

# Leraar: een kleurrijk beroep

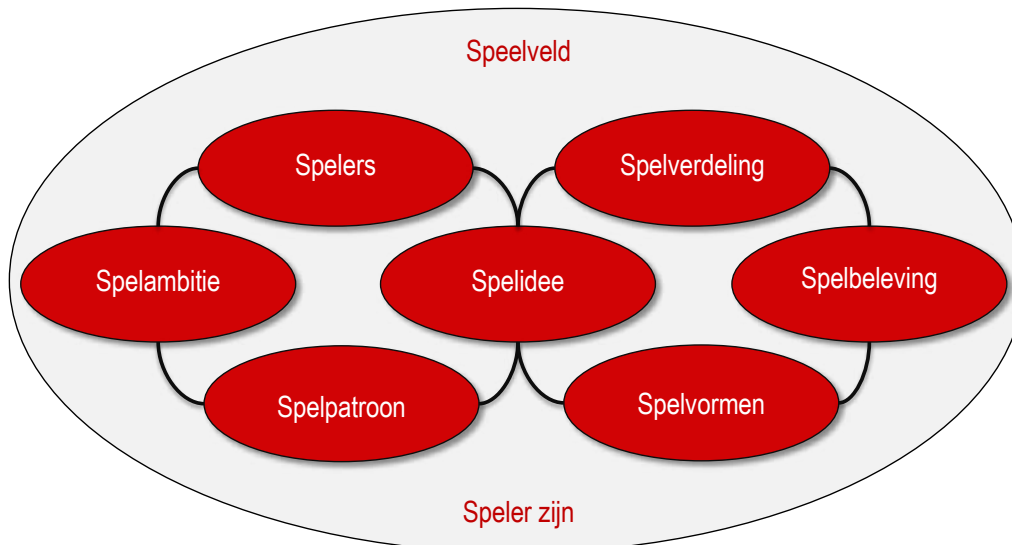


Gedeeld leiderschap: Samenspelen in verandering

Masterclass Jaap Boonstra - 16 januari 2020

1

# Spelmodel voor verandering



2



3

## Spelen

- Het spel is vrij-willig
- Spelen gaat met plezier
- Meeslepend en spannend
- Gevoel van vrijheid
- Oefening en leren
- Geen duidelijk extern doel
- Niet echt, niet het gewone leven
- Begrenzing in tijd en plaats

Speelse  
houding

4

## Acuut maatschappelijk probleem

- 30.000 kinderen en jongeren overgewicht (23%)
- Vooral arme gezinnen met laag opgeleide ouders
- Turkse en Marokkaanse gezinnen
- Lichamelijke en psychosociale gezondheid
- Hoge maatschappelijke kosten

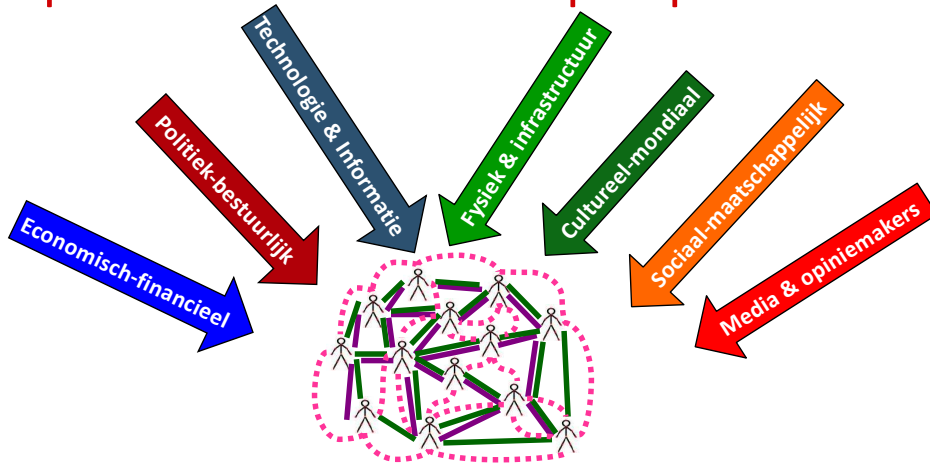
Morbide obesitas = kindermishandeling

5



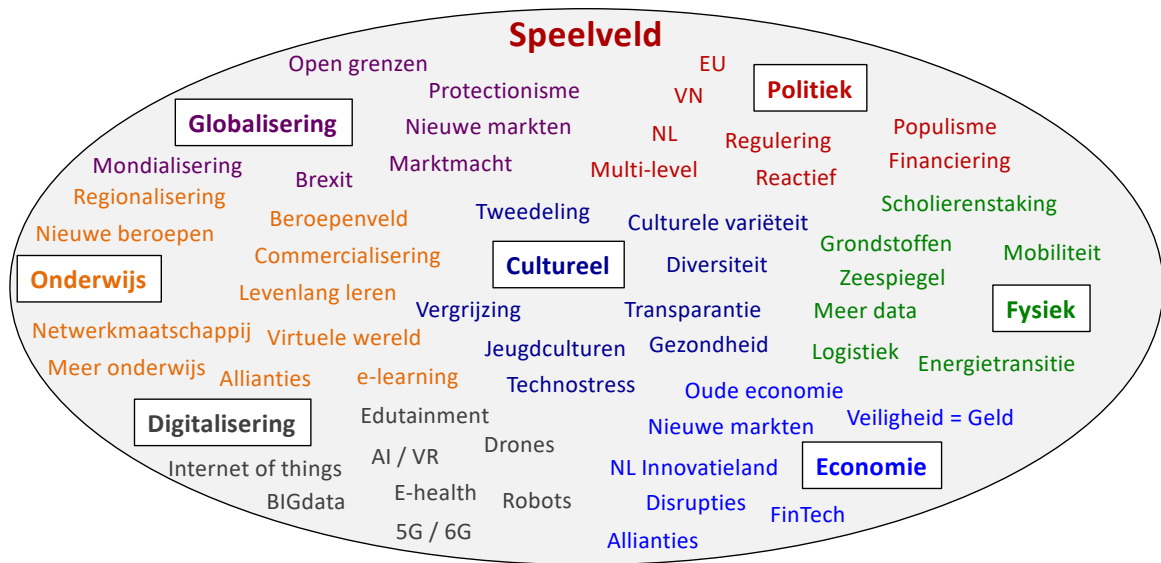
6

## Speelveld: contextuele perspectieven



7

## Dynamisch speelveld onderwijs



8

**J+**

Leraar in Amsterdam  
een kleurrijk beroep

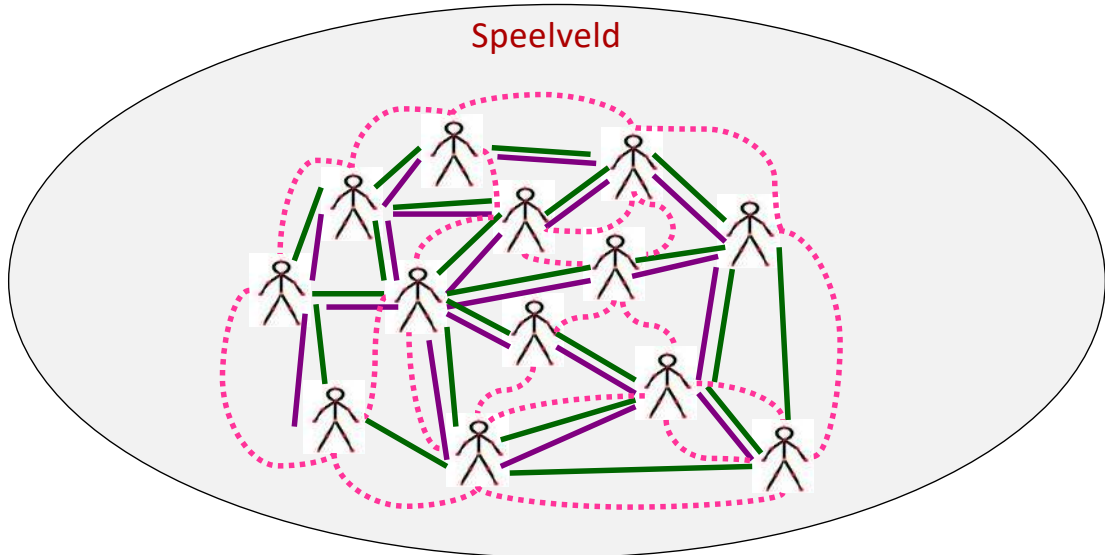
9

**J+**

Leraar in Amsterdam  
een kleurrijk beroep

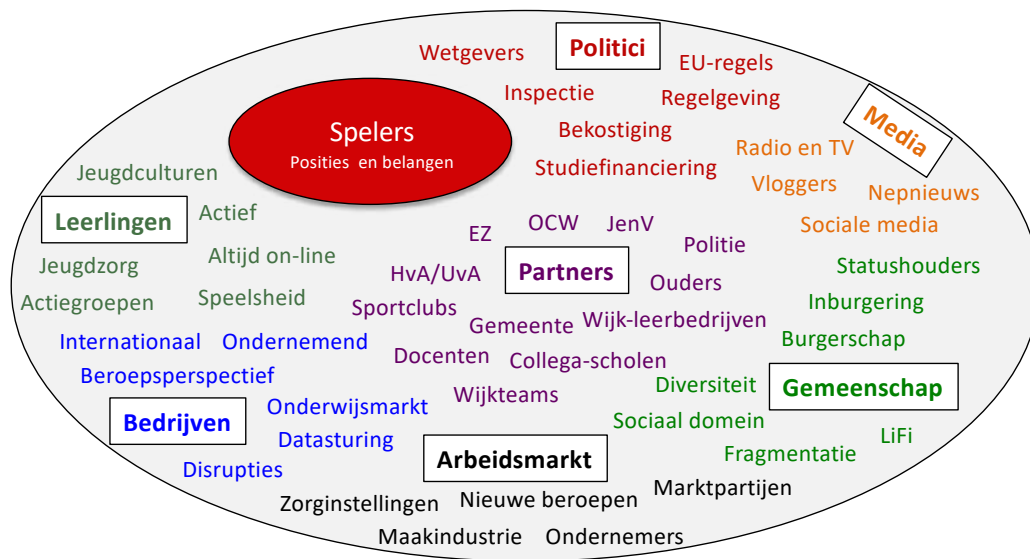
10

## Speelveld en samenspel



11

## Externe spelers onderwijs



12

## Dynamische en onvoorspelbare wereld

Geordende wereld	<b>Complex maar te begrijpen</b>	<b>Dynamisch en te duiden</b>	Ongeordende wereld
	<b>Eenvoudig en voorspelbaar</b>	<b>Chaotisch en onvoorspelbaar</b>	

Gebaseerd op Snowden & Boone, 2009

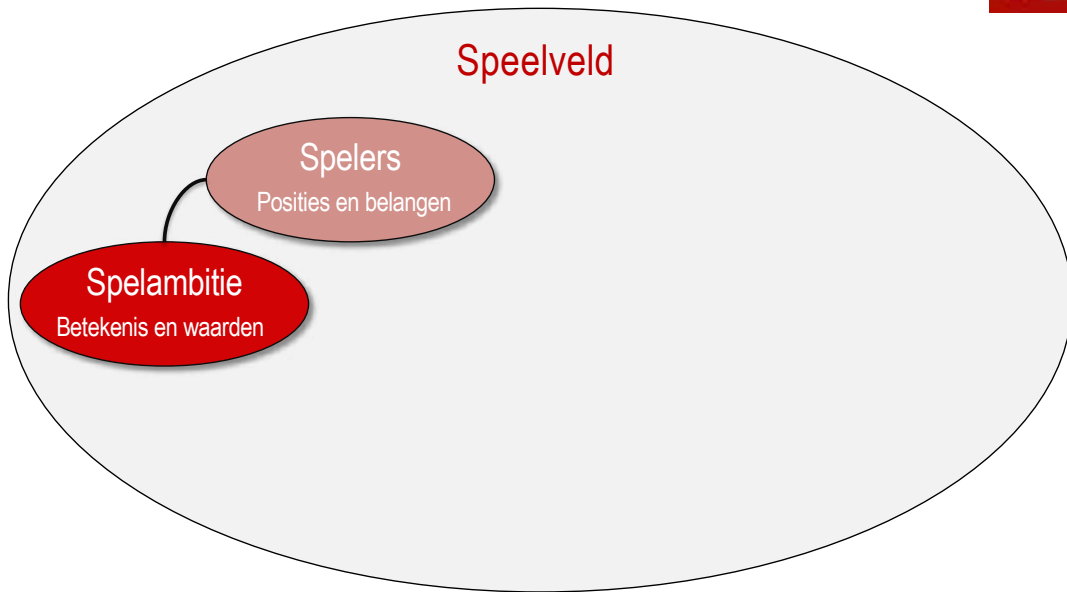
13

## Dynamische en onvoorspelbare wereld

Geordende wereld	<b>Complex maar te begrijpen</b> Veranderingen over tijd en plaats Analyseren van causale relaties Scenario-planning "Next practices" Diagnosticeren – beoordelen – reageren	<b>Dynamisch en te duiden</b> Dynamiek waarnemen en duiden Werkelijkheidsbeelden creëren Experimenteren en leren Ervaringen verzilveren Experimenteren – reflecteren – leren	Ongeordende wereld
	<b>Eenvoudig en voorspelbaar</b> Stabiliteit in bekende omgeving Oorzaak – Gevolg achterhalen Protocollen en standaarden "Best practices" Analyseren – categoriseren – reageren	<b>Chaotisch en onvoorspelbaar</b> Onbekende omgeving Situatie interpreteren en acteren Samen optrekken en uitproberen Rakelingen koesteren Acteren – stabiliseren – aanpassen	

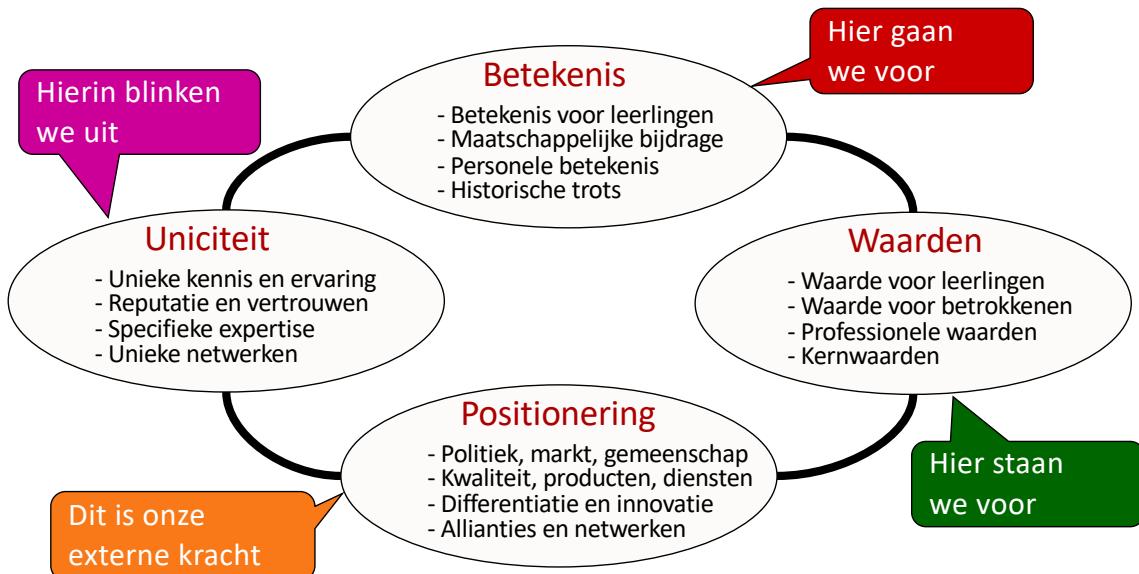
Gebaseerd op Snowden & Boone, 2009

14



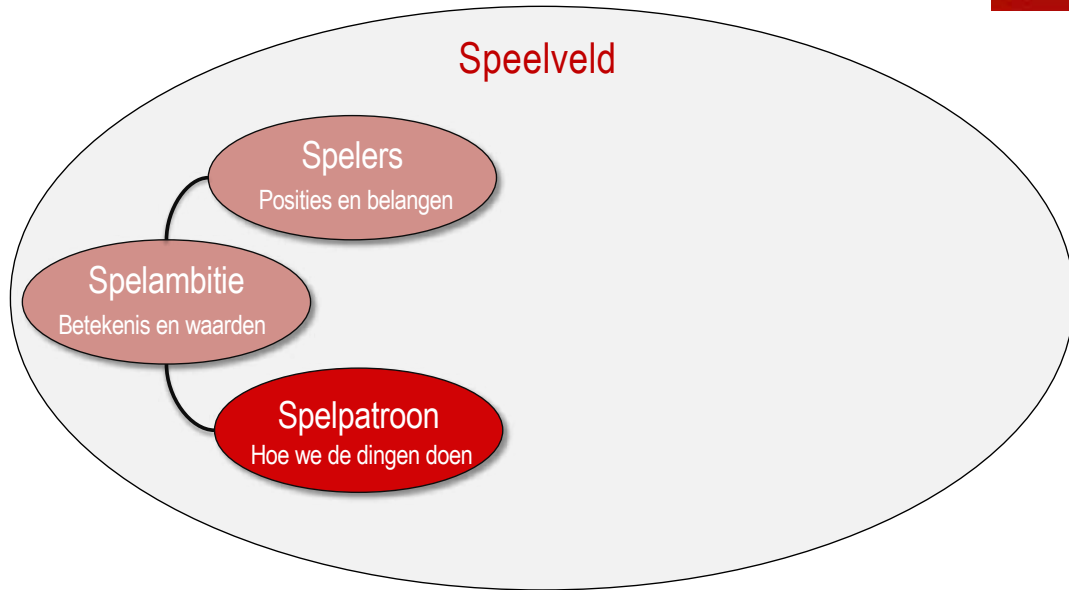
15

## Spelambitie



16





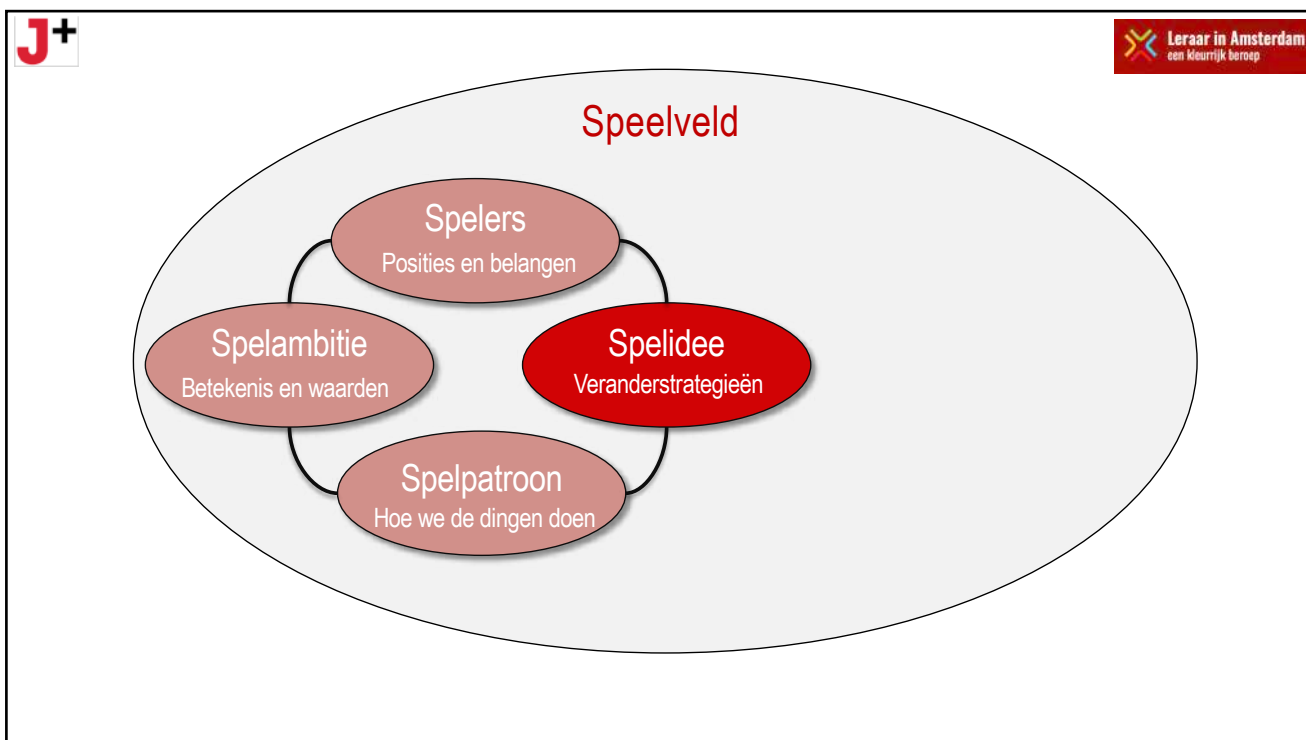
**Culture**  
eats  
**Strategy**  
for breakfast

## Spelambitie en spelpatroon



## Metaforen voor verandering





21

**J+**

Leraar in Amsterdam  
een kleurrijk beroep

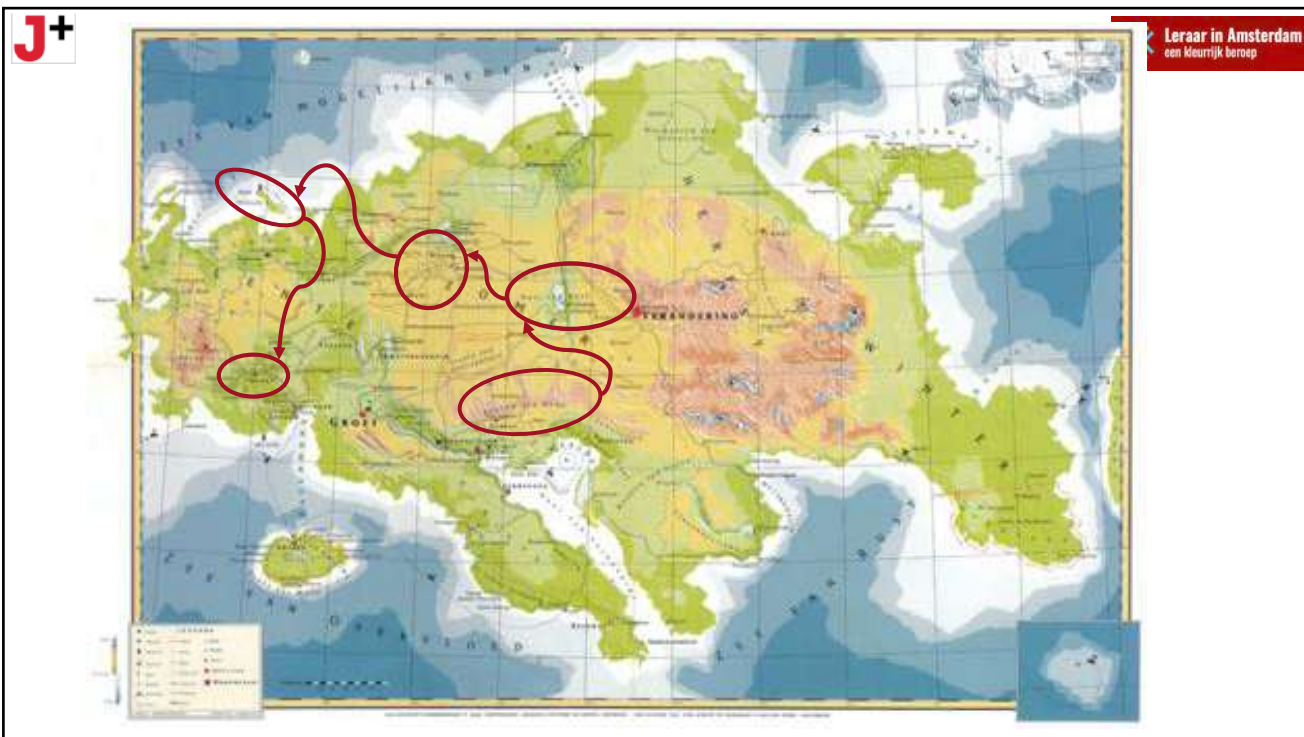
## Veranderideeën gedeeld leiderschap

- Hoe maken we het beroep van leraar aantrekkelijk

---

- Vernieuwde VMBO opleiding
- Samenwerken aan vernieuwing
- Vakoverstijgende projectweek
- Keuzewerktijd en rol docenten
- Nut van expertrollen in de school
- Naleven van professioneel statuut
- Cultuur bij gedeeld leiderschap

22



23

**J+**

Leraar in Amsterdam  
een kleurrijk beroep

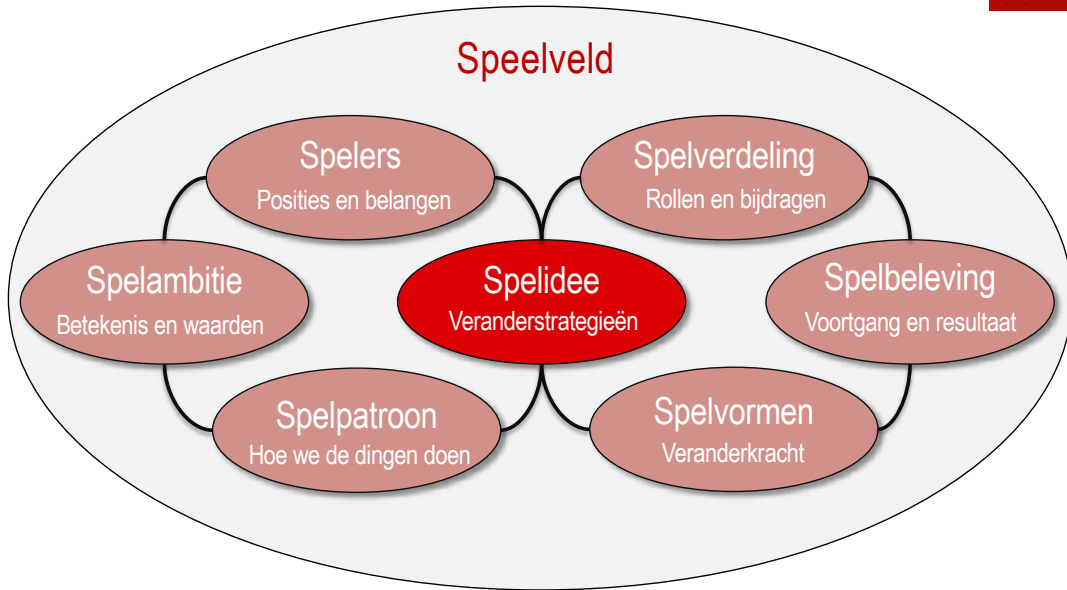
**Waar bevindt mijn opleiding zich nu?**

**Welke bestemming heb ik voor ogen?**

**Welke tussenstappen zie ik voor me?**

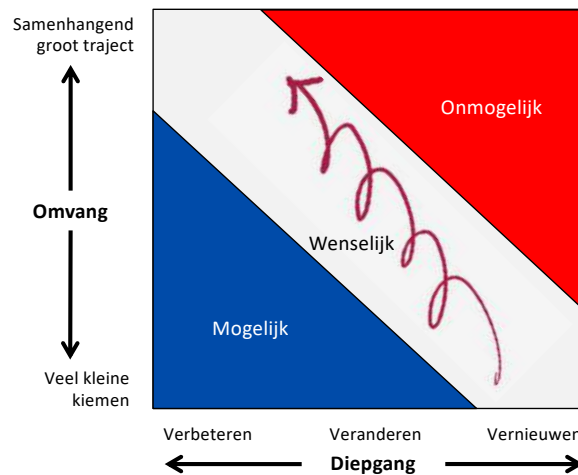
**Welke route kunnen we het beste volgen?**

24



25

## Omvang en diepgang



Gebaseerd op Hans Vermaak, Iedereen Verandert, 2017

26

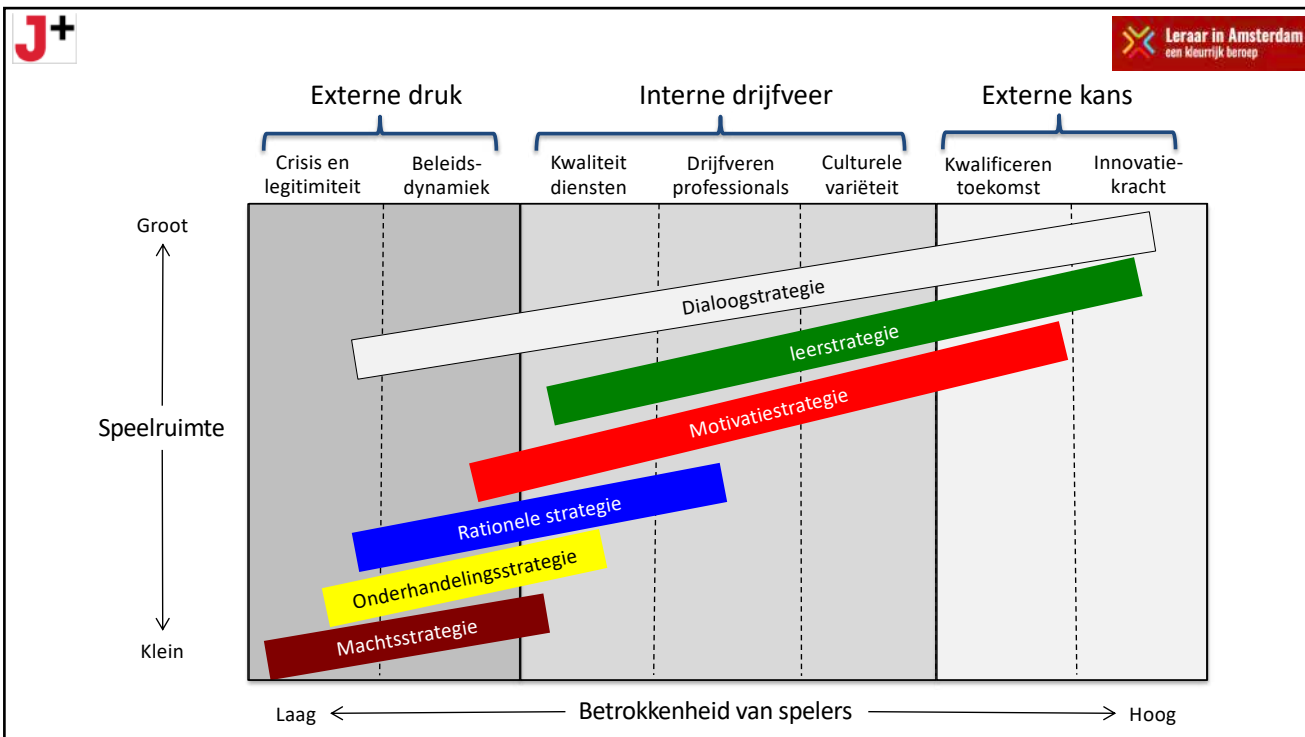
# Er is geen beste manier van veranderen

27

## Veranderstrategieën kennen

					
<b>Machtsstrategie</b>	<b>Rationele strategie</b>	<b>Onderhandel strategie</b>	<b>Motivatie strategie</b>	<b>Leer strategie</b>	<b>Dialogo strategie</b>
<b>Doordrukken</b>	<b>Doorzetten</b>	<b>Doorgronden</b>	<b>Ontwikkelen</b>	<b>Ondervinden</b>	<b>Ontdekken</b>
Gestuurd door top Doelgericht Positiemacht Rol controllers Lineair proces Macht-dwang Commanderen	Initiatief door top Oplossingsgericht Expertkennis Rol consultants Lineair proces Overreden Overtuigen	Meerdere actoren Resultaatgericht Positionele macht Tijdelijke coalities Iteratief proces Onderhandelen Uitwisselen	Leiders en volgers Transitiegericht Verleidingsmacht Input professionals Iteratief proces Participatie Begeleiden	Actief & reflectief Ambitie gedreven Informele macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Dynamisch proces Gezamenlijk leren Dialogo

28



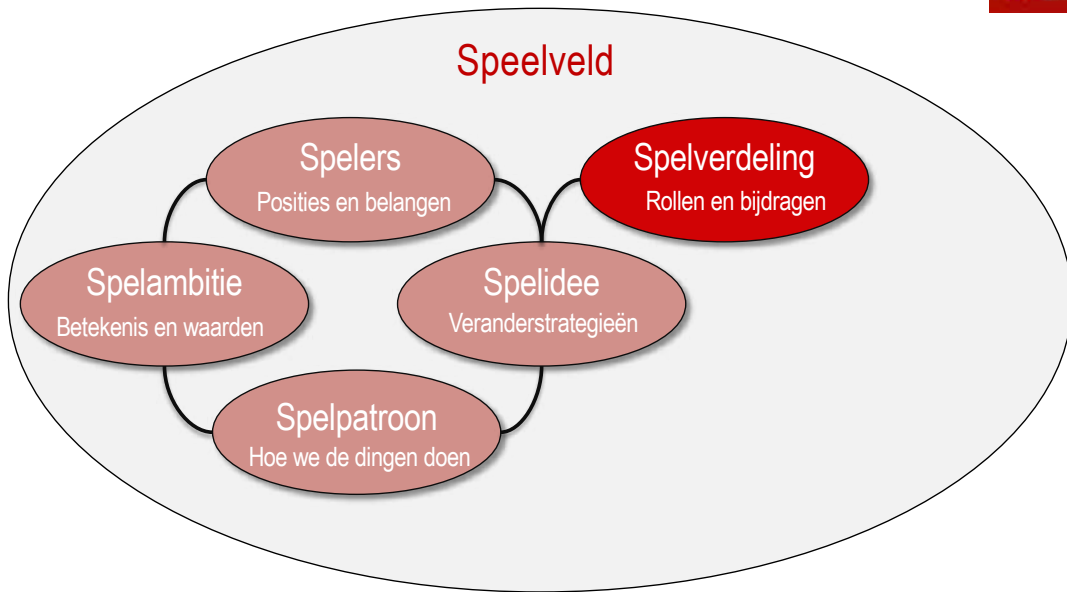
29

**J+**  Leraar in Amsterdam  
een kleurrijk beroep

## Veranderstrategieën kennen

<b>Machtsstrategie</b>	<b>Rationele strategie</b>	<b>Onderhandelingsstrategie</b>	<b>Motivatie strategie</b>	<b>Leer strategie</b>	<b>Dialoog strategie</b>
<b>Doordrukken</b>	<b>Doorzetten</b>	<b>Doorgronden</b>	<b>Ontwikkelen</b>	<b>Ondervinden</b>	<b>Ontdekken</b>
Gestuurd door top Doelgericht Positiemacht Rol controllers Lineair proces Macht-dwang Commanderen	Initiatief door top Oplossingsgericht Expertkennis Rol consultants Lineair proces Overreden Overtuigen	Meerdere actoren Resultaatgericht Positionele macht Tijdelijke coalities Iteratief proces Onderhandelen Uitwisselen	Leiders en volgers Transitiegericht Verleidingsmacht Input professionals Iteratief proces Participatie Begeleiden	Actief & reflectief Ambitie gedreven Informele macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Dynamisch proces Gezamenlijk leren Dialoog

30



31

## Verdeling van betrokkenheid en weerstand

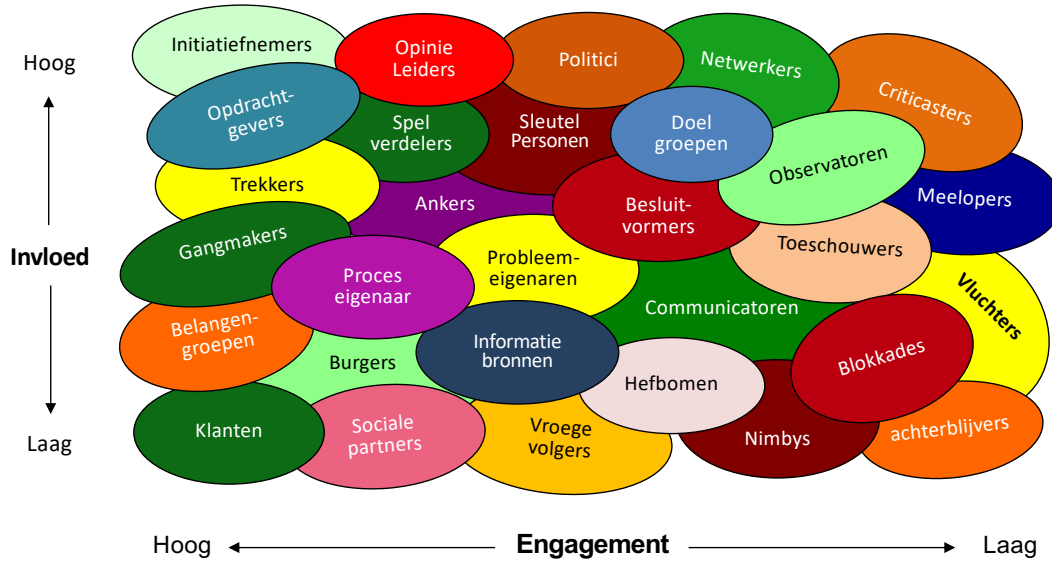
Aantal dat verandering aanvaardt



32

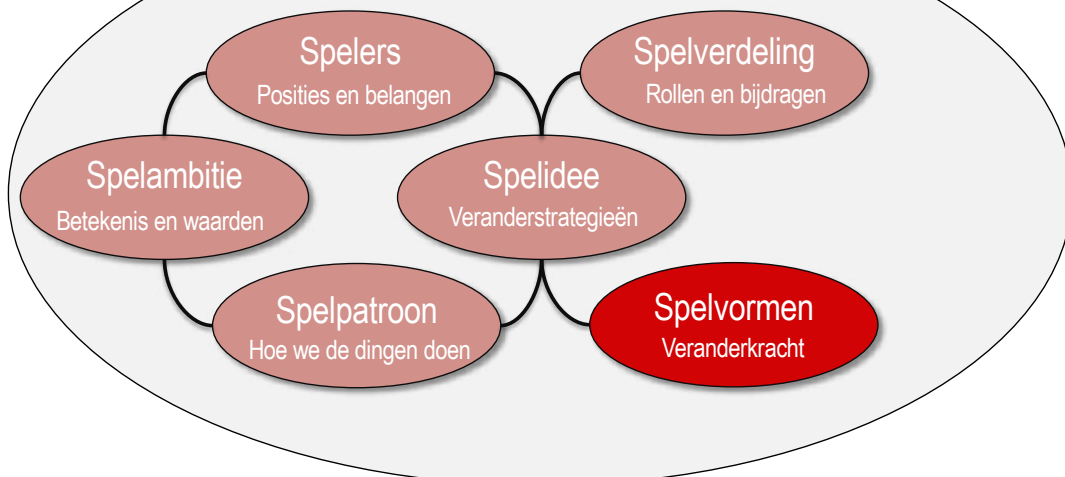


## Spelersrollen in verandering



33

## Speelveld



34

# Spelvormen

Interventies



# Spelvormen

~~Interventies~~

Interacties



## Spelvormen inzetten

Ingrijpen en  
doorpakken

Verbeteren van  
systemen

Verschil waarderen  
Spanning hanteren

Betekenis geven en  
waarden articuleren

Met elkaar en  
van elkaar leren

Aan de slag en  
aan de praat

37

## Spelvormen inzetten

### Ingrijpen en doorpakken

- Urgentie articuleren
- Macht en middelen verdelen
- Grenzen stellen
- Diskwalificeren
- Druk uitoefenen
- Loyaliteit afdwingen
- Spelers wisselen
- Mensen uitsluiten
- Dreigen en sanctioneren

### Verbeteren van systemen

- Urgentie creëren
- Herstructureren
- Afslanken en uitbesteden
- Bedrijfsprocessen herontwerpen
- Strak organiseren
- Beloningsystemen wijzigen
- Meetsystemen inrichten
- Gedagsregels formuleren

### Constructief onderhandelen

- Partijen identificeren
- Belangen inventariseren
- Verschillen waarderen
- Gedeeld belang articuleren
- Oog voor actie en emotie
- Belemmeringen bespreken
- Conflicten mediëren
- Heilige huisjes afbreken
- Prikkelende humor inzetten

### Motiveren en inspireren

- Problemen verhelderen
- Toekomst verbeelden
- Betekenis geven
- Veelzijdig communiceren
- Kernwaarden benoemen
- Teams ontwikkelen
- Medezeggenschap betrekken
- Taken en rollen verhelderen
- Loopbaanbeleid ontwikkelen
- Gedrag belonen

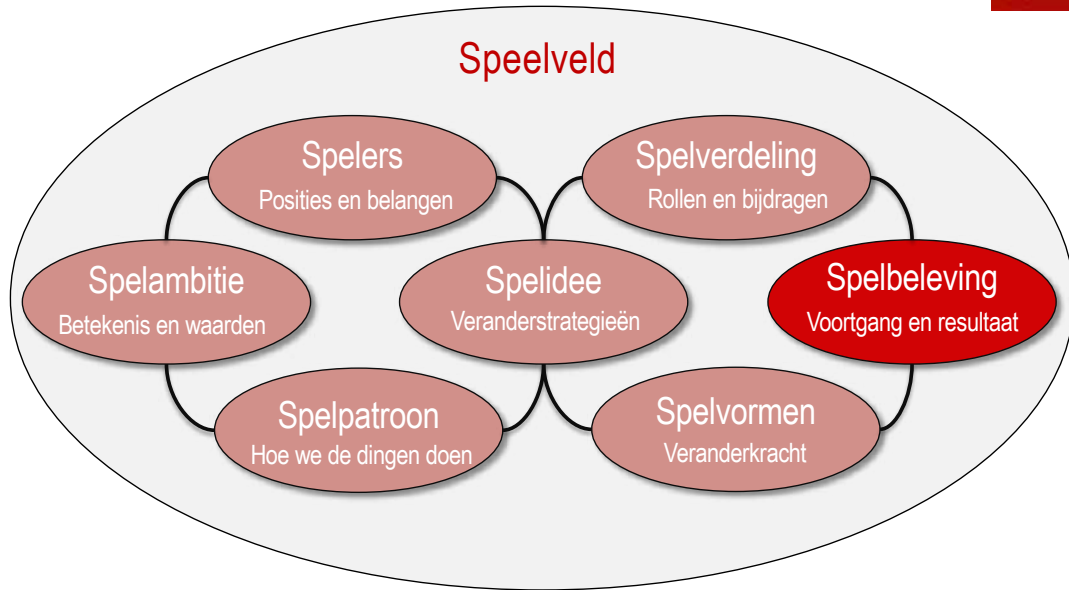
### Leren en ontwikkelen

- Leerprocessen inrichten
- Leiderschap ontwikkelen
- Werkateliers aanbieden
- Leergroepen vormen
- Casus adopteren
- Vakkennis waarderen
- Proeftuinen inrichten
- Reflecteren in verandering
- Evalueren en leren
- Leerervaringen verzilveren

### Open dialoog

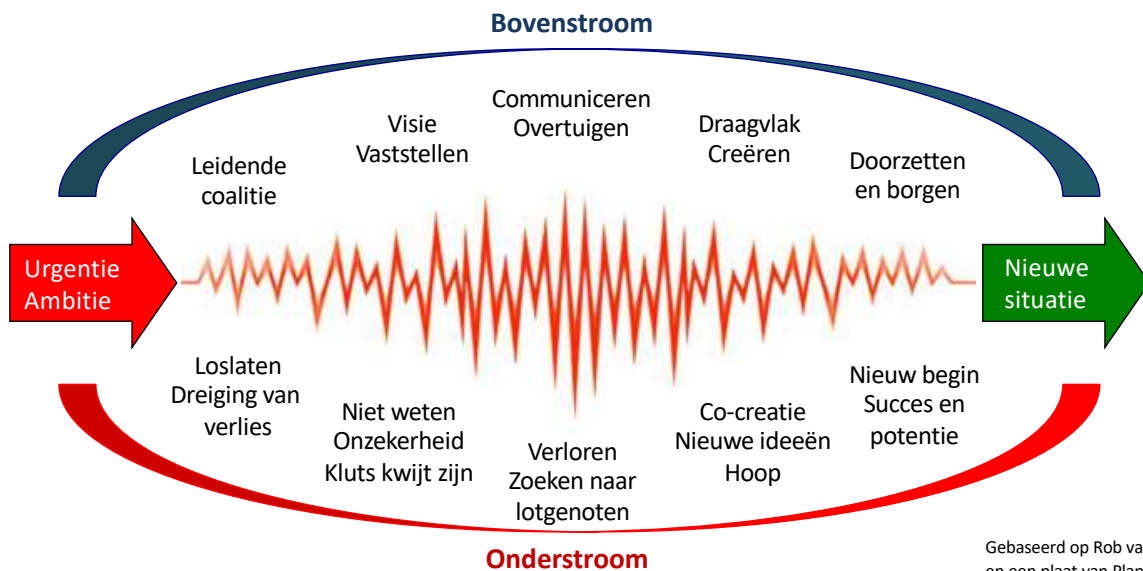
- Waarderend verkennen
- Netwerken mobiliseren
- Verschillen overbruggen
- Onbevangen waarnemen
- Toekomstconferenties opzetten
- Zoekconferenties organiseren
- Experimenteren en uitproberen
- Ervaringen uitwisselen
- Verhalen vertellen
- Successen delen

38



39

## Bovenstroom en onderstroom



Gebaseerd op Rob van Es, 2014  
en een plaat van Plan B

40



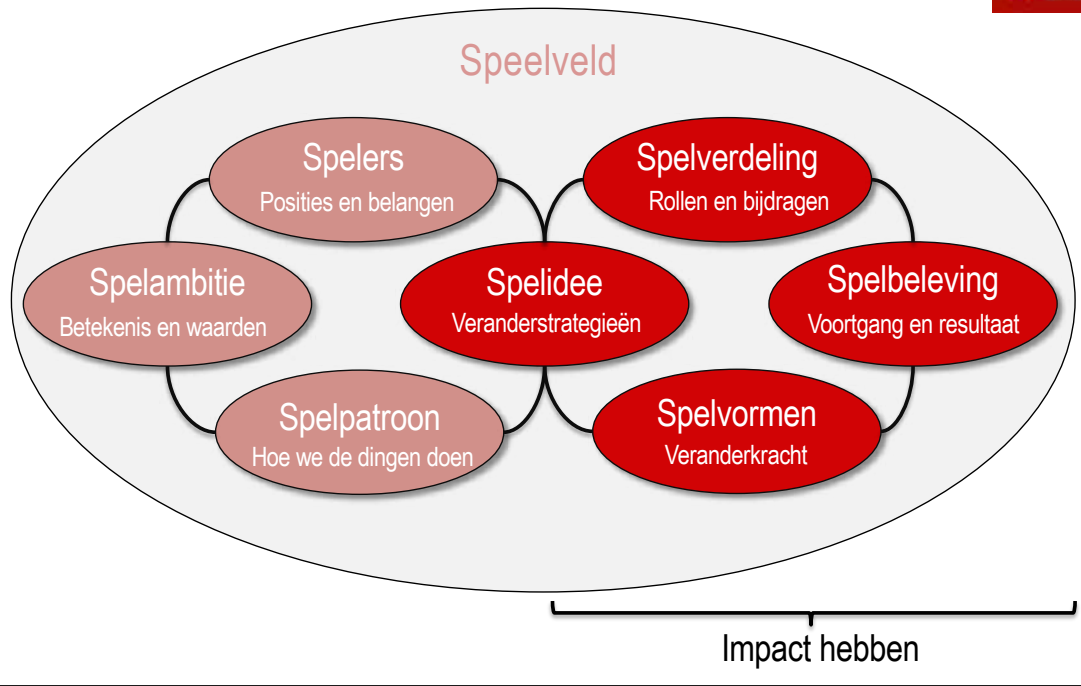
41

## Lessen Onderwijsgroep Tilburg

- Begin klein - stapje voor stapje verder
- Experimenteer, reflecteer, pas toe en leer
- Faciliteer en daag teams uit elkaar te bezoeken
- Bouw aan eigenaarschap in de teams
- Samenspel leerkrachten, leidinggevenden en bestuurders
- Bestuur en managers cruciale supporters
- Durf als bestuur jezelf ter discussie te stellen
- Voort-durend proces met oog op lange termijn
- Resultaten delen en succes vieren



42





45



46



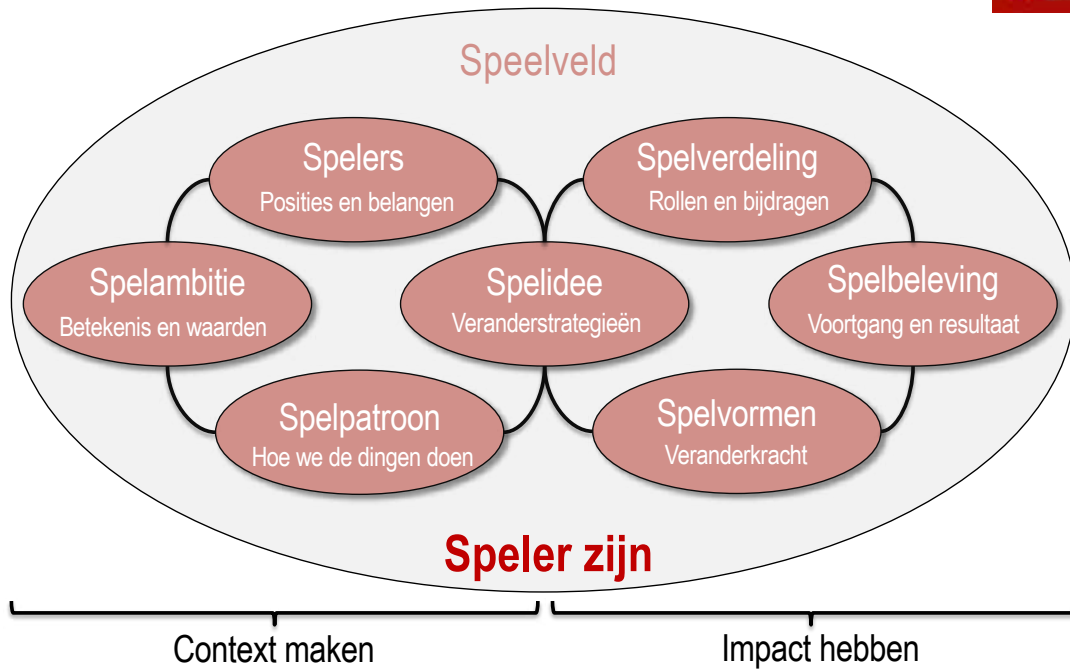
47



48







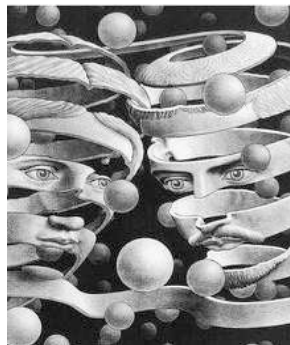
51

## Identiteit, betrokkenheid, betekenis



### Identiteit

Exploreren eigen biografie  
Fascinaties en inspiraties?  
Begrip van eigen waarden  
Wat is mijn kracht?



### Betrokkenheid

Creëren van een rijk beeld  
Betrokken en met aandacht  
Waardeer culturele waarden  
Met wie verbind ik me?



### Betekenis

Beschouwend en verbindend  
Sterke sociale antenne  
Welke betekenis heb ik?  
Waar aan draag ik bij?

52





55



56



57

*To us, art is an adventure  
into the unknown world,  
which can only be explored  
by those willing to take the risks*

*Barnett Newman, 1943*

58