blok 1 (persoonlijk meesterschap) vraag 7 en 8 weggelaten en bij blok 4 (teamleren) vraag 37. Dit is vooraf doorgesproken met de collega's zodat we eenduidig ingevulde lijsten zouden terugkrijgen. Hiervoor is gekozen omdat een aantal collega's niet aanwezig was op de teamvergadering; zij zouden daardoor de uitleg van de terminologie missen en dat zou de scores mogelijk kunnen beïnvloeden.

De totaal te scoren punten veranderen dan op de volgende manier:

- maximale score blok 1 was 32 punten (scores lager dan 20 zijn voor mij opvallend)
- maximale score blok 4 was 36 punten (scores lager dan 23 zijn voor mij opvallend, scores hoger dan 34 zijn voor mij ook opvallend)
- maximale score blok 2, 3 en 5 was 40 punten (scores lager dan 25 zijn voor mij opvallend)

Lage scores interpreteer ik als 'wens'. Een lage score betekent dat er nog veel punten te behalen zijn op dit blok. Wanneer opvallend veel of weinig collega's ongeveer hetzelfde scoren is dat een aandachtspunt. Ik ga trends halen uit deze scores. In de gesprekken die ik ga voeren probeer ik na te gaan of ik dit juist geïnterpreteerd heb.

3.3.3 Leerstijlen test Kolb

Om tegemoet te kunnen komen aan de behoeften van de teamleden onderzoek ik wat hun leerstijlen zijn. Het is de moeite waard om sterke en te ontwikkelen mogelijkheden binnen het team te inventariseren; collega's kunnen in beweging gezet worden door de Kolb-leercyclus. Bij elke door Kolb beschreven leerstijl horen aanbevelingen wat de beste activiteiten zijn om aan deze behoeften tegemoet te komen. Daarnaast weet ieder teamlid na het invullen van de leerstijlentest, wat voor type leerstijl zij heeft. Zij is zich dan bewust(er) van haar sterke en te ontwikkelen kanten (deze gegevens zouden gebruikt kunnen worden in een POP-gesprek). Als alle uitslagen naast elkaar gelegd worden, is ook duidelijk te zien of er een over- of ondervertegenwoordiging is van één van de vier leerstijlen.

De leerstijlen test van Kolb is een gestandaardiseerde test. Deze is online in te vullen waarbij degene die hem invult direct de uitslag krijgt. Ik laat de collega's de test invullen die te vinden is op www.vergouwenoverduin.nl. In *bijlage 3* is deze leerstijlentest en de uitleg opgenomen. Als ik alle leerstijlentesten heb ontvangen, maak ik hiervan een overzicht. Ook vergelijk ik deze gegevens met de door de IB-er en de directeur ingevulde Quick scans.

3.3.4 De kleurentest voor veranderaars

Van de directeur en de IB-er wil ik graag weten hoe zij denken over veranderingen en hoe zij daar doorgaans mee omgaan. Ik wil hen de kleurentest laten invullen om te zien welke stijl van leidinggeven zij hebben. De kleurentest voor veranderaars is afgeleid van het kleurendrukdenken van Leon de Caluwé. Een uitgebreidere beschrijving van het kleurendrukdenken is te lezen in hoofdstuk 2. De uitleg van de kleurentest is te vinden in *bijlage 4*.

De uitslag van deze kleurentest geeft mij informatie over hoe iemand denkt over veranderingen en wat hij/zij daar mee doet. Ik weet dan ook welke manier van veranderen past bij deze persoon, hoe hij/zij gewend is om te gaan met veranderingen.

Het in kaart brengen van het team in combinatie met de uitslagen van de schoolvragenlijst, is voor de directeur en IB-er een startpunt om op een adequate manier om te gaan met veranderingen binnen dit team in het algemeen als ook specifiek met de lerende school als uitgangspunt. Daarnaast weten zij wat hun voorkeursstijl bij veranderingen is door het invullen van de bovengenoemde kleurentest. Wanneer deze gegevens worden vergeleken, wordt duidelijk op welke manier dit team het beste met veranderingen om kan gaan en wat de directeur en IB-er nodig hebben om dat te bewerkstelligen.

3.3.5 Reteaming

Ik voer een aantal individuele gesprekken en een groepsgesprek met collega's. Uitgangspunt zijn de opvallendste uitslagen naar aanleiding van de analyse van de schoolvragenlijsten.

Aan het eind van de gesprekken wil ik globaal weten wat mensen nodig hebben om om te gaan met veranderingen en/of wat zij zouden willen veranderen.

Tijdens de gesprekken volg ik de stappen van Reteaming (zie hoofdstuk 2). Vooraf stel ik een vaste agenda op, die voor elk gesprek geldt, hierop maak ik tijdens het gesprek notities.

Na afloop van elk gesprek schrijf ik een verslag. Achteraf vraag ik aan elke collega feedback over de manier van gespreksvoering. In *bijlage 5 en 6* zijn deze de agenda's te vinden.

3.4 Wie zijn erbij betrokken?

Bij mijn onderzoek wil ik alle teamleden, de IB-er en de directeur betrekken. Ik wil een zo compleet mogelijk beeld krijgen van het team in haar geheel. Het team bestaat uit drie fulltime leerkrachten, één uit de bovenbouw, twee uit de onderbouw. Eén van de onderbouwcollega's werkt als vervangster. De andere vijf leerkrachten werken parttime. In de onderbouw werkt een onderwijsassistent, ook zij heeft meegedaan aan het onderzoek. Daarnaast waren er ten tijde van mijn onderzoek twee LIO-stagiaires waarvan één heeft deelgenomen aan het onderzoek. De IB-er heeft alleen IB-taken, geen klassentaken. Zij werkt parttime. De directeur werkt fulltime, maar hij is werkzaam op twee scholen.

3.5 Verantwoording van de triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid

In Harink (2006) staat hierover het volgende: *De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door de validiteit en de betrouwbaarheid.*

Met validiteit wordt bedoeld: Meet het instrument daadwerkelijk wat de onderzoeker wil weten? Met betrouwbaarheid wordt verwezen naar de herhaalbaarheid of de nauwkeurigheid van een meting. Indien gewenst kunnen onderdelen uit dit onderzoek over een jaar herhaald worden. Alle door mij verzamelde gegevens worden nauwkeurig verwerkt.

Triangulatie is een manier om informatie op geldigheid te toetsen, deze informatie wordt tenminste met twee andere bronnen vergeleken. Het is een kwaliteitscriterium; ik voldoe hieraan door verschillende onderzoeksinstrumenten te gebruiken; een vragenlijst, een leerstijltest en een gesprek met alle leerkrachten, een kleurenstijltest en het invullen van een Quick scan door de directeur en de IB-er. Hiermee wordt de triangulatie versterkt.

Om te bereiken dat ik steeds kies voor de meest passende onderzoeksmethode zijn tussentijds mijn hoofdstukken bekritiseerd door mijn twee critical friends. Daarnaast heb ik alle hoofdstukken besproken met medestudenten. Ik heb waar nodig mijn werkwijze aangepast ter verbetering. Dit is de validiteit ten goede gekomen.

3.6 Ethische aspecten

"Ethiek heeft een plaats in de reflectie op kwaliteit van het persoonlijk handelen. Ethiek geeft in de reflectie een aansporing hoe we zouden moeten handelen; het goede bevorderen en het kwaad vermijden." (Fontys OSO 2009).

In de reader leer-en onderzoeklijn staan zes principes voor ethische reflectie op het praktijkonderzoek uitgewerkt. Deze zes principes geven handvatten bij de praktische uitwerking. Bij ieder principe heb ik voor mezelf genoteerd waar ik op moet letten.

- Vertrouwen, bedrog en zelfbedrog
 - Ik informeer de collega's die meedoen aan het onderzoek vooraf in begrijpelijke en concrete taal over het doel van mijn onderzoek.
 - Ik hanteer geen methode die betrokkenen aantast in hun waardigheid of hun psychisch en/of fysiek welzijn schaadt.
 - Ik kom de afspraken na.
 - Ik bespreek mijn onderzoek met mijn studiebegeleider, critical friends, mijn medestudenten uit de LOL groep, de directeur en mijn collega IB-er. Ik sta open voor hun feedback en neem dit mee in de uitwerking van mijn meesterstuk.
- Zorgvuldigheid en nalatigheid
 - Het doel van mijn onderzoek is voor alle betrokkenen duidelijk.
 - De betrokkenen krijgen volledige informatie
 - Ik probeer zorgvuldig te werken.
 - Ik vermeld geen namen van personen en scholen in mijn onderzoek. Elk teamlid heeft willekeurig een letter van het alfabet gekregen. Voor mijn eigen overzicht, gebruik ik steeds dezelfde letter voor hetzelfde teamlid.
- Volledigheid en selectiviteit
 - Alle resultaten, gesprekken en uitkomsten tellen mee.
- Concurrentie en collegialiteit
 - Ik ben loyaal naar mijn critical friends en respecteer ieders eigenheid.
 - Ik help, waar mogelijk, mijn critical friends en mijn medestudenten.
- Publiceren, auteurschap en geheimhouding
 - De informatie die ik publiceer is correct.
 - Ik verwijs volgens de APA normen naar bronteksten.
- Onderzoek in opdracht
 - Ik blijf eigenaar van het onderzoek.

3.7 Tijdpad

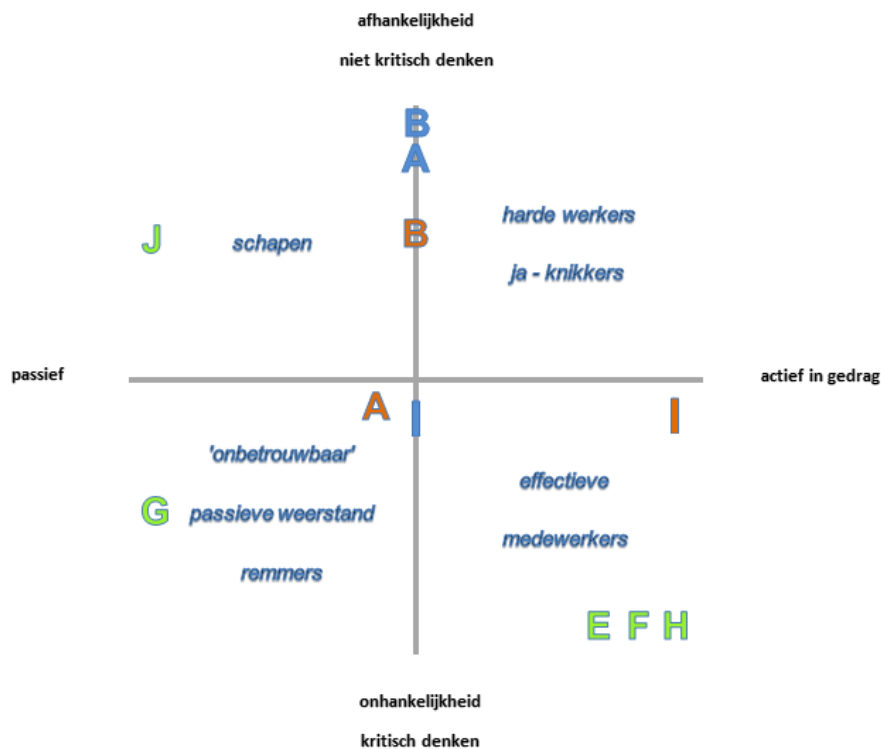
Wanneer?	Wie?	Wat?
12 maart	gesprek met directeur	Voortgang onderzoek bespreken. Welke te nemen stappen zijn er? • aanwezig zijn bij teamvergadering 20 maart • contact opnemen met IB-er • gesprekken voeren in de week van 10 april • aanwezig zijn bij teamvergadering 19 april • directeur vult kleurentest voor veranderaars in
20 maart	team	• toelichting geven over mijn onderzoek • uitleg geven over de schoolvragenlijst van Jan Jutten
2 april	IB-er	Afspraken maken: • Quick scan in vullen • kleurentest voor veranderaars • voorbereiden teamvergadering
10 april	IB-er collega's	• samen met IB-er Quick scan in vullen • IB-er vult alleen de kleurentest voor veranderaars in • collega's vullen leerstijltest van Kolb in • reteaming gesprekken voeren
12 april	IB-er	• voorbereiden teamvergadering van 19 april
13 april	collega's	• collega's vullen leerstijltest van Kolb in • reteaming gesprekken voeren
16 april	directeur	• samen de Quick scan invullen
19 april	directeur, IB-er, collega's	• teamvergadering

4 Data presentatie, resultaten en analyse

In dit hoofdstuk beschrijf ik per onderzoekinstrument de door mij verzamelde data en resultaten. Daarna geef ik per instrument een analyse van deze data en de bijdrage aan de beantwoording van mijn onderzoeksvraag en deelvragen.

4.1 Quick Scan 'Denken en doen'

In *bijlage 1* is de uitleg van de Quick scan te vinden. In de Quick scan zijn alleen de vaste medewerkers opgenomen. In onderstaande figuur heb ik de collega's in de kwadranten ingevuld zoals zij geplaatst zijn door de directeur en de IB-er. Collega's die door de directeur zijn geplaatst, staan in het **blauw**, collega's die door de IB-er zijn geplaatst, staan in het **oranje**. De collega's die door beiden in hetzelfde kwadrant zijn geplaatst, staan in het **groen**.



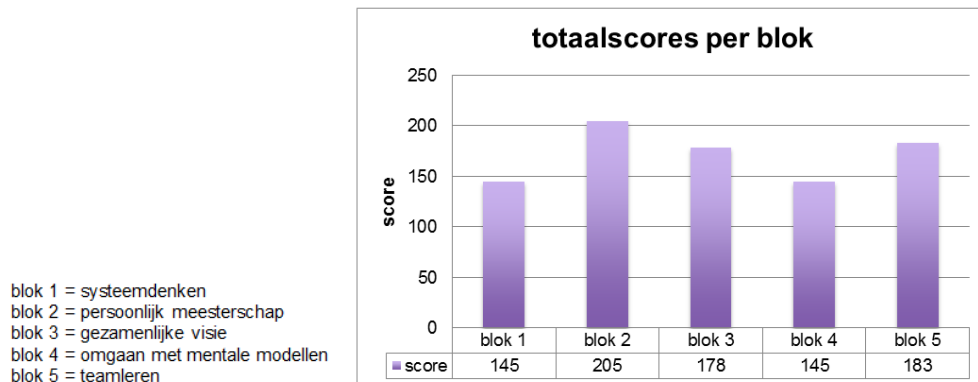
figuur 7

Opvallend was dat zowel de directeur als de IB-er direct leerkracht E, F, H en G konden plaatsen, gevolgd door leerkracht J. Er werd langer nagedacht over leerkracht A, B en I. De verschillen tussen de oranje en blauwe namen, zijn minimaal m.u.v. leerkracht A.

De resultaten van de Quick scan koppel ik aan de uitslagen van de Kolb-leerstiyltest zoals beschreven in hoofdstuk 3.

4.2 Vragenlijst Jan Jutten

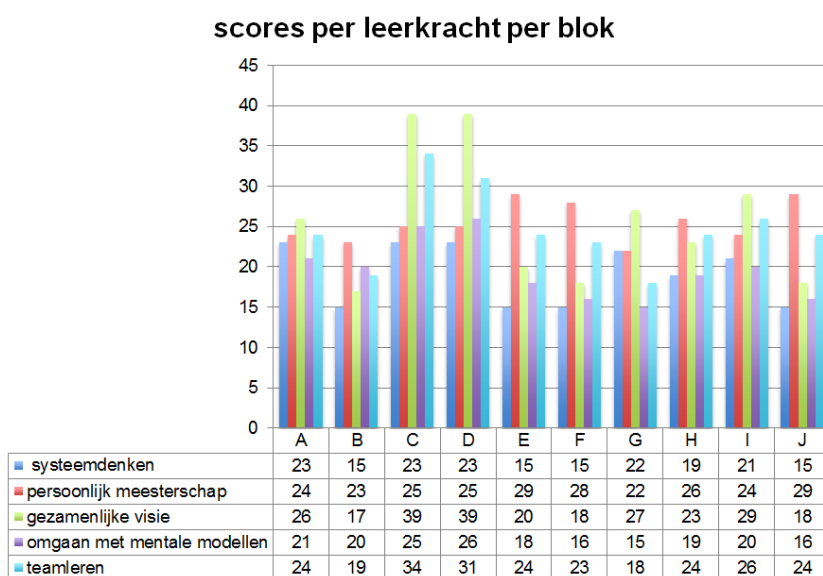
De vragenlijst 'Mijn school als lerende organisatie' is door alle medewerkers, op één na, ingevuld. In *figuur 8* is dit terug te vinden. Per blok vind je de totaalscores van alle leerkrachten.



figuur 8

Uit *figuur 8* is af te lezen dat blok 1 en blok 4 lager scoren dan de anderen. Blok 2 scoort hoog. Blok 3 en blok 5 zitten daartussen.

In *figuur 9* zijn de scores per leerkracht per blok te lezen.



figuur 9

Wat opvalt bij gezamenlijke visie is de hoge score (39) tegenover twee lage scores (17 en 18), het verschil is 21-22 punten. Bij teamleren is het verschil tussen de hoogste (34) en laagste score (18) 16 punten. Nergens anders zijn de verschillen tussen de hoogste en laagste score zo groot. Wat ook opvalt is dat leerkracht B de laagste scores heeft, de scores zijn bijna allemaal onder de 20 (terwijl de maximaal haalbare score veel hoger ligt). Leerkracht C en D hebben de hoogste scores, deze scores zitten allemaal boven de 23, twee keer zelfs boven de 30. De andere scores zijn soms gelijk, soms liggen ze dicht bij elkaar.

Indien de directeur 'de school als lerende organisatie' gaat gebruiken als manier van werken, dan is het raadzaam te starten met de verdieping van enkele begrippen uit de schoolvragenlijst. De twee blokken die het laagste scoren, systeemdenken en mentale modellen, lijken mij een goed startpunt. Teamleren en persoonlijk meesterschap scoren hoog, om collega's niet het gevoel te geven dat ze vooraan moeten beginnen, zou ik er voor kiezen om deze twee blokken (of items daarvan) verder te ontwikkelen en uit te diepen zodat collega's positieve ervaringen opdoen.

4.3 Kolb leerstijlen

Van zes van de tien teamleden heb ik een ingevulde leerstijltest van Kolb. In *figuur 10* is te zien hoe de leerstijlen van deze zes mensen binnen dit team zijn verdeeld.



figuur 10

Alle leerstijlen zijn vertegenwoordigd. Van de verschillende leerstijlen kan ik in dit geval het volgende zeggen: de denker is reflectief en abstract, de beslisser is reflectief en actief, de doeners zijn beiden actief en concreet, de dromers zijn beiden reflectief en concreet.

De denker van school B zit nu in de leercyclus op 'het vormen van begrippen' (zie *figuur 4*). De volgende stap in haar leerproces is 'beslissen en proberen'. Daarna komt 'concreet ervaren' en als zij bij 'waarnemen en overdenken' is, is haar leercyclus rond. Wat zij geleerd heeft, moet blijken uit hetgeen zij ermee doet.

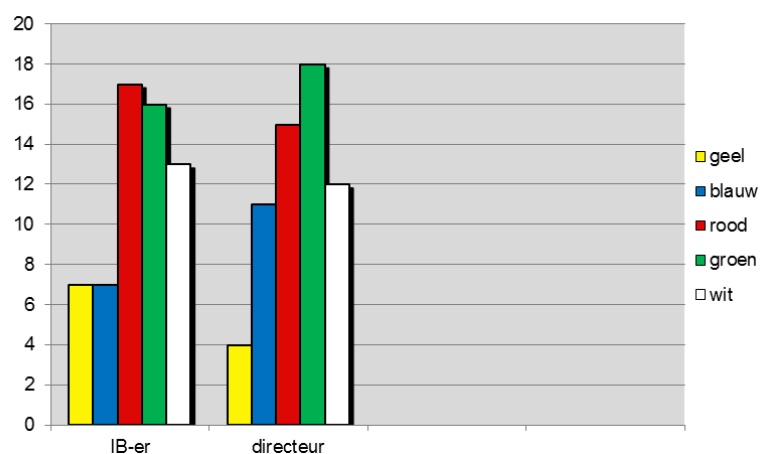
We kunnen nu alle types een plek geven in de leercyclus. Iemand komt in beweging op het moment dat hij/zij naar de volgende stap in de cyclus gaat en als bovengenoemde stappen doorlopen zijn (in het voorbeeld van de denker), is de cyclus rond en kan opnieuw beginnen.

Zoals het team is ingedeeld in de Quick scan verwachtte ik dat bijvoorbeeld de effectieve medewerkers dezelfde leerstijl zouden hebben. Uit de leerstijltest blijkt dat echter niet. Leerkracht F is een doener, E is een dromer. De remmers uit de Quick scan hebben ook een andere leerstijl. Leerkracht G is een dromer, leerkracht A is een doener.

De uitslag van deze leerstijltest kan ik gebruiken bij het beantwoorden van één van mijn deelvragen: Wat zijn de leerstijlen van de teamleden? Daarnaast heb ik handvatten gekregen om de vraag 'Wat moet ik doen bij welke persoon om deze in beweging te krijgen?', te beantwoorden. Wanneer de leercyclus van Kolb ingezet gaat worden en er wordt bekeken of de collega's hiervan leren (door in de praktijk te kijken, gesprekken te voeren), komen zij in beweging.

4.4 Kleurentest voor veranderaars

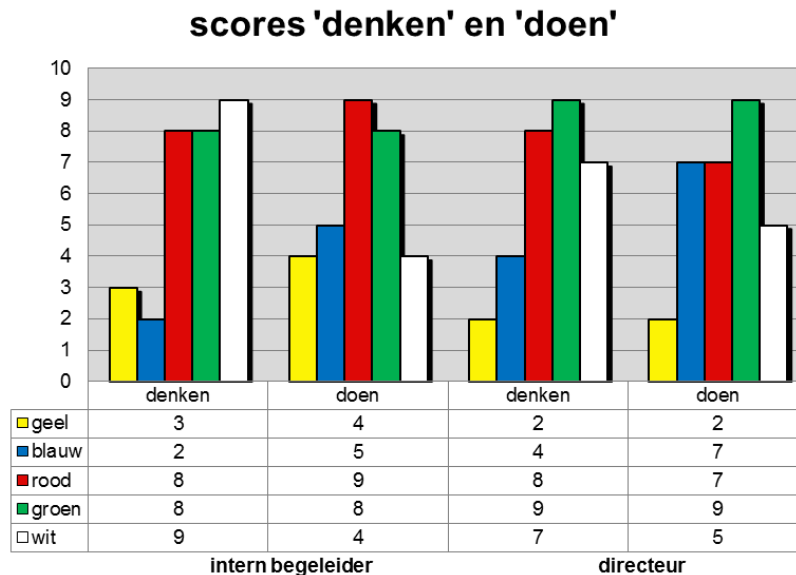
De kleurentest voor de aanstuurders van het veranderproces is ingevuld door de directeur en de IB-er. Zij hebben dit onafhankelijk van elkaar gedaan. Per kleur komt een score voor 'denken' en een kleur voor 'doen' als voorkeurskleur naar voren. Meestal zijn er twee dominante kleuren. Hoe groter het verschil is tussen de denken- en doen-scores; hoe groter de mate waarin iemand moeite heeft om wat hij/zij denkt om te zetten in handelen of andersom. In onderstaande figuur zie je de totaalscore.



figuur 11

Zoals te zien is in *figuur 11* komen de veranderstijlen van de directeur en de IB-er redelijk met elkaar overeen. Geel is bij beiden het laagst. Voor de IB-er is blauw ook laag. De dominante voorkeursstijlen bij beiden zijn rood en groen, gevolgd door wit.

In *figuur 12* is te zien of denken en doen met elkaar overeenkomen.



figuur 12

Wat opvalt bij de IB-er is dat bij de dominante kleuren de scores van 'denken' en 'doen' dicht bij elkaar liggen. Ook bij de minst aansprekende stijl liggen deze scores dicht bij elkaar. In een gesprek met de IB-er bleek dat zij eigenlijk heel graag volgens het 'witdrukdenken' zou willen werken, maar haar ervaring met dit team heeft haar geleerd dat het team zover nog niet is. Dat zie je terug in de score. De score denken is 9, de score doen is 4.

Bij de directeur liggen alle scores, behalve blauw, dicht bij elkaar. Ook hier zie je weinig verschil tussen denken en doen bij de dominante kleur. Je kunt zeggen dat handelen en denken congruent zijn.

Wanneer ik de uitslag van deze kleurentest koppel aan de theorie van Kloosterboer dan is de voorkeursstijl in veranderen voor zowel de IB-er als de directeur: de ontwikkelaar (rood) en de regisseur (groen). Omdat de scores per kleur redelijk bij elkaar liggen, mag je er van uit gaan dat deze twee mensen genoeg in huis hebben om op verschillende manieren als veranderaar aan het werk te gaan. Zij zouden in staat moeten zijn te kunnen anticiperen op wat hun team nodig heeft om te ontwikkelen.

4.5 Reteaming

In de gesprekken die ik gevoerd heb volgens de stappen van reteaming heb ik gebruik gemaakt van interventies uit de schoolvragenlijst van Jan Jutten. Ik zou deze gesprekken allen individueel voeren, echter om organisatorische redenen maar ook de uitgesproken voorkeur van enkele teamleden heb ik besloten enkele gesprekken in groepen te voeren. Dit is door mij en de groep als zeer positief ervaren; vooral het elkaar aanvullen en op nieuwe inzichten brengen was een meerwaarde.

Ik heb twee keer een individueel gesprek gevoerd over 'Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel'. Twee keer een groepsgesprek over 'We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn' en één keer een individueel gesprek over 'We geven niet anderen de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen'. In totaal heb ik met 10 collega's gesprekken gevoerd. De deelnemers aan de gesprekken mochten zelf kiezen uit 5 door mij vooraf gekozen interventies. Het is toeval dat tijdens beide groepsgesprekken gekozen werd voor dezelfde interventie.

Tijdens de gesprekken omschreven collega's een ideale situatie naar aanleiding van de gekozen interventie, met daarbij een doel. Ook gaven zij aan wie of wat zij daarbij nodig zouden hebben. De ideale situaties uit de individuele gesprekken verschilden van elkaar. Bij de groepsgesprekken kwam er een ideale situatie naar voren die door iedere deelnemer van het gesprek als ideaal werd gezien.

De beschrijving van doelen en wie of wat zij nodig hebben kwamen in alle gevallen overeen. In het kader van mijn onderzoek vermeld ik bij de ideale situatie wat de grootste gemene deler is die uit de gesprekken naar voren is gekomen. Ik vermeld wel alle doelen en wie of wat daarbij nodig zou zijn. In *bijlage 5 en 6* vind je de agenda's van de gesprekken. De verslagen van de gesprekken zijn op te vragen. In verband met de herkenbaarheid van de teamleden, vermeld ik onderstaande gegevens niet in een matrix maar in willekeurige volgorde.

Ideale situatie:

- Structurele momenten om visie te bepalen waarbij ieders mening telt.
- Efficiënt en open overleg, verschillende werkvormen.
- Samen bespreken van zaken die leven, er zijn momenten/er wordt tijd vrij gemaakt om met elkaar in gesprek te gaan.

Welk doel heb je voor ogen:

- Gezamenlijke visie ontwikkelen die breed gedragen wordt door de hele school en die we ook naar buiten toe laten zien.
- Visie bepalen die voor iedereen duidelijk is, waar iedereen achter staat.
- Van elkaar weten hoe het reilt en zeilt, meer open communicatie.
- Klas doorbrekend werken.
- Praktische tips.

Wie of wat heb je daar bij nodig:

- Hele team. Rekening houdend met ouders en kinderen.
- Collega's, iedereen in het team. OR en MR /ouders als klankbord.
- Hele team en tijd.
- Collega's die er voor open staan, faciliteiten.
- Persoon waarvan ik denk dat die past bij mij.

Hoe evalueer je:

- Kleine vooruitgangen zien.
- Steun van collega's.
- Evalueren en dan bijstellen van de plannen.

De wensen van dit team zijn duidelijk; ze willen meer open communicatie, gestructureerd en op vaste momenten, liefst in verschillende werkvormen om tegemoet te komen aan de behoeften van het team. Sommige collega's komen niet tot hun recht in een grote groep, maar durven wel van zich te laten horen in een kleinere groep. Van de tien collega's geven zeven aan dat ze een visie willen bepalen. Allemaal geven ze aan dat ze elkaar (het team/alle collega's) nodig hebben om hun doelen te bereiken. Daarnaast willen ze rekening houden met kinderen en ouders bij het bepalen van de visie.

Ik heb alle collega's gevraagd wat zij vonden van deze manier van gespreksvoering.

Iedereen was positief. Enkele citaten:

"fijne manier"

"in stappen denken"

"het zet je aan het denken"

"lastig maar wel duidelijk"

4.6 Cyclisch onderzoeken (eerdere data heeft geleid tot nieuwe data)

Door de individuele en groeps gesprekken was zichtbaar geworden wat het team nodig acht om te kunnen omgaan met veranderingen. Samen met de IB-er heb ik een deel van een vergadering voorbereid, waarbij we de uitgesproken wensen van het team hebben geïntegreerd. We hebben hierbij gekozen voor het bepalen van een visie op begrijpend lezen, dat hebben we gedaan met een coöperatieve werkvorm (placemat) waarbij in kleine groepjes een aantal vragen beantwoord moesten worden. Uit de individueel gegeven antwoorden moest een gezamenlijk antwoord komen. We wilden hiermee onderzoeken of er tevredenheid en beweging zou ontstaan als voldaan werd aan de wensen. Achteraf heb ik feedback gevraagd aan collega's op dit onderdeel van de vergadering.

Zij waren allen zeer tevreden over de gekozen werkvorm en de gezamenlijke inhoudelijke bijdrage, zij voelden zich allen zeer betrokken.

Tijdens het onderzoek heb ik contact opgenomen met Jan Jutten omdat ik het gebruik van de resultaten van de schoolvragenlijst beter wilde kunnen verantwoorden voor het onderzoek. Dit heeft geleid tot het voortzetten van dit onderdeel van mijn onderzoek omdat de relevantie ervan bevestigd werd.

5 Vragen en antwoorden

In dit hoofdstuk formuleer in de antwoorden die ik gevonden heb op mijn onderzoeksvraag en deelvragen. Daarbij maak ik de koppeling met de literatuur en trek ik conclusies.

5.1 Beantwoorden van de deelvragen en onderzoeksvraag

Ik start met het beantwoorden van de deelvragen. Daarna zal ik een antwoord formuleren op mijn onderzoeksvraag. Daarbij maak ik een koppeling met de door mij gelezen literatuur en ik sluit af met een conclusie.

5.1.1 Deelvragen

1. Wat zijn de leerstijlen van de teamleden (inclusief de IB-er en de directeur)?

Er zijn vier leerstijlen; dromer, denker, doener, beslisser. Dit team bestaat uit twee dromers, twee denkers, één doener en één beslisser (zie ook hoofdstuk 4, *figuur 10*). De IB-er en directeur hebben dezelfde voorkeursstijlen voor veranderingen; regie- en ontwikkelaanpak.

Conclusie: Alle leerstijlen zijn aanwezig. Collega's kunnen een start maken met het leren van en met elkaar, als zij van elkaar weten welke leerstijl ze hebben. In de theorie is aangetoond dat wanneer alle leerstijlen vertegenwoordigd zijn binnen het team, teamleden elkaar kunnen aanvullen, corrigeren en in evenwicht houden.

2. Wat hebben de leden van dit team nodig om een verandering goed te doorstaan?

De diverse leden van dit team geven aan dat zij het volgende nodig hebben:

- de tijd en de ruimte om te veranderen
- elkaar (d.w.z. alle collega's, inclusief directeur en IB-er)

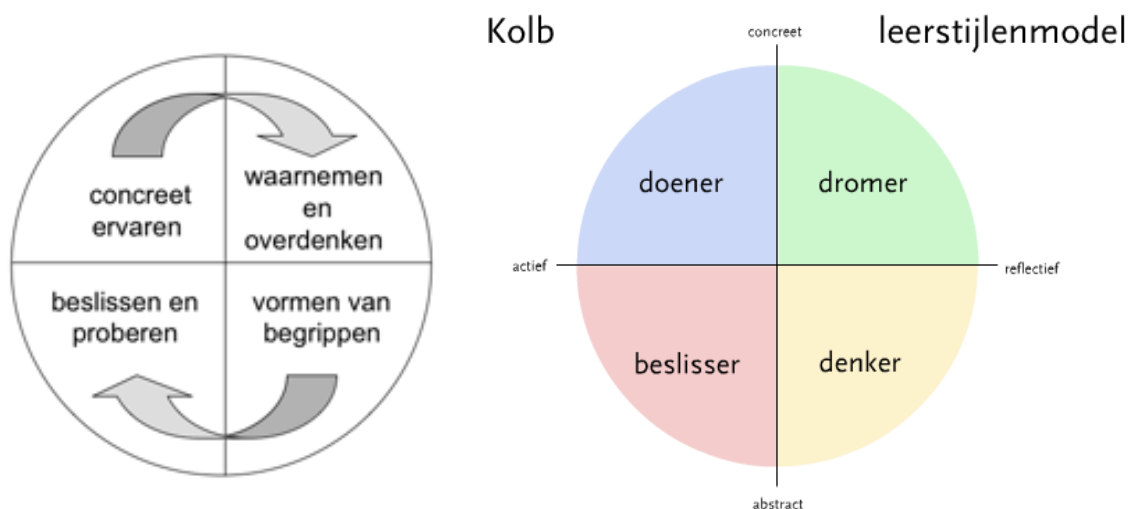
Daarnaast heeft een aantal teamleden wat extra's nodig:

- iemand die zegt wat van hen verwacht wordt
- sturing, controle en positieve feedback

Conclusie: de collega's weten wat zij nodig hebben om goed om te gaan met veranderingen. Zij zullen zelf een actieve houding moeten aannemen in het hele proces. Het is de taak van de directeur en de IB-er om het veranderingsproces te monitoren en te begeleiden. De ingevulde Quick scan (Lingsma) kan een hulpmiddel zijn om de typeringen die binnen het team aanwezig zijn op een voor hen adequate manier te benaderen en te begeleiden c.q. te coachen. Volgens Lingsma kun je op deze wijze gericht en effectief de schapen, remmers, harde werkers en effectieve medewerkers in beweging krijgen en indien gewenst ombuigen.

3. Wat moet ik doen bij welke persoon om deze in beweging te krijgen?

Uitgaande van de diverse leerstijlen beschrijf ik hieronder wat volgens de theorie van Kolb gedaan kan worden om iemand in beweging te krijgen. Voor elke leerstijl die iemand wil ontwikkelen, geldt dat zij uit haar comfortzone moet komen.



Aangezien ikzelf niet degene ben die de verandering gaat implementeren, zijn onderstaande suggesties bedoeld voor de IB-er, directeur en teamleden.

Wanneer iemand zich meer zou moeten ontwikkelen in de stijl van de doener (concreet ervaren) zijn de volgende suggesties bruikbaar:

- Doe iets wat nieuw is. Blijf niet bij het vertrouwde, maar dwing je zelf om iets nieuws uit te proberen. Ga bijvoorbeeld met die ene collega in gesprek met wie je dat anders niet doet. Richt je lokaal helemaal anders in dan je gewend bent. Om te blijven oefenen kun je elke week iets nieuws bedenken om te doen.
- Blijf op vergaderingen niet op de achtergrond, maar treed op de voorgrond; wacht niet tot je gevraagd wordt om iets te zeggen, maar neem zelf het initiatief.
- Oefen gesprekken met vreemden. Dit kan je bijvoorbeeld doen op studiedagen van het bestuur, bij cursussen die je volgt of andere bijeenkomsten die met je werk te maken hebben. Je kunt dit uiteraard ook in de prive sfeer oefenen (bijvoorbeeld op een feestje waar je weinig mensen kent).

Wanneer iemand zich meer zou moeten ontwikkelen in de stijl van de dromer (waarnemen en overdenken), zijn de volgende suggesties bruikbaar:

- Oefen het observeren. Bestudeer tijdens een vergadering bijvoorbeeld het gedrag van anderen. Noteer wie het meeste aan het woord is, wie wie onderbreekt, hoe vaak de voorzitter samenvat wat gezegd is, enz. Bestudeer ook het non-verbale gedrag; wie leunt er achterover of juist voorover, hoe benadrukken mensen met gebaren wat ze zeggen?
- Houd voor jezelf een leerlogboek bij en noteer aan het eind van je werkdag wat er is gebeurd. Reflecteer daarover en kijk of je er conclusies uit kunt trekken. Noteer die conclusies in je logboek.
- Wanneer veranderingen aangekondigd zijn, verdiep je dan in de inhoud van de verandering. Onderzoek wat de verandering inhoudt en maak een lijstje met voors en tegens. Wanneer in een groep (of in het hele team) gesproken wordt over deze verandering, ben je voorbereid en deel je dat met de anderen.

Wanneer iemand zich meer zou moeten ontwikkelen in de stijl van de denker (vormen van begrippen), zijn de volgende suggesties bruikbaar:

- Lees elke dag iets theoretisch dat tot denken aanzet. Bijvoorbeeld een studieboek over veranderingen, teamgedrag, management. Probeer samen te vatten wat je leest.
- Analyseer een ingewikkelde situatie. Deze situatie kan nu spelen of in het verleden gespeeld hebben. Hoe is de ontwikkeling van die situatie gegaan? In welke fase ging het volgens jou mis? Hoe had het anders gekund?
- Oefen het structureren van situaties. Verzorg bijvoorbeeld een onderdeel van een teamvergadering of studiedag waarbij je de tijdsplanning, de taken, de opdrachten en de plenaire afsluiting structureert.

Wanneer iemand zich meer zou moeten ontwikkelen in de stijl van de beslisser (beslissen en ontwerpen), zijn de volgende suggesties bruikbaar:

- Zorg dat je na een bespreking (groepsbespreking, overleg over het voorbereiden van een activiteit, een vergadering, enz.) altijd een actieplan maakt. In elk geval een actieplan voor jezelf, maar je kunt ook een actieplan voor anderen schrijven. De acties moeten specifiek zijn en er moet een einddatum bij vermeld staan.
- Verzamel praktische manieren (technieken) die voor jou handig zijn bij het organiseren van zaken. Bijvoorbeeld prioriteren en agenderen van activiteiten om beter om te gaan met stress.

- Probeer enkele technieken uit. Experimenteer ermee. Laat anderen weten dat je aan het experimenteren bent. Ze kunnen je helpen en het is minder erg wanneer een techniek niet blijkt te werken. Laat je coachen, vraag om feedback.
- Kijk naar de technieken die andere mensen gebruiken. Neem technieken over van anderen.
- Doe iets zelf; repareer iets in huis of in je klas waar je normaal een ander voor zou vragen. Ga op zoek naar een praktisch probleem en probeer het zelf op te lossen.

Conclusie: In het kader van persoonlijke ontwikkeling is het belangrijk dat teamleden hiermee aan de slag gaan. De IB-er en directeur zullen deze suggesties per teamlid moeten vertalen naar de beroepspraktijk en zo het team in beweging krijgen en houden.

4. Welke aanpak past het beste bij dit team?

In de theorie werd zichtbaar dat elke verandermethode vier doelen nastreeft:

1. het gezamenlijke doel bereiken, 2. de sfeer in het team verbeteren, 3. de samenwerking bevorderen, 4. kwaliteiten van het individu versterken. Om dit te bereiken in het kader van het taalverbeterplan is een combinatie van verschillende aanpakken het beste voor dit team. De voorkeursstijlen voor veranderen van de IB-er en de directeur zijn te vinden in het rooddrukdenken en het groendrukdenken (de Caluwé). Ik koppel de behoeften van het team en de voorkeursstijlen aan elkaar (zie *figuur 11 en 12* in hoofdstuk 4).

Rood:

- Het team moet geprikkeld en gemotiveerd worden.
- De teamleden hebben aandacht, respect, vertrouwen en erkenning nodig.
- Ze willen graag iets terugkrijgen voor wat ze gegeven hebben.

Groen:

- Het team moet bewust gemaakt worden van nieuwe zienswijzen.
- Een gezamenlijke visie motiveert tot bewustwording van nieuwe zienswijzen.
- Teamleden stellen hun eigen leerdoelen en geven hun eigen leerproces vorm.
- Gesprekken in het kader van een POP zijn hierbij een goed hulpmiddel.
- Gezamenlijke leersituaties moeten gecreëerd worden.

Conclusie: De items in het rooddrukdenken zijn gedeeltelijk aangegeven door collega's tijdens de gesprekken. De items in het groendrukdenken zijn items waar de directeur en de IB-er aan kunnen werken. In de theorie van de Caluwé is een verdere uitwerking van deze suggesties terug te vinden.

5. Welke aanpak past het beste bij deze verandering?

De verandering betreft de implementatie van het taalverbeterplan. Het taalverbeterplan is geschreven naar aanleiding van een taalaudit die in het najaar van 2011 door een externe specialist is afgenomen. Het plan is geschreven door de IB-ers van school A en B, de externe specialist en mijzelf. De problemen die uit de taalaudit zijn gekomen, worden buiten de doelgroep (het team) om opgelost. Dit hoort bij de ontwerpaanpak. In een kleine groep deskundigen is bekeken welke resultaten bereikt moeten worden op het gebied van het taal-lees onderwijs op beide scholen. De ontwikkelaanpak wordt ingezet om de betrokkenheid en bijdrage van de teamleden te vergroten.

Conclusie: Bij deze verandering is een combinatie van de ontwerpaanpak en de ontwikkelaanpak gewenst. De ontwerpaanpak is reeds afgerond met een kleine groep deskundigen. We werken nu verder volgens de ontwikkelaanpak; van binnenuit met een breed draagvlak in het team. Voorbeelden hiervan zijn collega's die 'begrijpend lezen specialist' worden en collega's die leescoördinator worden, dit proces is reeds in gang gezet. Ook een gezamenlijke studiedag met teams van beide scholen past bij deze aanpak.

5.1.2 Onderzoekvraag

Wat is de meest optimale manier voor dit team om met veranderingen om te gaan?

Voorwaarde om met veranderingen om te gaan is dat elk individueel teamlid openstaat voor iets nieuws. De teamleden geven aan dat zij graag leren van en met elkaar, hierbij is het van belang dat zij op een open en eerlijke manier met elkaar communiceren. Dat zal voor een aantal teamleden betekenen dat zij zich meer zullen moeten laten horen, anderen zullen wat meer op de achtergrond moeten treden zodat hun collega's de ruimte krijgen.

Dit team en de verandering zijn gebaat bij een semigestructureerde aanpak van veranderen; een combinatie van de ontwerp- en ontwikkelaanpak. Een aantal teamleden heeft hierbij meer sturing en controle nodig, anderen hebben genoeg aan een enkele aanzet.

Het bepalen van een gezamenlijke visie t.a.v. taal-leesonderwijs is belangrijk. Regelmatige procesgerichte en productgerichte feedback, zal bijdragen aan het slagen van het veranderingstraject. Deze feedbackmomenten zullen door de directie en IB-er gepland en gefaciliteerd moeten worden.

Om de sfeer binnen het team te verbeteren en te optimaliseren is het van belang dat deze feedback zonder oordeel gegeven wordt, er moet een sfeer gecreëerd worden waarin iedereen zich veilig voelt om feedback te geven en te krijgen zonder dat men het gevoel heeft afgerekend te worden op acties.

Conclusie: Allereerst zal het team een duidelijke gezamenlijke visie en een duidelijk gezamenlijk doel moeten formuleren. Dit proces is inmiddels in gang gezet. De veranderaars moeten erop toezien dat er een breed draagvlak binnen het team gecreëerd wordt. Het is erg belangrijk dat teamleden hierbij inzet en een open houding tonen; zij moeten verder kijken en denken dan normaal en uit hun comfortzone komen. Alle teamleden moeten de werkvloer als veilig ervaren, zo niet, dan dient een veilige situatie gecreëerd te worden door de veranderaars en alle teamleden. De veranderaars dienen de individuele teamleden en het team als geheel bij de verandering te coachen d.m.v. procesgerichte en productgerichte feedback en POP-gesprekken. Met gerichte opdrachten kunnen de individuele teamleden worden gestimuleerd tot (blijven) bewegen.

De lerende school zou voor dit team (in de huidige samenstelling) een effectieve manier van werken zijn. Als de veranderaars op juiste momenten en wijze tegemoet komen aan de mogelijkheden en wensen van dit team is het zeer waarschijnlijk mogelijk om het veranderproces rondom het taalverbeterplan succesvol te laten verlopen. Het als team voortdurend in beweging blijven is hierbij van groot belang.

6 Evaluatie en reflectie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op mijn onderzoekresultaten en evalueer ik mijn onderzoek. Ik bekijk wat mijn conclusies betekenen voor het domein dat ik heb onderzocht en welke aanbevelingen ik kan doen voor vervolgonderzoek. Tenslotte beschrijf ik wat het voor mij heeft betekend en wat ik ervan heb geleerd als onderzoeker.

6.1 Reflectie op de onderzoekresultaten

6.1.1 Wat betekenen de conclusies voor de toekomst van mijn onderzoekdomein?

Onafhankelijk van de soort verandering, het soort team of het soort organisatie, is het bepalen van een gezamenlijke visie en het vaststellen van doelen die gedragen worden door de hele organisatie, van wezenlijk belang om een verandering te doen slagen. Dit dient dus expliciet ten alle tijden in elke verandarsituatie in acht te worden genomen.

Directeur en IB-er weten wat hun voorkeursstijl is voor veranderen. Zij kunnen anticiperen op de behoeften van de individuele teamleden; dit zouden zij bijvoorbeeld kunnen doen vanuit de theorie van het kleurendrukdenken. Het voeren van reteaminggesprekken, het vastleggen van individuele doelen tijdens POP-gesprekken en het stimuleren van teamleden om in beweging te blijven door het aanbieden van gerichte opdrachten, zijn hier onderdeel van. Zichtbaar voor de teamleden zijn de leerstijlen van zichzelf en anderen. Ook zichtbaar is nu wat nodig is voor dit team om te kunnen veranderen. Met deze wetenschap willen zij het veranderproces ingaan. Dit betekent dat zij allen zorg moeten dragen voor een open en veilige omgeving waarin effectief met elkaar gecommuniceerd kan worden.

6.1.2 Wat ga ik in de toekomst doen met mijn conclusies?

In de nabije toekomst zal ik binnen mijn eigen team als 'schaduw' IB-er de nadruk blijven leggen op de gezamenlijke visie en het gezamenlijke doel.

Als IB-er zal ik in mijn toekomstige werkzaamheden altijd rekening gaan houden met de mogelijkheden en wensen van het betreffende team. Ik zal mij met name concentreren op de veranderprocessen en minder op de inhoud van de verandering.

Mijn eigen kleurendrukdenken zal ik gaan afstemmen op het team waarmee ik te maken heb.

Ik ben ervan overtuigd geraakt dat het voeren van reteaminggesprekken zeer zinvol kan zijn om beweging en verandering op de werkvloer te bewerkstelligen.

6.1.3 Inhoudelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Onderzoek met betrekking tot evalueren en borging van het taalverbeterplan:

- of de gezamenlijke visie bij iedereen bekend is
- hoe in de praktijk gewerkt wordt aan de verwezenlijking van de gezamenlijke doelen
- hoe aan de doelen in de POP's gewerkt wordt

Onderzoek met betrekking tot de diverse rollen:

- wat de rol is van de diverse teamleden
- welke rol de directeur en de IB'er hebben

Onderzoek met betrekking tot de aanpak:

- welke aanpak is gekozen; het rooddrukdenken of het groendrukdenken
- welke elementen uit welke kleur worden gebruikt
- welke veranderingen succesvol zijn geweest en door welke aanpak dit succes is ontstaan

6.2 Evaluatie van het onderzoek

6.2.1 Wat heeft het onderzoek voor mij betekend?

Ik ben uit mijn comfortzone gekomen door andere leerstijlen aan te spreken. Ik heb meer dan anders initiatief moeten tonen om het onderzoek te kunnen organiseren.

Ik ben gestimuleerd door de reacties en betrokkenheid van collega's tijdens mijn onderzoek, hierdoor ben ik mij extra gaan inzetten voor het taalverbeterplan (o.a. meedenken over de invulling van het plan, voorbereiden van een teamvergadering, maken van een planning van het dyslexieprotocol). Mijn betrokkenheid bij de implementatie van dit plan is erg groot.

6.2.2 Wat heb ik als onderzoeker geleerd?

Ik heb geleerd mezelf flexibeler op te stellen. Ik heb mij tijdens het onderzoek aangepast aan onvoorziene omstandigheden en verbeterideeën.

Omdat ik en mijn gesprekspartners de onderzoeksgesprekken als waardevol heb ervaren, geeft me dat vertrouwen om in de toekomst vaker groepsgesprekken te voeren.

Ondanks informatie die ik vooraf had over collega's, heb ik geleerd onbevooroordeeld gesprekken in te gaan. Daarbij laat ik mij ook in de toekomst graag ondersteunen door de stappen van reteaming en oplossingsgerichte vragen.

Door mijn 'denker leerstijl' aan te spreken heb ik geleerd een degelijke theoretische onderbouwing te maken met daarbij de koppeling naar de praktijk en wat dat voor mijzelf betekent.

Nawoord

Dit onderzoekverslag kon alleen tot stand komen door de medewerking en positieve bijdrage van alle teamleden, de IB-er en directeur van de school waarop het onderzoek betrekking heeft. Ik wil hen daarvoor allen hartelijk danken.

Mijn begeleidster van Fontys heeft mij geholpen mij verder te ontwikkelen en het onderzoek waar nodig te verdiepen. Waarvoor mijn hartelijke dank.

Hierbij dank ik ook mijn critical friends voor hun kritische en opbouwende reflectie, hun prikkelende woorden die mij steeds een stap verder hebben gebracht.

Als laatste wil ik mijn gezin bedanken dat mij vele momenten heeft moeten missen tijdens het werken aan dit onderzoek. Heel, heel erg bedankt dat jullie dit voor mij mogelijk hebben gemaakt.

Literatuur

Online documenten

de Caluwé, L. (2001), *Veranderen in vijf kleuren*, verkregen op 4 maart 2012 via:

<http://www.managementsite.nl/350/verandermanagement/veranderen-vijf-kleuren.html>

Coachingspot.nl (2009), *Leerstijlen van Kolb*, verkregen op 4 maart 2012 via:

<http://www.coachingspot.nl/content/371/397>

Lawalate, A. & Veenendaal, R. v. (2001), *De essentie van succesvol veranderen*,

Geïnspireerd op Zi, S., *"De kunst van het oorlog voeren"*, verkregen op 6 maart 2012 via:

<http://www.managementsite.nl/327/verandermanagement/essentie-succesvol-veranderen.html>

Raamstijn (2012), *Systeemdenken volgens Peter Senge*, verkregen op 4 maart 2012 via:

<http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/1824-systeemdenken-volgens-peter-senge>

Studieboeken

de Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Hoofdstuk 3: Denken over veranderen in vijf kleuren*

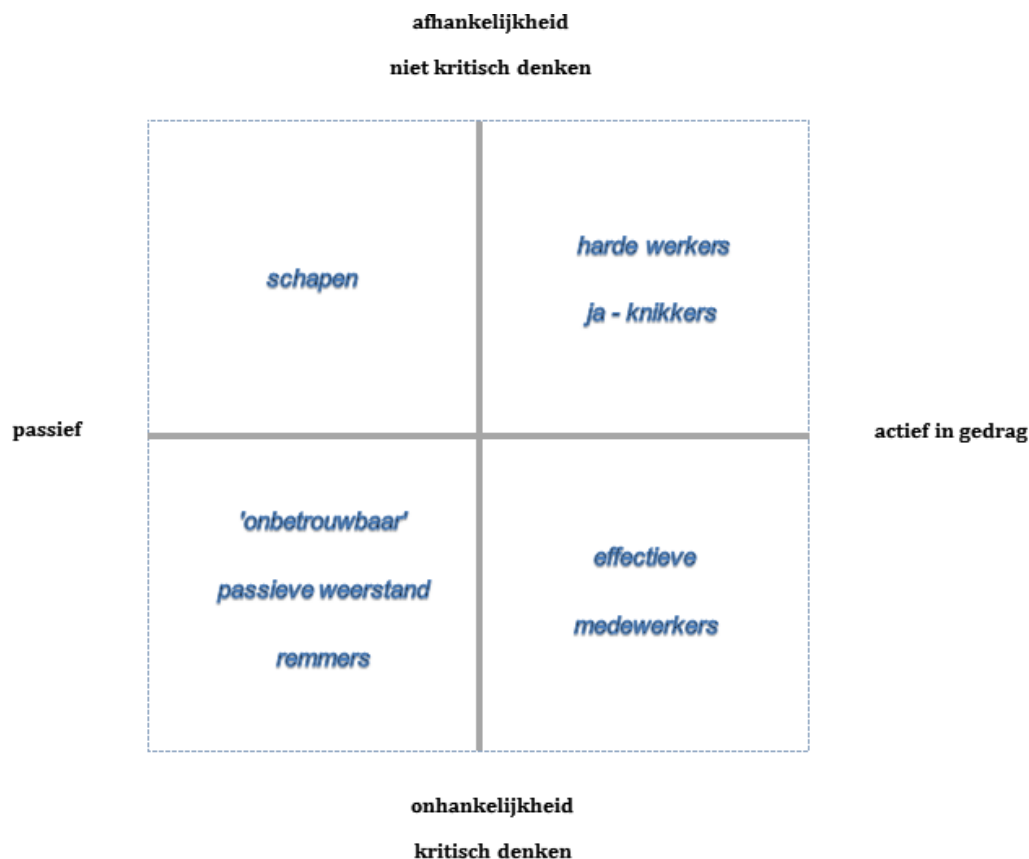
Furman, B. & Ahola, T. (2000), *Reteaming*

Kloosterboer, P. (2008), *Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatieverandering*

Lingsma, M. (2009), *Aan de slag met teamcoaching*

Senge, P. e.a., (2000). *Lerende scholen, Hoofdstuk 1: Oriëntatie, Hoofdstuk 2: Introductie tot de vijf disciplines*

Bijlage 1 Quick scan Marijke Lingsma



Hierboven de Quick scan zoals in het boek van Marijke Lingsma.

In elk kwadrant past een type medewerker. Op de horizontale as, staan links de passieve medewerkers en rechts de actieve medewerkers. Op de verticale as, staan bovenaan de afhankelijke medewerkers die niet kritisch zijn in hun denken. Beneden op deze as staan de onafhankelijk, kritische medewerkers.

De typeringen van de medewerkers is als volgt:

1. de schapen
2. de ja-knikkers
3. de remmers
4. effectieve medewerkers.

Met de klok mee komen de schapen links bovenaan in kwadrant 1, de ja knikkers komen in kwadrant 2, de remmers in kwadrant 3 en de effectieve medewerkers in kwadrant 4.

Bijlage 2 Schoolvragenlijst Jan Jutten

Vragenlijst “Onze school als lerende organisatie”

Ontwikkeld door: Jan Jutten

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een *globaal* beeld te krijgen van uw school als lerende organisatie. De lijst kunt u hanteren om snel een beeld te krijgen in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie in uw school herkenbaar zijn. Verder kan het instrument dienst doen om de vijf disciplines van de lerende school te operationaliseren: wat wordt ermee bedoeld? Tenslotte kan het helpen bij mogelijke acties om de school in deze richting te ontwikkelen: elke vraag zou je kunnen beschouwen als een mogelijke interventie.

In deze lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op uw eigen schoolsituatie.

Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde op uw school van toepassing is:

4 = geheel van toepassing

3 = grotendeels van toepassing

2 = enigszins van toepassing

1 = niet of nauwelijks van toepassing

Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van uw schoolsituatie, zoals u er tegenaan kijkt. Het heeft geen zin om de zaken slechter of mooier voor te stellen dan ze zijn. Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste ingeving is vaak de juiste.

Omcirkel bij elke vraag de categorie die voor uw school van toepassing is.

Voorbeeld:

		Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
1.	Als we keuzes maken staan we stil bij de consequenties van die keuzes	1	2	3	4

	BLOK 1: systeemdenken	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
1.	Als we keuzes maken, staan we stil bij de consequenties van die keuzes.	1	2	3	4
2.	Er wordt op onze school aandacht besteed aan de samenhang van de vernieuwingen.	1	2	3	4
3.	Als een aanpak niet werkt zoeken we samen naar alternatieven	1	2	3	4
4.	We spelen in op de ontwikkelingen in de omgeving	1	2	3	4
5.	De leerkrachten krijgen alle informatie die ze nodig hebben om goed te kunnen werken	1	2	3	4
6.	Bij het oplossen van problemen trachten we steeds de oorzaken van die problemen te achterhalen	1	2	3	4
7.	We begrijpen de taal van het systeemdenken en kunnen die ook toepassen; met name de causale lussen	1	2	3	4
8.	In het team werken we met systeem-hulpmiddelen zoals de ijsberg en de archetypen	1	2	3	4
9.	Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel	1	2	3	4
10.	Bij de aanpak van een probleem kijken we ook naar de effecten op langere termijn	1	2	3	4
Totaalscore blok 1 =					

	BLOK 2: persoonlijk meesterschap	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
11.	De leerkrachten worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen	1	2	3	4
12.	We dagen elkaar uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten	1	2	3	4
13.	Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen	1	2	3	4
14.	Leerkrachten worden gestimuleerd om problemen zelf op te lossen	1	2	3	4
15.	Initiatieven van leerkrachten worden toegejuicht	1	2	3	4
16.	Leerkrachten hebben veel eigen invloed op de manier waarop ze hun werk doen	1	2	3	4
17.	Leerkrachten worden gestimuleerd om hun persoonlijke visie te ontwikkelen	1	2	3	4
18.	We geven niet “anderen” de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen	1	2	3	4
19.	Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen	1	2	3	4
20.	Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap wordt “beloond” in onze school	1	2	3	4
Totaalscore blok 2 =					

	BLOK 3: gezamenlijke visie	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
21.	Het team komt bij visie-ontwikkeling gezamenlijk tot besluiten	1	2	3	4
22.	Eenmaal door het team vastgestelde doelen worden doorgaans loyaal uitgevoerd.	1	2	3	4
23.	Op onze school is sprake van een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs	1	2	3	4
24.	Op onze school vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezamenlijke visie	1	2	3	4
25.	We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn	1	2	3	4
26.	Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie spelen de visies van alle leerkrachten een grote rol	1	2	3	4
27.	De schoolleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie	1	2	3	4
28.	Als we kleine stappen zetten, laten we ons leiden door het grote denken van de visie	1	2	3	4
29.	Onze visie wordt minimaal één keer per jaar bijgesteld op basis van actualiteit	1	2	3	4
30.	Alle medewerkers van onze school dragen de visie naar buiten toe uit.	1	2	3	4
Totaalscore blok 3 =					

	BLOK 4: mentale modellen	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
31.	We proberen helder te krijgen waarom iemand een bepaalde aanpak belangrijk vindt	1	2	3	4
32..	We bevragen elkaar op onze ideeën en opvattingen	1	2	3	4
33.	Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken	1	2	3	4
34.	De directie is echt geïnteresseerd in de persoon van de leerkracht	1	2	3	4
35.	We luisteren echt naar onze collega's	1	2	3	4
36.	Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven	1	2	3	4
37.	We zijn op de hoogte van enkele hulpmiddelen m.b.t. mentale modellen: conclusieladder, perspectievenspel	1	2	3	4
38.	Op onze school zeggen we: "Zo zie ik het" en zeggen we niet "Zo is het"	1	2	3	4
39.	We zeggen "ja, en...." en niet "ja, maar...."	1	2	3	4
40.	Leerkrachten onderzoeken hun eigen opvattingen door er open met anderen over te praten	1	2	3	4
Totaalscore blok 4 =					

	BLOK 5: teamleren	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
41.	Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht	1	2	3	4
42.	We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk	1	2	3	4
43.	Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert	1	2	3	4
44.	Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog	1	2	3	4
45.	We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep	1	2	3	4
46.	Op onze school leren we veel van elkaar	1	2	3	4
47.	Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie	1	2	3	4
48.	Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan	1	2	3	4
49.	Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren	1	2	3	4
50.	We voelen ons samen verantwoordelijk voor de schoolresultaten	1	2	3	4
Totaalscore blok 5 =					

Procedure na het individueel invullen:

Tel per blok de scores bij elkaar op.

De maximale score per blok is 40 punten.

Mijn score is:

Blok 1: Systeendenken	Punten
Blok 2: Persoonlijk meesterschap	Punten
Blok 3: Gezamenlijke visie opbouwen	Punten
Blok 4: Omgaan met mentale modellen	Punten
Blok 5: Teamleren	Punten

Na het individuele deel kunnen er allerlei werkvormen worden toegepast:

- in kleine groepjes de uitkomsten bespreken en toelichten; vooral verschillen zijn de moeite waard om te bespreken. Hoe komt het dat de een het hoger inschat dan de ander?
Vertel elkaar het verhaal achter de cijfers.
- Er kan een totaal overzicht worden gemaakt van de scores van het hele team. Voorbeeld:

Naam	Systeendenken	Pers.meesterschap	Gez.visie	Mentale modellen	Teamleren
Els (groep 3)	27	23	32	30	24
Enz.					

- dit schema kan weer aanleiding zijn voor gesprekken in het team.
- er kunnen totaalscores worden berekend, zowel horizontaal (leerkracht A, B, enz) als verticaal (scores per discipline van het hele team)
- op die manier ontstaat er een aardig beeld van de stand van zaken

Bijlage 3 Leerstijlen-test Kolb

Bron: www.vergouwenoverduin.nl

Leerstijlen-test

Deze test kunt u gebruiken om in kaart te brengen wat uw meest kenmerkende leerstijl(en) is/zijn. Het bewustzijn hiervan kan u helpen om effectiever en sneller te leren.

Bij de uitkomsten van deze test kunt u de volgende kanttekening plaatsen: het is zeker geen betrouwbare test! U kunt hem manipuleren en hij is inderdaad een beetje afhankelijk van de stemming waar u in verkeert. Toch gebeurt het zelden bij mensen dat ze bij iedere keer opnieuw invullen heel andere scores zien. Hij geeft dus wel een indicatie van je meest gebruikte stijl en meestal een combinatie van twee stijlen.

HOE VULT U DE LIJST IN?

De zorgvuldigheid van de uitkomsten is het grootste wanneer u de onderstaande vragenlijst op basis van uw eerste indruk afwerkt.

Hier onder vindt u 80 stellingen. Vink elke stelling aan die u onderschrijft.

Als u klaar bent met het invullen, kunt u onderaan doorklikken naar een scorebord. Op dit scorebord kunt u vervolgens weer specifieke informatie opvragen over de verschillende stijlen. Veel succes!

- 1 Ik heb uitgesproken ideeën over wat goed en fout is.
- 2 Ik ben vaak roekeloos.
- 3 Ik los problemen het liefst stap-voor-stap, gestructureerd op.
- 4 Ik vind dat formaliteiten mensen beknotten.
- 5 Ik heb een directe, no-nonsense stijl.
- 6 Ik vind acties gebaseerd op intuïtie vaak even goed als acties gebaseerd op zorgvuldig overwegen en analyseren.
- 7 Ik houd van werk waarbij ik de tijd heb om alles uit te zoeken.
- 8 Ik vraag mensen regelmatig naar hun uitgangspunten.
- 9 Het belangrijkste is hoe iets in de praktijk uitwerkt.
- 10 Ik ga actief op zoek naar nieuwe ervaringen.
- 11 Als ik iets hoor van een nieuw idee of een nieuwe benadering, begin ik meteen de toepassing in de praktijk uit te werken.
- 12 Ik hecht veel belang aan zelfdiscipline zoals dieet houden, regelmatig lichaamsbeweging, vasthouden aan een bepaalde routine, etc.
- 13 Ik stel er een eer in iets grondig te doen.
- 14 Ik klik het best met logische, analytische mensen dan met emotionele of 'irrationele' mensen.
- 15 Ik ga zorgvuldig te werk bij de interpretatie van beschikbare informatie en hoed me voor overhaaste conclusies.
- 16 Het liefst neem ik een beslissing na zorgvuldige overweging van vele alternatieven.
- 17 Ik voel me meer aangetrokken tot nieuwe, ongewone ideeën dan tot praktische ideeën.
- 18 Ik houd niet van iets dat niet af is en pas het liefst alles in een samenhangend patroon.
- 19 Ik accepteer en houd me aan vastgestelde procedures zolang ik ze efficiënt vind om een doel te bereiken.
- 20 Ik breng mijn acties graag in verband met een algemeen principe.
- 21 In discussies kom ik graag meteen ter zake.

- 22 Ik ben geneigd een zekere afstand te bewaren tot mijn collega's.
23 Ik vind het een enorme uitdaging iets nieuws en anders aan te pakken.
24 Ik houd van mensen die zich onverwacht en spontaan gedragen
25 Ik verdiep me in alle details voor ik een conclusie trek.
26 Ik vind het moeilijk om te komen met wilde, spontaan opkomende ideeën.
27 Ik verspil niet graag tijd door om de hete brij heen te draaien.
28 Ik pas er voor op overhaaste conclusies te trekken.
29 Ik heb graag zo veel mogelijk bronnen van informatie. Hoe meer gegevens om over na te denken, hoe liever.
30 Oppervlakkige mensen die alles niet zo serieus nemen irriteren me vaak.
31 Ik luister eerst naar anderen voor ik mijn mening geef.
32 Ik laat meestal duidelijk merken hoe ik over iets denk.
33 Ik vind het leuk om andere mensen bezig te zien in een discussie.
34 Ik reageer liever spontaan en flexibel op gebeurtenissen dan alles van tevoren te plannen.
35 Ik vind het erg prettig te werken met schema's zoals netwerkanalyses, flowcharts, organigrammen, projectplanningen, etc.
36 Ik vind het vervelend als ik werk moet afraffelen om een tijdslimiet te halen.
37 Ik beoordeel ideeën meestal op hun praktische waarde.
38 Rustige, bedachtzame mensen bezorgen mij vaak een ongeduldig gevoel.
39 Mensen die zich hals over kop ergens instorten ergeren mij vaak.
40 Het is belangrijker om van het heden te genieten dan na te denken over het verleden of de toekomst.
41 Volgens mij zijn beslissingen die gebaseerd zijn op een grondige analyse van alle informatie beter dan beslissingen gebaseerd op intuïtie.
42 Ik neig tot perfectionisme.
43 In discussies draag ik vaak ideeën aan die me ineens te binnen schieten.
44 In besprekingen kom ik met praktische, realistische ideeën.
45 Regels zijn er vaak om overtreden te worden.
46 Ik neem het liefst afstand van een situatie en bekijk de dingen van alle kanten.
47 Ik zie vaak de zwakke punten en inconsequenties in de argumenten die anderen aanvoeren.
48 Over het algemeen praat ik meer dan ik luister.
49 Ik zie vaak betere, meer praktische manieren om iets gedaan te krijgen.
50 Geschreven rapporten moeten volgens mij kort en bondig zijn.
51 Ik vind dat rationeel, logisch denken de overhand moet hebben.
52 Ik houd gesprekken liever zakelijk dan over koetjes en kalfjes te praten.
53 Ik houd van mensen die met beide benen stevig op de grond staan.
54 Als mensen met irrelevante dingen komen in discussies en afdwalen word ik ongeduldig.
55 Als ik een rapport moet schrijven maak ik meestal eerst een aantal concepten voor ik de definitieve versie schrijf.
56 Ik probeer graag dingen uit om te zien of ze werken in de praktijk.
57 Ik vind het belangrijk oplossingen te vinden via een logische benadering.
58 Ik vind het leuk de grote prater te zijn.
59 In gesprekken vind ik vaak dat ik de realist ben, die zorgt dat niemand afdwaalt en zich verliest in vage speculeringen.
60 Ik overweeg graag vele alternatieven voor ik een besluit neem.
61 In gesprekken met mensen vind ik mijzelf vaak de nuchterste en objectiefste.
62 In discussies blijf ik liever op de achtergrond dan de leiding te nemen en het hoogste woord te voeren.
63 Ik vind het fijn lopende zaken te zien in een wijder perspectief, meer op lange termijn.
64 Als er iets mis gaat, schud ik het graag van mij af en beschouw het als een extra ervaring.

- 65 Ik verwerp wilde, spontane ideeën meestal als onpraktisch.
66 'Bezint eer ge begint' vind een belangrijk motto.
67 Over het algemeen luister ik meer dan ik praat.
68 Ik ben vaak hard tegen mensen die moeite hebben om problemen logisch te benaderen.
69 Meestal vind ik dat het doel de middelen heiligt.
70 Ik geef er niets om anderen te kwetsen als het werk maar gedaan wordt.
71 De formaliteit van specifieke doelstellingen en plannen benauwt me.
72 Meestal ben ik de 'spil' van een gezelschap.
73 Ik doe alles wat nodig is om iets gedaan te krijgen.
74 Methodisch, gedetailleerd werk verveelt me snel.
75 Ik onderzoek graag de uitgangspunten, principes en theorieën die ten grondslag liggen aan zaken of gebeurtenissen.
76 Ik wil er altijd graag achter komen wat andere mensen denken.
77 Ik heb graag dat vergaderingen ordelijk verlopen en dat er niet wordt afgeweken van de agenda.
78 Ik laat me niet in met subjectieve of omstreden onderwerpen.
79 Ik geniet van drama en opwindning in een crisissituatie.
80 Anderen vinden vaak dat ik geen begrip kan opbrengen voor hun gevoelens.

Bijlage 4 Kleurentest voor veranderaars

Bron: www.managementsite.nl

De IB-er en de directeur vullen de kleurentest voor veranderaars in, deze is te vinden op www.managementsite.nl. Deze test is afgeleid van het kleurendruk denken en is ontwikkeld door Hans Vermaak en Leon de Caluwé. De test bestaat uit twee delen: 1) kleurenscaan 'denken', 2) kleurenscaan 'doen'. Beide scans bestaan uit 30 opdrachten. Er zijn steeds twee stellingen genoteerd (A en B) waarbij een keuze gemaakt dient te worden voor A of B. Omdat ik de online-versie laat invullen, wordt de score vanzelf berekend. Per kleur en per onderdeel komt er een score uit. Een veranderaar die kleur durft te bekennen, heeft een of twee dominante kleuren. De uitslag van denken en doen, ligt in de optimale situatie dicht bij elkaar. Zit er een groot verschil tussen deze uitslagen, dan heeft de veranderaar moeite om zijn denken te koppelen aan zijn handelen of andersom.

De tekst op de website:

Introductie

Deze "Kleurentest" heeft als doel uw inzicht te versterken in de wijze waarop u denkt en handelt in een veranderproces. Uit deze test komt naar voren waar uw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. Er komt ook uit naar voren in welke mate uw denken en doen met elkaar in overeenstemming zijn. Deze test is voor iedereen geschikt: iedereen is veranderaar in één of meerdere onderdelen van zijn leven. Of u nu manager, adviseur, secretaresse, leraar of advocaat bent: we gaan ervan uit dat u meer dan eens tracht veranderingen bewust te initiëren of te beïnvloeden. Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties. Vink van ieder paar aan, A of B, die bewering die het meest typerend is voor u. In een aantal gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend voor u zijn; kies dan de bewering die het meest op u van toepassing is. Denk niet te lang na, vink die bewering aan waarin u zich in eerste instantie herkent.

Veel plezier!!!

Kleurenscaan 'denken'

Dit eerste deel van de Kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het beste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Selecteer het geschikte antwoord:

- 1 A een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren er achter staan
 B een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
- 2 A zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt
 B zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
- 3 A organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
 B organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen
- 4 A er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen
 B er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
- 5 A een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
 B een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
- 6 A organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen
 B organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
- 7 A het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen
 B het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
- 8 A organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
 B organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
- 9 A organisaties veranderen door te investeren in mensen
 B verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing
- 10 A in veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
 B in een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken
- 11 A om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol om tijdsdruk in te bouwen
 B om beweging te krijgen is het zinvol om ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
- 12 A een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
 B het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen

- 13 A organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd
B organisaties kunnen pas veranderen als wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie
- 14 A in een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
B voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan
- 15 A een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn
B een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven
- 16 A een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
B de empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
- 17 A er verandert iets als je mensen iets terug geeft voor wat zij de organisatie geven
B er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
- 18 A verandering heeft ruimte nodig
B een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk
- 19 A een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
B een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
- 20 A organisaties veranderen als eerst het beleid verandert
B organisaties veranderen als mensen veranderen
- 21 A een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren
B een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
- 22 A een veranderaar moet er voor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
B een veranderaar moet de machtsbalans bewaken
- 23 A dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt
B dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
- 24 A een veranderaar moet allereerst empathisch zijn
B een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
- 25 A communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
B een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
- 26 A een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken
B een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen

- 27 A als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
B als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
- 28 A het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen
B het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
- 29 A een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
B een veranderaar moet mensen motiveren
- 30 A een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem
B een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

Kleurenscaan 'doen'

Dit tweede deel van de scan heeft als doel uw handelen bij veranderingen in kaart te brengen. Voor u naar de vragen gaat, haalt u eerst drie veranderingen voor de geest waarin u een rol van betekenis heeft gespeeld. De scan geeft de beste resultaten als uw rol(len) in deze veranderingen redelijk representatief is (zijn) voor uw gedrag in veranderingstrajecten. Het heeft de voorkeur als de veranderingen plaats hebben gehad in de afgelopen twee jaar. Ga nu eerst na wat in elk van de drie veranderingen de situatie was, wat er nagestreefd werd en wat uw rol was. Richt vervolgens uw aandacht op de onderstaande vragen. Baseer uw keuze voor een A- of B-bewering zoveel mogelijk op uw feitelijke gedrag in de door u geselecteerde specifieke situaties.

Selecteer het geschikte antwoord:

- 1 A ik was een rolmodel voor anderen
 B ik zorgde dat nieuwe rolmodellen de ruimte te kregen
- 2 A ik stond achter oplossingen die leven in de brouwerij brachten
 B ik stond voor de beste oplossing
- 3 A ik voerde oplossingen top down in
 B ik probeerde de natuurlijke wil en kracht voor verandering te vinden en te mobiliseren
- 4 A ik stimuleerde mensen om veranderingen tot stand te brengen
 B ik waakte ervoor dat de vooraf geformuleerde uitkomsten niet werden aangepast door de mensen die voor de implementatie moesten zorgen.
- 5 A ik hield mensen een spiegel voor
 B ik was in staat mensen te overtuigen
- 6 A ik probeerde mensen in een veranderproces te ondersteunen in het stapsgewijs verder ontwikkelen van hun talenten
 B in een veranderingsproces probeerde ik helden te creëren
- 7 A mensen spraken mij aan op mijn zorgvuldigheid naar anderen
 B mensen spraken mij aan op mijn planmatigheid
- 8 A ik waakte ervoor dat geen van de belangrijke partijen gezichtsverlies leed
 B ik zorgde ervoor dat iedereen volgens eenzelfde procedure en op objectieve gronden beloond of aangemaand werd
- 9 A ik ging voor de beste oplossing
 B ik ging voor de meest haalbare oplossing
- 10 A in het begeleiden van processen schroomde ik niet gebruik te maken van mijn (machts)positie
 B ik legde de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de groep

- 11 A ik maakte duidelijke inhoudelijke afspraken met alle betrokkenen en hield mijzelf en anderen daaraan
B ik liet mensen het met elkaar eens worden over de koers zonder me al te veel met de inhoud te bemoeien
- 12 A ik zorgde ervoor dat ik manoeuvreerruimte hield
B ik zorgde ervoor dat mensen wisten waar ze aan toe waren
- 13 A ik mat de voortgang aan de hand van vastgestelde normen
B ik hielp mensen gezamenlijk voortgang te bespreken, door mij te richten op het communiceren en leren tussen mensen
- 14 A in het veranderingstraject richtte ik mij op het ontwikkelen van vooraf vastgestelde competenties voor de betrokken partijen
B in het veranderingstraject richtte ik mij op het laten waarnemen en bewust worden van uiteenlopende aspecten en hun samenhang door de betrokken partijen
- 15 A ik creëerde situaties waarin mensen aan hun eigen leerdoelen konden werken
B ik zorgde voor opleidingspakketten waarin specifieke doelgroepen zich vooraf vastgestelde competenties eigen maakten
- 16 A ik hanteerde conflicten om eensgezindheid te bereiken tussen de belangrijkste spelers
B ik optimaliseerde conflicten om dynamiek en energie te creëren in de organisatie als geheel
- 17 A ik streefde naar de beste oplossing binnen de gestelde marges
B ik ondersteunde mensen om eigen oplossingen te bedenken en te implementeren
- 18 A ik richtte mij op het neutraliseren van die krachten die oplossingen frustreren of onmogelijk maken
B ik richtte mij op het helder definiëren van het beoogde resultaat en het faseren van de implementatie
- 19 A ik stimuleerde het uitwisselen van ervaringen
B ik zocht naar en deelde onderliggende mechanismen en nieuwe manieren van kijken
- 20 A ik was empathisch en open in mijn interacties
B ik stelde mij onafhankelijk en beheerst op
- 21 A ik probeerde draagvlak te creëren en te behouden voor een oplossing
B ik bewaakte dat alle activiteiten doelgericht waren
- 22 A ik legde zorgvuldig vast waar ik voor stond en hield me daar ook aan
B ik reflecteerde continu op wat er gebeurde en liet mijn handelen daar doorlopend door bepalen
- 23 A ik gedroeg mij diplomatiek en situatie-afhankelijk
B ik zette mijzelf op het spel en stond voor waar ik in geloofde

- 24 A ik motiveerde mensen door hun prestaties te belonen
B ik hielp mensen leren door hen feedback te geven over hun prestaties
- 25 A ik hield anderen een spiegel voor
B ik hield mijzelf en anderen aan gemaakte afspraken
- 26 A in conflictsituaties trad ik op als bemiddelaar
B ik coachte mensen in het verbeteren van hun onderlinge communicatie
- 27 A ik maakte het veranderingsproces beheersbaar
B ik creëerde ruimte voor verandering
- 28 A ik probeerde mensen ertoe te bewegen hun standpunten aan te passen wanneer dit een stagnatie kon doorbreken
B ik probeerde een goede sfeer te scheppen en mensen te motiveren
- 29 A ik richtte mij er op een resultaat te realiseren waarbij niemand in het gedrang zou komen
B ik richtte mij op het behalen van het beste resultaat
- 30 A ik richtte mij op het scheppen van een veilige leeromgeving
B ik richtte mij op het creëren van constructieve conflicten en dialogen

Bijlage 5 Agenda individuele gesprekken

In blok 1 (systeemdenken) scoort iedereen bij vraag 9 een 1.

Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel.

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien, beschrijf je ideale situatie.

Welk doel heb je hiermee voor ogen?

Wat/wie heb jij daarvoor nodig?

Wat zijn de voordelen die je ervaart van dit doel?

Wat gaat al goed?

Als alles goed komt, welke kleine stappen zie je dan voor je?

In blok 2 (persoonlijk meesterschap) wordt op vraag 18 door 8 collega's een 2 gescoord. 1 collega scoort een 3, 1 collega scoort een 4.

1 = niet of nauwelijks van toepassing

2 = enigszins van toepassing

3 = grotendeels van toepassing

4 = geheel van toepassing

Ik wil graag weten hoe deze vraag door iedereen is geïnterpreteerd.

We geven niet 'anderen' de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen.

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien, beschrijf je ideale situatie.

Welk doel heb je hiermee voor ogen?

Wat/wie heb jij daarvoor nodig?

Wat zijn de voordelen die je ervaart van dit doel?

Wat gaat al goed?

Als alles goed komt, welke kleine stappen zie je dan voor je?

Van blok 3 (gezamenlijke visie) vraag 25.

We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn.

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien, beschrijf je ideale situatie.

Welk doel heb je hiermee voor ogen?

Wat/wie heb jij daarvoor nodig?

Wat zijn de voordelen die je ervaart van dit doel?

Wat gaat al goed?

Als alles goed komt, welke kleine stappen zie je dan voor je?

Blok 4 (mentale modellen) scoort over de gehele linie laag. Ik kies om verheldering van vraag 33.

Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken.

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien, beschrijf je ideale situatie.

Welk doel heb je hiermee voor ogen?

Wat/wie heb jij daarvoor nodig?

Wat zijn de voordelen die je ervaart van dit doel?

Wat gaat al goed?

Als alles goed komt, welke kleine stappen zie je dan voor je?

Blok 5 (teamleren)

Op teamvergaderingen is sprake van een open dialoog

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien, beschrijf je ideale situatie.

Welk doel heb je hiermee voor ogen?

Wat/wie heb jij daarvoor nodig?

Wat zijn de voordelen die je ervaart van dit doel?

Wat gaat al goed?

Als alles goed komt, welke kleine stappen zie je dan voor je?

Kolb:

Kan jij je vinden in de uitslag van de leerstijltest?

Komt het overeen met hoe jij denkt over jezelf? Zo nee, wat is er anders?

Wat heb jij nodig om de andere leerstijlen te oefenen?

Reteaming:

Wat vind je van deze manier van gespreksvoering?

Bijlage 6 Agenda groepsgesprekken

Groepsgesprek n.a.v. de door jullie ingevulde schoolvragenlijsten.

Ik heb uit elk blok één vraag geselecteerd waarvan de scores mij opvielen.

1. *Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel.*
2. *We geven niet 'anderen' de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen.*
3. *We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn.*
4. *Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken.*
5. *Op teamvergaderingen is sprake van een open dialoog*

Wat gaan we doen?

- We gaan bepalen welke van de vijf stellingen voor jullie het belangrijkste is/de belangrijkste zijn. Het doel is om te komen tot overeenstemming.
- Daarna gaan we met die stelling(en) aan de slag; dat doen we volgens de stappen van reteaming. Het doel is dat jullie kennis maken met deze manier van gespreksvoering, niet dat we alle 12 stappen helemaal doorlopen. Het is mooi meegenomen als het gebeurt, maar niet ons doel.
 1. Beschrijf je ideale situatie.
 2. Bepaal je doel.
 3. Zoek supporters.
 4. Onderzoek de voordelen van het doel.
 5. Onderken dat er al vooruitgang is geboekt.
 6. Stel je voor dat alles goed komt.
 7. Erken dat het een hele opgave is.
 8. Vind redenen tot vertrouwen.
 9. Beloof jezelf iets.
 10. Evalueer je vooruitgang.
 11. Ben voorbereid op mogelijke tegenslag.
 12. Vier je succes.
- Aan het eind van het gesprek wil ik graag weten wat je vindt van deze manier van gespreksvoering.