

# Mindshifting bij schoolleiders

'Once your mindset changes,  
everything on the outside  
will change along with it.'

Steve Maraboli

## Meesterproef

Wiebren Minnema



# Mindshifting bij schoolleiders

## Meesterproef

Wiebren Minnema

Master of Educational Management 2012-2014  
Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO)  
9 oktober 2014

Opleidingsinstituut  
Nederlandse School voor Onderwijsmanagement  
Linnaeusstraat 35F  
1093 EE Amsterdam  
020 5682030  
<http://www.nso-onderwijsmanagement.nl/>  
[nso@nso-onderwijsmgt.nl](mailto:nso@nso-onderwijsmgt.nl)

Werkgever  
ROC Friese Poort  
Harste 4-6  
8602 JX Sneek  
0515 481600  
<http://www.rocfriesepoort.nl/>  
[sneek@rocfriesepoort.nl](mailto:sneek@rocfriesepoort.nl)

Onderzoeksbegeleider  
Dr. J.G.G. Zuylen  
013 4560311  
0654678994  
[jzuylen@mesoconsult.nl](mailto:jzuylen@mesoconsult.nl)

Student  
Wiebren Minnema  
Opleidingsmanager Elektrotechniek Mechatronica ROC Friese Poort, vestiging Sneek  
De Swan 16  
8702 CL Bolsward  
0515 581218  
0654294210  
[wjminnema@gmail.com](mailto:wjminnema@gmail.com)

## Voorwoord

Onderwijs is mensenwerk. Het zijn mensen die mij intrigeren, inspireren en die mij als negentienjarige op het spoor hebben gezet van de technische lerarenopleiding. Nu, vele jaren later, ben ik schoolleider op een groot roc en geef ik leiding aan techniekopleidingen. Het meest fascinerende van mijn baan vind ik nog steeds het gedrag en de ontwikkeling van mensen, dit geldt voor studenten en collega's. In een organisatie vinden voortdurend processen plaats die invloed hebben op het functioneren van het personeel. Medewerkers worden beïnvloed door veranderingen, communicatie en gedrag van anderen. Dit laatste komt nog sterker tot uiting als er sprake is van hiërarchie tussen collega's.

In het onderwijs zijn docenten hoger opgeleid. Leidinggevend zijn vaak gelijkwaardig in opleiding en toch is er sprake van een gezagsverhouding. De leidinggevend in het onderwijs zijn vaak zelf als docent begonnen, dit maakt het werken in het onderwijs voor leidinggevend bijzonder. Zelf heb ik ervaren dat mijn baan als leidinggevende in het onderwijs invloed heeft gehad op mijn gedrag en denkbeelden.

In december 2013 stuurde mijn goede vriend Ton ten Broeke mij de afscheidsrede van Prof. Dr. P. Robert-Jan Simons. Hierin stond het onderwerp mindset en mindshifting centraal. Mijn eigen ervaringen als leidinggevende, mijn belangstelling voor gedrag en denkbeelden en deze afscheidrede zijn de aanleiding geweest om mindshifting als onderwerp van onderzoek te kiezen.

Het doen van onderzoek was voor mij vergelijkbaar met het lopen van een marathon. In het begin moet je ritme zoeken en een fijne tred vinden. Gaandeweg krijg je steeds meer de smaak te pakken en loopt het lekker. Een marathon loop je niet alleen, je medelopers, in dit geval studiegenoten, lopen gelijk op en dat stimuleert. Zij leveren dezelfde prestatie en kennen dezelfde moeilijkheden. Je hebt een coach nodig voor de begeleiding. Voor mij was dit Jos Zuylen, aan hem ben ik veel dank verschuldigd. Zijn begeleiding was deskundig, ruimhartig in tijd, zijn feedback kritisch maar altijd positief. Je dierbaren staan tijdens de training en het lopen van de marathon langs de kant, maar ook bij de finish. Mijn vrouw wil ik name bedanken voor de ruimte die zij mij heeft gegeven wanneer ik mij soms letterlijk en figuurlijk moest terugtrekken. Zonder die ruimte en haar stimulans was dit onderzoek niet gelukt.

Wiebren Minnema  
Bolsward, 9 oktober 2014

## Samenvatting

In december 2013 nam Prof. Dr. P. Robert-Jan Simons (2013) afscheid als hoogleraar van de Universiteit Utrecht. De titel van zijn afscheidsrede was: 'Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?' Deze afscheidsrede en eigen ervaringen zijn aanleiding geweest voor dit onderzoek. Vanaf het moment dat iemand leidinggevende wordt, zullen zijn collega's hem anders benaderen. Bij de nieuwe rol hoort een ander gedrag. Deze gedragsverandering heeft invloed op de denkbeelden en opvattingen van de nieuwe leidinggevende. Dit wordt een mindshift genoemd (Ehrlich, 2013). Er wordt vanuit gegaan dat mindshifting een voortdurend proces is dat nagenoeg bij ieder persoon plaatsvindt en vooral aan de orde is bij een functieverandering (Ehrlich, 2013).

Vanuit de theoretische basis van dit onderzoek valt te concluderen dat een leider verschillende rollen moet kunnen vervullen en daarbij gebruik moet maken van verschillende gedragingen. Een authentiek leider geeft leiding vanuit hoofd, hart, lichaam en geest (Covey, 2004). De leiderschapsrol wordt ook bepaald door de positie in de organisatie en is mede afhankelijk van het organisatieonderdeel waaraan hij moet leidinggeven. Vanuit de rol die de leidinggevende afwisselend kiest, zoals die van ondernemer, manager en coach, weet een 'excellente leider' ook een goede balans te houden tussen de drie bronnen van beïnvloeding: lichaamshouding, ratio en gevoel (Van Loon, 2006). De keuze die de leider maakt uit dit arsenaal van leiderschapsrollen en gedragingen wordt mede bepaald door zijn eigen mindset als onderdeel van de 'drijvende krachten' (Spencer & Spencer, 1993). De rollen en kenmerken van een leider zijn te spiegelen aan het leiderschapsniveau en de passages (Dotlich, Noel, & Walker, 2004) die een leider moet passeren als hij doorstroomt naar een hogere leidinggevende functie. Het zijn die passages waarin mindshifting kan plaatsvinden.

Voor dit onderzoek zijn zes leidinggevendenden in drie functiegroepen geïnterviewd. Teamleiders of opleidingsmanagers die leidinggeven aan docenten, directeuren die leidinggeven aan leidinggevendenden en twee voorzitters van het CvB die eindverantwoordelijke zijn van een school. Deze leidinggevendenden zijn bevestigd op hun ervaringen met mindshifting. Citaten van de geïnterviewden die betrekking hebben op mindshifting zijn weergegeven in dit onderzoek en vormen op deze wijze een herkenbare weergave van de resultaten.

Alle geïnterviewde leidinggevendenden zijn van mening dat er bij hun mindshifting heeft plaatsgevonden. Dit heeft men het meest ervaren door de andere rolverwachting die collega's, met name de mensen die zij leiding gaven, ten opzichte van hen kregen. Voor de meeste leidinggevendenden is deze ervaring een verrassing waar men mee moet leren om te gaan. Genoemde kenmerken van mindshifting zijn onder andere:

- de afstand die ervaren wordt in menselijke relaties neemt toe, voor anderen wordt de leidinggevende minder toegankelijk;
- het mensbeeld verandert, de leidinggevende kan argwanender en alerter worden;
- het veranderend perspectief van leidinggevende.

Het onderzoek heeft aanbevelingen opgeleverd om nieuwe leidinggevendenden te begeleiden bij mindshifting en hierdoor mogelijk uitval te voorkomen. Het onderzoek beschrijft dat het perspectief van een medewerker mede bepaald wordt door de functie die hij vervuld. Daarnaast worden in het onderzoek diverse aanbevelingen gedaan voor hoger leidinggevendenden.

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1 Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Context.....	9
1.3 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel .....	9
2 Onderbouwing vanuit de literatuur.....	11
2.1 Mindset .....	11
2.2 Mindshifting .....	12
2.3 Leiderschapskenmerken .....	13
2.4 Leiderschaprollen.....	14
2.5 Leiderschapsniveaus.....	15
2.6 Samenvatting .....	17
3 Doel- en vraagstelling.....	18
3.1 Doelstelling.....	18
3.2 Aangescherpte vraag.....	18
3.3 Deelvragen .....	19
4 Methode.....	20
4.1 Onderzoekstrategie.....	20
4.2 Procedure .....	20
4.3 Onderzoeksgroep .....	20
4.4 Instrumentatie.....	21
4.5 Analyse .....	21
5 Resultaten.....	23
5.1 Elementen van niveau 5 leiderschap volgens Collins (2004) .....	23
5.2 Mindshifts voor een leidinggevende volgens Ehrlich (2013) .....	25
5.3 Rollen en rolvulling .....	26
5.4 Leadership passages.....	28
5.5 Mindshifting .....	29
5.6 Hoofdvraag.....	31
5.7 Samenvatting van de resultaten .....	33
6 Conclusies en discussie .....	34
6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen .....	34

6.2 Beschouwing .....	35
6.3 Slotconclusies en aanbevelingen .....	37
6.4 Vervolgonderzoek .....	39
Geraadpleegde literatuur .....	40
Bijlagen .....	41
Bijlage 1 : Beschrijving story-line of verhaallijn.....	41
Bijlage 2 : Format semigestructureerd interview .....	44
Bijlage 3 : Verkorte CV's van interviewkandidaten.....	53

# 1 Inleiding

Onderzoek is een wezenlijk onderdeel van een masterstudie. Bij de NSO heeft het doen van onderzoek een prominente plaats gekregen in de meesterproef. Naast het opdoen van onderzoeksvaardigheden is het voor de onderzoeker van groot belang een onderwerp te kiezen wat hem raakt. In dit eerste hoofdstuk wordt de motivatie voor het onderzoeksonderwerp toegelicht.

## 1.1 Aanleiding

De term mindset kwam ik voor het eerst tegen in het boek *Over de top* (Nelis & van Sark, 2012). In dit boek spreken de schrijvers van een fixed mindset en een growth mindset. Fixed mindset betekent dat intelligentie vast staat, growth mindset wil zeggen dat intelligentie ontwikkeld kan worden. De schrijvers bepleiten in dit boek een growth mindset voor docenten, leidinggevend en opvoeders omdat dit meehelpt aan een optimale talentontwikkeling. Het boek *Over de top* (Nelis & van Sark, 2012) wordt aangehaald in het visiedocument *Vakkracht* van ROC Friese Poort (ROC Friese Poort, 2013).

Afgelopen december werd ik geïnspireerd door de afscheidsrede van Prof. Dr. P. Robert-Jan Simons (2013) welke hij uitsprak bij zijn afscheid als hoogleraar van de Universiteit Utrecht. De titel van zijn afscheidsrede was: *'Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?'* In zijn afscheidsrede pleit Simons ervoor te onderzoeken hoe de mindsets over de mind veranderd kunnen worden (Simons, 2013). Simons geeft aan dat hij in zijn functie als directeur van de NSO heeft ervaren dat mensen die leider worden ook een mindshift moeten maken: "Toen ze nog geen leidinggevende functie hadden waren ze gericht op zichzelf en als leidinggevende moeten zij zich steeds meer gaan richten op de anderen aan wie zij leiding geven". [...] "De opleidingspraktijk leerde ons dat deze shift ingewikkelder is en langer duurt dan wij dachten" (Simons, 2013, p.6).

Zelf ben ik ruim zeven jaar leidinggevende in de functie van opleidingsmanager Elektrotechniek Mechatronica bij ROC Friese Poort in de vestiging Sneek. Hoewel ik bij aanvang van mijn opleiding Master of Educational Management bij de NSO niet direct de ambitie had om door te groeien naar een hogere leidinggevende functie, merk ik dat de wijze waarop deze opleiding is vormgegeven mij inspireert tot het zetten van die stap in de nabije toekomst. In het kader van deze ambitie, die ik ook bij veel studiegenoten herken, is het interessant om mijn meesterproef en het bijbehorende onderzoek te wijden aan de vraag welke mindshift er dan zal (moeten) plaatsvinden.

Bij de studie Master of Educational Management wordt er veel aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling. Zelf ervaar ik tijdens deze studie dat ik als leidinggevende word aangesproken op mijn mindset. Ik kan gerust stellen dat mijn persoonlijke mindset gedurende de studie een ontwikkeling doormaakt. Dit gegeven en de eerder genoemde inspiratiebronnen zijn voor mij de aanleiding onderzoek te doen naar de verandering van mindsets bij leidinggevend in grote schoolorganisaties.



## 1.2 Context

Toen ik zeven jaar geleden de overstap maakte van docent naar opleidingsmanager kreeg ik een andere rol binnen hetzelfde team. Ik werd leidinggevende van de docenten die daarvoor mijn directe collega's waren. Ik heb ervaren dat docenten na de overstap anders naar me gingen kijken. Ze verwachtten dat ik in de nieuwe rol passend gedrag ging vertonen.

Bij het vervullen van een andere rol door dezelfde persoon veranderen gedeeltelijk zijn of haar opvattingen, deze verandering wordt een mindshift genoemd (Ehrlich, 2013). Er wordt vanuit gegaan dat mindshifting een voortdurend proces is dat nagenoeg bij elk persoon plaatsvindt en vooral aan de orde is bij een functieverandering (Ehrlich, 2013).

Bij mijn werkgever, ROC Friese Poort, is in 2010 het reorganisatieplan 'Doorschakelen' uitgevoerd. Ten gevolge van dit plan is in de organisatiestructuur een managementlaag verwijderd, namelijk die van afdelingsdirecteuren. De functie van opleidingsmanager is hierdoor versterkt en zwaarder geworden. Veel opleidingscoördinatoren zijn toen doorgegroeid naar de functie van opleidingsmanager. Gevolg is echter wel geweest dat er de afgelopen jaren onder de 66 opleidingsmanagers een verloop is geweest van ruim 20%. Dit heeft mogelijk te maken met het verzwaarde takenpakket maar ook is het denkbaar dat de functie van opleidingsmanager in de nieuwe organisatiestructuur vraagt om een nieuwe rolvulling. De reorganisatie had het doel tot meer resultaatverantwoordelijke teams te komen waarbij de opleidingsmanager de leider is en onder andere personeelsmanagement als nieuw verantwoordelijkheidsgebied in portefeuille heeft gekregen. Deze leidersrol, zonder rugdekking van een afdelingsdirecteur, vraagt om een nieuwe rolvulling en onderliggende mindset van de opleidingsmanager. Niet elke functionaris is in staat gebleken deze rol te vervullen.

Het is interessant het onderzoek in mijn meesterproef betrekking te laten hebben op de vraag welke mindsetverandering (mindshift) ontstaat of moet ontstaan bij een leidinggevende in een grote schoolorganisatie wiens leidinggevende taak veranderd. Dit betreft een docent die teamleider wordt, een teamleider die doorgroeit naar een directiefunctie waarbij meer aandacht moet zijn voor strategische zaken en de overgang van een directeur naar een bestuurdersfunctie, zoals lid van het college van bestuur van een school.

## 1.3 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel

Op het moment dat mensen andere leidinggevende functies gaan vervullen krijgen ze andere verantwoordelijkheden. Bij andere verantwoordelijkheden hoort een ander gedrag. Wil dit gedrag duurzaam en standvastig zijn dan hoort bij dit gedrag een andere mindset (Straathof & Van Dijk, 2003). Verschillende leidinggevende functies in een grote schoolorganisatie vragen om verschillende mindsets. Aan het gedrag van schoolleiders zijn mogelijk kenmerken te onderscheiden die aan de basis liggen van verschillende mindsets. Deze kenmerken kunnen vanuit de literatuur vastgesteld en gerubriceerd worden per leidinggevende functie. De mate waarin de mindsets in de onderzochte praktijk voorkomen en of er mindshifts hebben plaatsgevonden in de onderzochte praktijk, zegt mogelijk iets over mindshifting bij schoolleiders. Doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of en in welke mate mindshifts plaatsvinden op het moment dat een schoolleider doorgroeit naar een andere leidinggevende functie.

De hoofdvraag in dit onderzoek zou kunnen luiden:

**Welke veranderingen vinden er plaats in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon in een grote schoolorganisatie doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie?**

Na bestudering van literatuur over het onderwerp, zal de hoofdvraag mogelijk worden aangescherpt.

De uitkomst van het onderzoek kan betrokken worden in coaching en begeleiding van (nieuwe) leidinggevenden en in management development trajecten die veelal plaatsvinden in grote schoolorganisaties. Coaching en begeleiding niet alleen op het gebied van taken en verantwoordelijkheden, maar ook op het gebied van rolvulling en de daarbij behorende mindset. Aandacht voor de mindshift in de begeleiding van (nieuwe) leidinggevenden zal de kans op succesvolle uitoefening van hun functie mogelijk vergroten.

## 2 Onderbouwing vanuit de literatuur

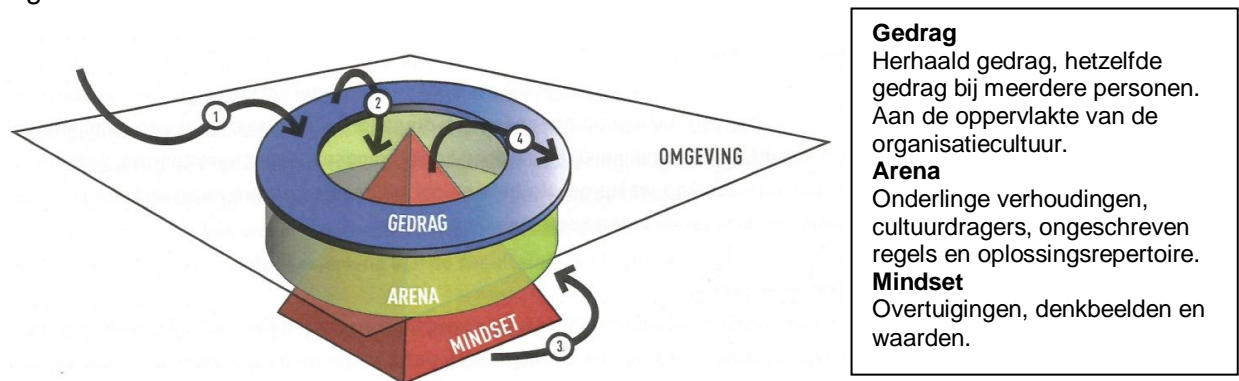
In dit hoofdstuk worden de begrippen mindset en mindshifting nader uitgewerkt. Vervolgens worden er vanuit de theorie leiderschapskenmerken, leiderschapsrollen en leiderschapsniveaus besproken om te achterhalen welke factoren van invloed kunnen zijn op de mindset en wanneer er mogelijk mindshifting kan plaatsvinden.

### 2.1 Mindset

Het begrip 'mindset' is afkomstig van de psycholoog Carol Dweck van Stanford University. Zij ontdekte dit begrip na tientallen jaren onderzoek naar prestatie en succes. Volgens Dweck (2006) zijn het niet alleen onze vaardigheden en talenten die voor succes zorgen, maar ook onze statische (fixed) of op groei (growth) gerichte mindset. De manier waarop je denkt over je eigen intelligentie en kwaliteiten (je mindset) blijkt van meer voorspellende waarde, dan een objectieve meting van die intelligentie en kwaliteiten. Mensen met een fixed mindset geloven dat hun basale talenten vaststaan, als eigenschappen die je niet kunt veranderen. Mensen met een growth mindset geloven dat hun kwaliteiten kunnen groeien, als zij hier aandacht aan besteden en zich er voor inspinnen.

Volgens Simons (2013) gaan mindsets over opvattingen en overtuigingen. Hij beschrijft een mindset als: "Een aantal samenhangende, meestal impliciete, voor henzelf vanzelfsprekende assumpties, opvattingen en kennisonderdelen van individuen of groepen, vaak rondom een kernidee, basisassumptie die het gedrag van deze mensen blijvend bepalen" (p. 8).

Volgens Straathof en Van Dijk (2003) is het begrip mindset niet alleen van toepassing op een individu maar ook op de cultuur van een organisatie. Straathof en Van Dijk (2003) onderscheiden drie niveaus van cultuur bij een organisatie: buitenkant, binnenkant en kern. Figuur 2.1 illustreert het gedrag als uiterlijke kant van de cultuur en de mindset de innerlijke kern van de cultuur. De groepsarena is het regulerende onderdeel van de organisatiecultuur.

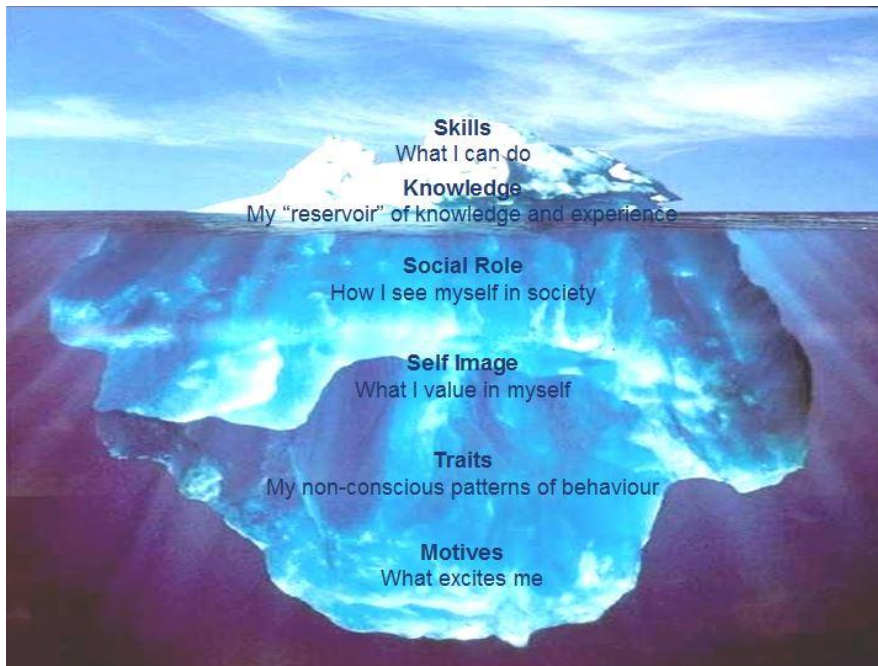


Figuur 2.1 Cultuurlandschap (Straathof & Van Dijk, 2003)

Het model van figuur 2.1 kan als een vulkaan worden gezien. Aan de zichtbare randen van de vulkaan zien we als eerste het gedrag (1). Vanuit het gedrag dalen we af naar de bodem van de krater, de mindset (2) die de kern van de cultuur uitmaakt. De mindset vormt het vertrekpunt voor het onderzoeken van de arena (3). Dit zijn de onzichtbare innerlijke onderdelen van cultuur. Vanuit deze positie kan gedrag worden verklaard (4). De kern wordt gevormd door de mindset. Straathof en van Dijk's mindset (rode piramide) bestaat uit waarden en overtuigingen. Overtuigingen geven aan wat mensen beweegt en gedrag komt voort uit gemeenschappelijke ideeën, ofwel mindsets. Straathof en van Dijk

(2003) beschrijven de mindset van een organisatie als onderdeel van de cultuur van een organisatie.

De omschrijvingen van Dweck, Simons en Straathof en Van Dijk van de mindset raken allemaal de kern van iemands wezen. Spencer & Spencer (1993) geven dit mooi weer in een ijsbergmodel, figuur 2.2. Van de ijsberg is slechts een klein deel zichtbaar, hetgeen wat boven het water uitsteekt. In deze metafoer is dat zichtbaar gedrag. Het grootste deel van de ijsberg is echter niet zichtbaar omdat het onder water ligt. Deze verborgen factoren zijn: waarden, geschiedenis en ervaringen, overtuigingen, kennis en cultuur. Het zijn alle elementen die ten grondslag liggen aan de mindset.

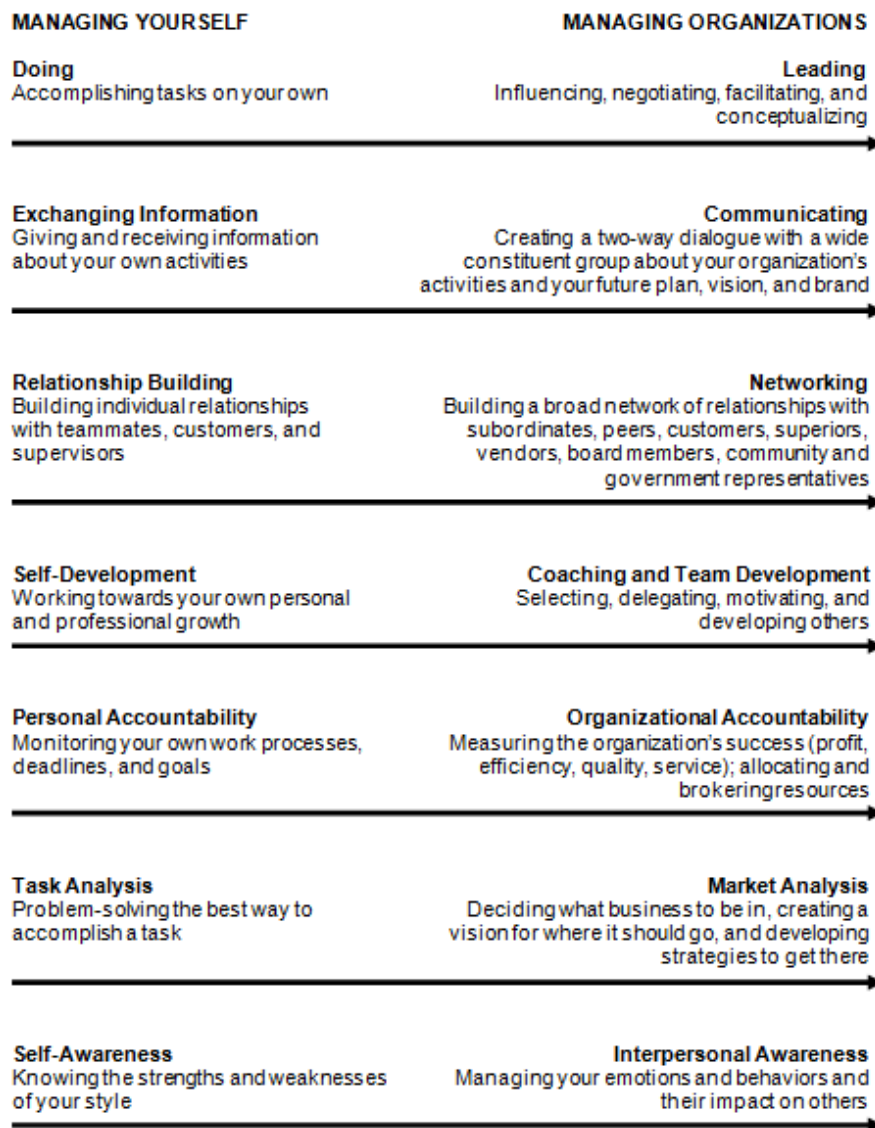


Figuur 2.2 'Ijsberg' als metafoer voor zichtbaar gedrag (Spencer & Spencer, 1993)

De ijsberg drijft in het water. Het zichtbare gedrag wordt gedragen door grotendeels onzichtbare elementen waaronder de mindset.

## 2.2 Mindshifting

Simons (2013) verstaat onder mindshifting het veranderen van mindsets. Het is met name Ehrlich (2013) die ingaat op de mindshifts die iemand ondergaat als hij overgaat naar een leidinggevende functie of doorgroeit in een leidinggevende functie. Hij geeft hierbij een overzichtstabel van mindshifting met betrekking tot leiderschap:



Figuur 2.3 Zeven Mindshifts voor een leidinggevende (Ehrlich, 2013)

In de zeven dimensies die Ehrlich (2013) onderscheidt geven de pijlen de mindshift aan van 'doener' naar 'leider'. Als het figuur niet horizontaal maar verticaal wordt gelezen is de linkerkolom het ontwikkeltraject van de persoonlijke mindset en de rechterkolom het ontwikkeltraject van de mindset van de leidinggevende in een organisatie.

## 2.3 Leiderschapskenmerken

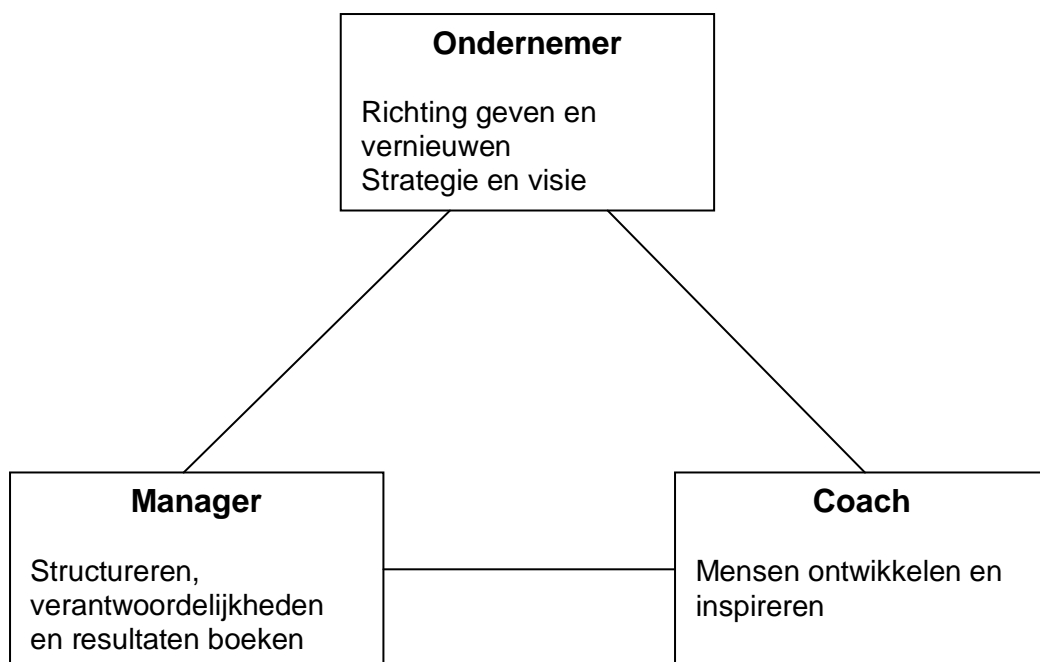
Bass & Stogdill (1990) geven in hun standaardwerk 'The Handbook of Leadership' een uitgebreid overzicht van theorieën en modellen van leiderschap. In het kader van deze scriptie wil ik aandacht besteden aan wat Bass & Stogdill (1990) hybride theorieën noemen. Onder deze categorie vallen onder andere authentiek leiderschap, charismatisch leiderschap, result-based leiderschap, spiritueel leiderschap en transformeel leiderschap. In de hybride theorieën staan niet alleen de leiders centraal maar ook de volgers. In deze theorieën wordt benadrukt dat de leden van de organisatie verbonden zijn met de organisatie en haar organisatiedoelen. De 'authentiek-leiderschapstheorie' wordt gezien als een bijzondere theorie, omdat deze wordt gezien als de basis voor alle andere (hybride) leiderschapstheorieën. Leiders kunnen meer of minder authentiek zijn. Covey

(2004) vertaalt authenticiteit in wat hij 'the whole-person paradigm' noemt, waarin hij de vier dimensies hoofd, hart, lichaam en geest integreert. Covey geeft aan dat medewerkers geen 'dingen' zijn die gemotiveerd en bestuurd moeten worden, maar dat het vierdimensionale wezens zijn die op de vier dimensies hoofd, hart, lichaam en geest te sturen zijn. Ook de leiders zelf passen in dit vier-dimensioneel model en leidinggeven doen zij vanuit alle vier de dimensies.

## 2.4 Leiderschapsrollen

In de leiderschapsliteratuur wordt veel gesproken over rollen van leiders. In dit verband wordt het begrip "rol" gebruikt in de betekenis van takenpakket, functie en verantwoordelijkheden. De rol die leiders vervullen wordt sterk bepaald door de behoeften en omstandigheden binnen de organisatie of het organisatieonderdeel waar zij op dat moment aan leidinggeven. Het gaat niet alleen om de persoon en de functie die de persoon vervult, maar vooral om de persoon en diens functie als leider in relatie met de visie die leeft binnen de organisatie, organisatie van het instituut en de relatie met de andere leden van het managementteam en de medewerkers.

Er zijn in de literatuur diverse rol-indelingen te vinden. Van Loon (2006) onderscheidt in zijn model de ondernemer, de manager en de coach. In de rol van ondernemer gaat het wat Van Loon betreft om het richting geven aan de toekomst. Het gedrag van de leider wordt gedomineerd door richting geven, strategisch handelen, vernieuwen en visie. Bij de rol van manager gaat het volgens Van Loon om de leidinggevende die de organisatie neerzet in processen en structuren. De manager moet resultaten boeken. Het gedrag van de leidinggevende is gericht op het structureren van de organisatie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de rol van coach focust de leidinggevende zich op de mensen in de organisatie. Het gedrag hierbij is gericht op de ontwikkeling van mensen en betrokkenheid tonen. In deze rol mobiliseert de leider zijn mensen en geeft ze verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



Figuur 2.4 Overzicht van leiderschapsrollen en bijbehorende gedragscomponenten, Van Loon (2006)



Naast de rollen en de bijbehorende gedragscomponenten spreekt Van Loon (2006) ook over bronnen van beïnvloeding. Hij noemt hierbij de leider die handelt vanuit lichaamshouding en non-verbale kracht, de leider die handelt vanuit de ratio en de leider die handelt vanuit het gevoel. Deze driedeling komt overeen met de door Covey (2004) gehanteerde indeling in de dimensies hoofd, hart, lichaam en geest (authentiek-leiderschapstheorie). Volgens Van Loon (2006) weet een 'excellente leider' tussen de drie beïnvloedingsrollen en de drie bronnen van beïnvloeding een goede balans te houden. Afhankelijk van de context en de situatie weet een 'goede' leider op tijd moeiteloos te schakelen naar de juiste rol met het juiste gedrag.

## 2.5 Leiderschapsniveaus

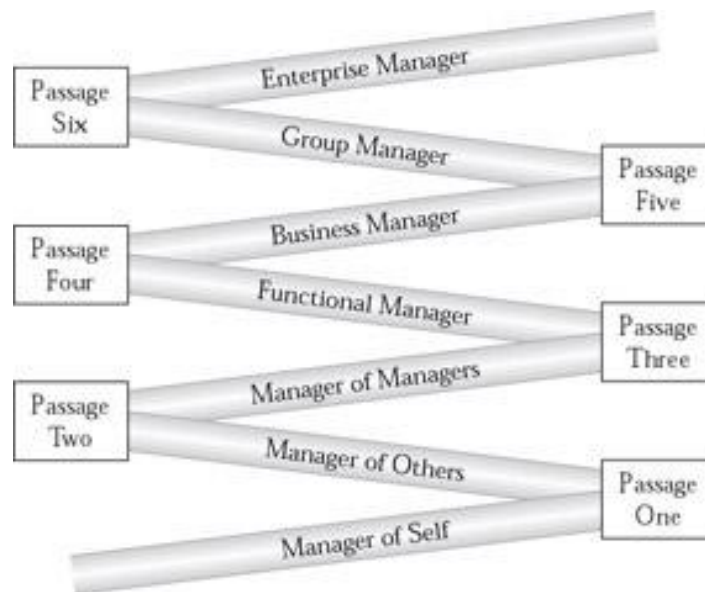
In zijn boek 'Good to Great' onderscheidt Collins (2004) vijf niveaus van leiderschap, oplopend van een 'veelbelovend individu' op niveau 1 tot een niveau-5 leidinggevende.



Figuur 2.5 Level 5-Hierarchy (Collins, 2004)

Volgens Collins (2004) "...richten niveau 5-leiders hun behoeften aan erkenning niet op zichzelf maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Het is niet zo dat zij geen ego hebben of geen eigenbelang kennen. Integendeel, ze zijn ontzettend ambitieus maar hun ambitie richt zich vooral op de organisatie en niet op zichzelf" (p. 31).

Dotlich, Noel & Walker (2004) spreken in hun gelijknamig boek over 'Leadership Passages'.



Figuur 2.6 The Leadership Pipeline (Dotlich et al., 2004)

De auteurs geven aan dat elke leider op weg naar de top van de organisatie zeven niveaus kan bereiken en dat bij elke transitie naar een hoger niveau de leider door een zogenaamde 'passage' moet gaan. Deze passage is een kritisch moment in het leven van de manager om van 'Manager of Self' uiteindelijk te komen tot 'Enterprise Manager'. Om deze passages succesvol te doorlopen moet een leider rekening houden met de volgende factoren:

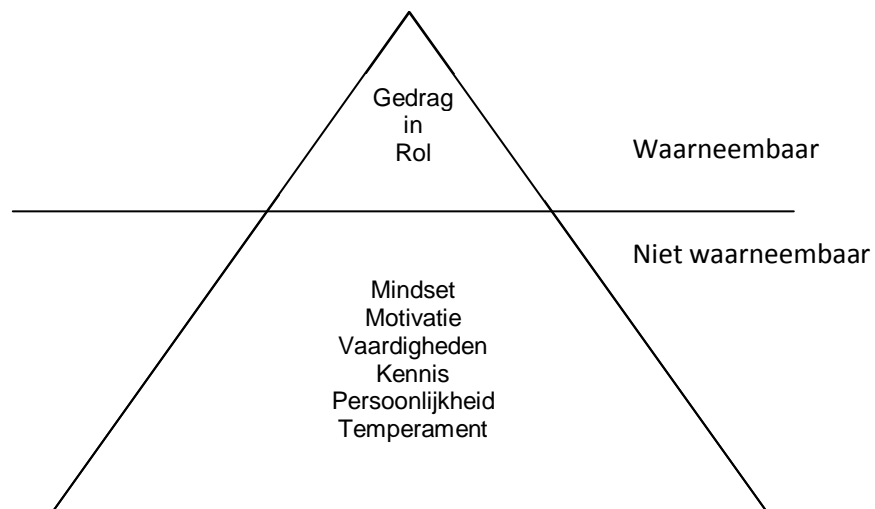
- heb aandacht voor de mensen in plaats voor de taken;
- durf uit je comfortzone te komen, jezelf stretchen;
- durf verantwoordelijkheid te nemen en ga kansen om te innoveren niet uit de weg;
- wees niet bang fouten te maken;
- leer om te gaan moet een moeilijke baas of negatieve collega's;
- accepteer het als je je baan verliest of als je een promotie mist;
- laat je niet van de wijs brengen bij overnames of fusies;
- verval niet in cynisme maar zoek altijd een betekenisvolle rol voor jezelf.

Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005) onderzochten in 2003 een groep van Britse leiders verdeeld in twee groepen, leiders op topniveau en leiders uit het middenmanagement. Zij vonden zes belangrijke factoren voor leiderschap: (1) 'valuing individuals', het waarderen van individuen / het tonen van betrokkenheid; (2) 'networking and achievement', de manier waarop leidinggevend communiceren en mensen weten te inspireren; (3) 'enabling', hetgeen delegeren, empoweren en coachen inhoudt; (4) 'acting with integrity', handelen conform de waarden en normen van de organisatie; (5) 'being accessible', wat neerkomt op competenties als omgevingsbewustzijn en organisatie-sensitiviteit; (6) 'being decisive', ofwel besluitvaardigheid.



## 2.6 Samenvatting

Uit de theorie van de leiderschapskenmerken en leiderschapsrollen valt te concluderen dat een leider verschillende rollen moet kunnen vervullen en daarbij gebruik moet maken van verschillende gedragingen. Een authentiek leider geeft leiding vanuit hoofd, hart, lichaam en geest (Covey, 2004). De leiderschapsrol wordt ook bepaald door de positie in de organisatie en is mede afhankelijk van het organisatieonderdeel waaraan hij moet leidinggeven. Vanuit de rol die de leidinggevende afwisselend kiest, zoals die van ondernemer, manager en coach, weet een 'excellente leider' ook een goede balans te houden tussen de drie bronnen van beïnvloeding: lichaamshouding, ratio en gevoel (Van Loon, 2006). De keuze die de leider maakt uit dit arsenaal van leiderschapsrollen en gedragingen wordt mede bepaald door zijn eigen mindset als onderdeel van de 'drijvende krachten' zoals weergegeven in figuur 2.7 naar (Spencer & Spencer, 1993).



Figuur 2.7 Naar (Spencer & Spencer, 1993)

Het zichtbaar waarneembare leiderschapsgedrag in de verschillende leiderschapsrollen aan de bovenkant van de ijsberg kan vertaald worden naar de 'drijvende krachten', waaronder mindset, aan de onderkant. De rollen en kenmerken van een leider zijn daarnaast ook te spiegelen aan het leiderschapsniveau en de passages die een leider moet passeren als hij doorstroomt naar een hogere leidinggevende functie. Het zijn die passages waarin mindshifting kan plaatsvinden.

### 3 Doel- en vraagstelling

Bevindingen vanuit het literatuuronderzoek onderschrijven dat leidinggeven meer is dan het toedelen van taken en verantwoordelijkheden. Een (nieuwe) leidinggevende rol vraagt om passend gedrag. Als de leidinggevende positie wijzigt, moet het gedrag en de drijvende krachten onder het gedrag mee veranderen.

#### 3.1 Doelstelling

Om (nieuwe) leidinggevendenden goed te begeleiden in een nieuwe functie en de daarbij passende leiderschapsrol, is het van belang inzicht te krijgen in de gedragsveranderingen die passen bij de nieuwe rol. In dat verband is het belangrijk inzicht te krijgen op de mindset van de leidinggevende en de mate waarin de mindset van invloed is op het gemanifesteerde gedrag. Bewustwording van de gedragsverandering en de bijbehorende mindshifting helpen de leidinggevende zijn rol te vervullen. Dit verworven inzicht geeft de leidinggevende mogelijkheden om eigen gedrag te analyseren en de relatie van zijn of haar gedrag met de collega's aan wie leiding wordt gegeven.

Inzicht in mindshifting bij leidinggevendenden levert op:

- inzicht in eigen gedrag en functioneren van leidinggevendenden;
- aangrijpingspunten voor coaching en begeleiding van (nieuwe) leidinggevendenden.

#### 3.2 Aangescherpte vraag

In paragraaf 1.3 is de volgende vraag geformuleerd:

**Welke veranderingen vinden er plaats in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon in een grote schoolorganisatie doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie?**

In de geraadpleegde literatuur wordt de mindset beschreven als een niet waarneembare, maar belangrijke drijvende kracht onder het gedrag van mensen. Daarbij wordt op verschillende leiderschapsniveaus en mede afhankelijk van de positie in de organisatie, een beroep gedaan op verschillende vaardigheden, gedragingen en leiderschapsrollen. Een leider maakt hierin voortdurend bewust of onbewust een keuze. Dit wordt mede bepaald door de mindset en heeft tegelijkertijd invloed op de mindset.

Leiders die promotie maken en doorgroeien naar een hiërarchisch hogere functie moeten door een zogenaamde 'passage' gaan (Dotlich et al., 2004). Het zijn die passages waarin de mindshifting kan plaatsvinden.

Op basis van het voorafgaande blijft de eerder geformuleerde vraag intact.

Daarmee blijft de hoofdvraag in het onderzoek:

**Welke veranderingen vinden er plaats in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon in een grote schoolorganisatie doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie?**

### 3.3 Deelvragen

Naar aanleiding van geraadpleegde literatuur en na aanleiding van de feedback op mijn onderzoeksvorstel zijn aan de hoofdvraag de volgende deelvragen toegevoegd:

1. Onderkennen leidinggevenden de aanwezigheid van mindshifting bij het doorgroeien naar de hogere functie? Welke waarde geven zij aan het bewust omgaan met mindshifting en op welke manier geven zij hier gestalte aan?
2. Welke kenmerken van mindshifting noemen en herkennen leidinggevenden?

## 4 Methode

In dit hoofdstuk is de werkwijze van het onderzoek uitgewerkt om de validiteit en de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

### 4.1 Onderzoekstrategie

Het onderzoek is te verdelen in een vooronderzoeksfase, waarin de theorie is bestudeerd en een hoofdfase welke bestaat uit veldonderzoek. In het theoretische vooronderzoek zijn de kaders en definities vastgesteld. Dit betreft de begrippen mindset en mindshifting en de leiderschapskenmerken, leiderschapsrollen en leiderschapsniveaus. Daarbij was er aandacht voor de overgangspassages die een leider doormaakt bij de overgang naar een hogere leidinggevende functie. Het is die passage waarin mindshifting kan plaatsvinden. Het vooronderzoek heeft als basis gediend voor de interviewopzet en de interviewvragen ten behoeve van het veldonderzoek.

### 4.2 Procedure

De respondenten die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek hebben allen een leidinggevende functie. Ze zijn gerekruteerd uit mijn eigen netwerken en zijn werkzaam op verschillende scholen. Ze zijn persoonlijk benaderd en vooraf schriftelijk ingelicht over de achtergrond en het doel van het onderzoek. Achteraf zijn zij geïnformeerd over de onderzoeksresultaten. De schriftelijk uitgewerkte interviews zijn voorgelegd aan de geïnterviewden, zodat deze de mogelijkheid hadden aanvullingen of correcties aan te geven. Van elke geïnterviewde zal als bijlage een korte geanonimiseerde cv worden vermeld, om aan te geven welke positie de geïnterviewde vervult en op welke manier dit relevant is voor het onderzoek. De cv's zijn te vinden in bijlage 3. Voorafgaand aan de interviews is een pilot interview uitgevoerd om vast te stellen of de interviewvragen voldoen.

### 4.3 Onderzoeksgroep

Het veldonderzoek heeft betrekking op leidinggevendenden in een grote schoolorganisatie. Onder een grote schoolorganisatie wordt verstaan: minimaal 1500 leerlingen, maar bij voorkeur een populatie van 3000 leerlingen of meer.

Het veldonderzoek zal plaatsvinden op drie niveaus van schoolleiders.

1. De teamleider, opleidingscoördinator of opleidingsmanager. Deze persoon is verantwoordelijk voor een groep docenten en een cluster van opleidingen of deel van een schoolorganisatie.
2. De directeur, deze persoon stuurt andere leidinggevendenden aan.
3. Voorzitter of lid van college van bestuur. Hij of zij is eindverantwoordelijk voor een schoolorganisatie als geheel.

Op elk niveau zijn twee personen geïnterviewd. Interviewkandidaat 1 functioneert op het niveau van teamleider of opleidingsmanager en heeft recent de overgang gemaakt van docent naar leidinggevende functie. Interviewkandidaten 2 en 3 functioneren nu op het niveau van teamleider, maar hebben in hun carrière diverse leiderschapsovergangen meegemaakt en ook gefunctioneerd op het niveau van directeur die andere leidinggevendenden aanstuurt. Interviewkandidaat 4 functioneert op het niveau van directeur die andere leidinggevendenden aanstuurt. Interviewkandidaten 5 en 6 zijn eindverantwoordelijk voor een schoolorganisatie als geheel. Zij hebben in het verleden ook lagere directie functies bekleed.

Hieronder volgt een korte omschrijving van de geïnterviewden.

Interviewkandidaat 1 is twee jaar opleidingsmanager van een team docenten op een roc, daarvoor was hij docent.

Interview kandidaat 2 is teamleider bij een hbo-instelling en geeft leiding aan een team met hbo-docenten. Daarvoor heeft hij andere leidinggevende functies vervuld op een roc zoals, opleidingscoördinator, afdelingsdirecteur, stafdirecteur en twee maanden waarnemend vestigingsdirecteur.

Interviewkandidaat 3 is teamleider bij een hbo-instelling en geeft leiding aan een team met hbo- docenten. Daarvoor heeft hij andere leidinggevende functies vervuld op een roc zoals, opleidingscoördinator, a.i. afdelingsdirecteur, stafdirecteur en adjunct vestigingsdirecteur.

Interviewkandidaat 4 is vestigingsdirecteur van een roc vestiging. Daarvoor heeft hij een andere leidinggevende functies als afdelingsdirecteur vervuld.

Interviewkandidaat 5 is al 20 jaar voorzitter van het CvB van een groot roc. Daarvoor heeft hij andere leidinggevende functies vervuld namelijk; directeur van kleinere mbo-instellingen en adjunct directeur van een vo-school.

Interviewkandidaat 6 is sinds een jaar voorzitter CvB van een middelgrote vo school. Daarvoor had hij een eigen adviesbureau en vervulde diverse leidinggevende interim functies. Ook heeft hij directiefuncties vervuld bij hbo-instellingen en in de psychiatrie.

#### 4.4 Instrumentatie

Het interview is ingezet als onderzoeksinstrument bij deze meesterproef. Ter voorbereiding is een vragenlijst opgesteld om vervolgens een semigestructureerd interview af te nemen, zie bijlage 2 voor de vragenlijst. De vragenlijst is gebaseerd op theoretische onderbouwing uit de literatuurstudie. In het tweede deel van het interview wordt gebruik gemaakt van de Story-line methode (verhaallijnen of gedragspatroongrafieken) (Beijaard, Driel, & Verloop, 1999), een omschrijving van op deze methode is te vinden in bijlage 1 (Teurlings & Vermeulen, 2005).

De interviews duurden allen ongeveer anderhalf uur en werden digitaal opgenomen. De opnames werden schriftelijk uitgewerkt. De uitgewerkte interviewverslagen werden ter verificering voorgelegd aan de geïnterviewde personen. De interviews vonden plaats op de werkplek van de geïnterviewde, veelal in eigen werkkamer.

Binnen het kader van het meesterproef onderzoek is het niet haalbaar om collega's uit de omgeving van de geïnterviewden te bevragen vanuit het 360° feedback principe. In plaats daarvan werd in het interview nadrukkelijk geïnformeerd over de feedback die de geïnterviewde heeft ontvangen van collega's over zijn of haar rolvervulling.

#### 4.5 Analyse

Voor het analyseren van de interviewgegevens is een analyse-instrument ontworpen. Daarbij is gebruik gemaakt van de kennis opgedaan in de literatuurstudie. De verkregen data zijn geanalyseerd op de volgende onderdelen:

- de mate waarin er kenmerken van niveau 5-leiders aanwezig zijn volgens Collins (2004);
- de zeven dimensies die Ehrlich (Ehrlich, 2013) onderscheidt;
- de rollen die de leidinggevende kan vervullen, namelijk die van ondernemer, manager en coach (Van Loon, 2006);

- het gedrag dat de leidinggevende zichtbaar laat zien in relatie tot de dimensies van Covey (2004): hoofd, hart, lichaam en geest en de bronnen van beïnvloeding van Van Loon (2006): lichaamshouding, ratio en gevoel;
- de passages van Dotlich et al. (2004);
- de factoren van leiderschap van Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005).

De data uit de interviews zijn verwerkt conform de richtlijnen voor kwalitatief onderzoek van Boeije (2005). De interviews zijn gecodeerd en gebundeld in het licht van de theoretische concepten zoals hierboven beschreven. De geordende codes geven een overzicht van de zwaartepunten en patronen in de interviews. Dit overzicht, inclusief codeomschrijvingen, is weergegeven in het hoofdstuk resultaten. De geordende data wordt in het hoofdstuk resultaten ondersteund met kenmerkende citaten. De citaten en frequentieoverzichten bieden inzicht in de rolvulling en de verandering daarin welke de leidinggevende hebben ervaren in hun verschillende leidinggevende functies. Kortom, in welke mate er mindshifting heeft plaatsgevonden gekoppeld aan type functie en aan een leiderschapspassage.

De interviews zijn afgesloten met het rechtstreeks voorleggen van de hoofdvraag van dit onderzoek. De antwoorden op deze vragen geven samen met de verzamelde data, mogelijkheden om conclusies te trekken over de waarde die leidinggevendenden geven aan mindshifting. In welke mate herkennen leidinggevendenden mindshifting en zijn zij van mening dat dit een rol moet spelen in de begeleiding en coaching van (nieuwe) leidinggevendenden?

De analyse van de data bieden geen mogelijkheid tot statistische onderbouwing. De groep van geïnterviewden is klein, maar om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de kandidaten dusdanig gekozen dat het leidinggevendenden zijn die ervaring hebben in verschillende leidinggevende functies. De meeste geïnterviewden hebben diverse leiderschapspassages doorlopen.

De analyse heeft plaats gevonden op uitgewerkte teksten. Deze teksten zijn ter controle voorgelegd aan de geïnterviewden. Om de betrouwbaarheid te vergroten heeft er een tweede onafhankelijke analyse plaatsgevonden door een tweede onderzoeker. Deze persoon is een gediplomeerde psychologisch diagnostisch onderzoeker die ervaring heeft met diverse diagnostische testen, gedragsvragenlijsten en persoonlijkheidsvragenlijsten. Vanuit haar expertise heeft ze getoetst of de gebruikte codes corresponderen met de gecategoriseerde teksten en een eigen analyse uitgevoerd. In 17,5% van de gevallen was er sprake van een interpretatieverschil. Bij voorkomende verschillen heeft er tussen beide onderzoekers een discussie plaatsgevonden en is overeenstemming bereikt over de hanteren codes, de analyses en het aantal geturfde uitspraken.

## 5 Resultaten

De resultaten van dit onderzoek zijn afkomstig van zes interviews van leidinggevendenden uit het onderwijs. In paragraaf 4.3 is de onderzoeksgroep beschreven. Hierbij is vermeld welke hiërarchische posities door de geïnterviewden worden vervuld, wat hun plek is in de organisatie en daarmee verbonden de organisatie-eenheid waaraan leiding wordt gegeven, in relatie tot het geheel van de organisatie. Daarnaast is aangegeven welke leidinggevende functies door de geïnterviewden in het verleden zijn vervuld. De zes geïnterviewden vervullen de volgende functies: een opleidingsmanager, twee teamleiders die voorheen ook directie functies hebben bekleed en twee voorzitters van het CvB. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. De ordening in dit resultaten hoofdstuk vindt plaats op basis van de theoretische onderbouwing uit de literatuurstudie van hoofdstuk 2. Dit betreft de volgende ordening:

- 5.1 de mate waarin er kenmerken van niveau 5-leiders aanwezig zijn volgens Collins (2004);
  - 5.2 de zeven dimensies die Ehrlich (Ehrlich, 2013) onderscheidt;
  - 5.3 de rollen die de leidinggevende kan vervullen, namelijk die van ondernemer, manager en coach (Van Loon, 2006) en het gedrag dat de leidinggevende zichtbaar laat zien in relatie tot de dimensies van Covey (2004): hoofd, hart, lichaam en geest en de bronnen van beïnvloeding van Van Loon (2006): lichaamshouding, ratio en gevoel;
  - 5.4 de passages van Dotlich et al. (2004);
  - 5.5 de factoren van leiderschap van Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005).
- Het hoofdstuk wordt afgesloten met beantwoording van de hoofdvraag door de geïnterviewden,
- 5.6 geeft de belangrijkste antwoorden van elke geïnterviewde op de hoofdvraag.

De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in een tabel. De eerste kolom vermeldt de theorie waarop de gestelde vragen zijn gebaseerd. De middelste kolom vermeldt kenmerkende data uit de interviews. In de derde kolom wordt aangegeven hoe vaak deze uitspraak of een soortgelijke uitspraak is genoemd in een interview.

Elke paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting van de meest kernmerkende onderzoeksresultaten van dat deel van het onderzoek. Ondersteund met letterlijke citaten van geïnterviewden. De resultaten die vermeld worden, hebben vanzelfsprekend betrekking op de interviewdata. Als wordt gesproken over de leidinggevende dat is dat in de context van dit onderzoek en gebaseerd op deze data. Daarmee geldt het niet voor alle schoolleiders in Nederland.

### 5.1 Elementen van niveau 5 leiderschap volgens Collins (2004)

Volgens Collins (2004) “richten niveau 5-leiders hun behoeften aan erkenning niet op zichzelf maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Het is niet zo dat zij geen ego hebben of geen eigenbelang kennen. Integendeel, ze zijn ontzettend ambitieus maar hun ambitie richt zich vooral op de organisatie en niet op zichzelf” (p. 31). Bij de start van de interviews is de vraag gesteld wat de aanleiding was om schoolleider te worden, of je leiderschapskwaliteiten kunt aanleren en wat het ambitieniveau van de geïnterviewde was.

## Frequentie van kenmerken van niveau 5 leiderschap volgens Collins (2004)

		In hoeveel interviews genoemd?
Volgens Collins (2004) "richten niveau 5-leiders hun behoeften aan erkenning niet op zichzelf maar op het creëren van een geweldig bedrijf.	Je wordt voor een deel als leider geboren, dus het leidinggeven zit in je.	6
	Leiderschapsvaardigheden kun je ook deels aanleren.	6
	Het mooie van leidinggeven is je visie op anderen overbrengen. Mensen helpen en gelukkig maken in hun werk.	5
	Het mooie van leidinggeven is dat je invloed hebt en beslissingen kunt nemen.	4
	De belangrijkste motivatie om doorgroeien in leiderschapsfuncties is: omdat de leider de behoefte heeft zich te ontwikkelen en zichzelf uit te dagen.	3
	Hecht belang aan de kwaliteit van de school meer dan eigen belang of status.	3
	Ik ben ambitieus met het doel zelf hogerop te komen.	1

Tabel 5.1: niveau 5 leiderschapskenmerken

Alle geïnterviewden zijn van mening dat je als leider wordt geboren en dat je daarbij vaardigheden kunt en moet aanleren. Leren en coaching wordt al belangrijk aangemerkt. Veel leren gebeurt tijdens het werk. Diverse schoolleiders hebben zelf ondersteuning gehad van een coach of nemen deel aan intervisie met andere schoolleiders, dit wordt als zeer waardevol ervaren. Ervaring is een belangrijke manier om te leren. Naarmate men meer situaties meemaakt ontstaat er een groter arsenaal van oplossingsmethoden en kan men gemakkelijker omgaan met situaties en keuzes. Over leren zegt de schoolleider:

"Als je een goede leider wilt zijn, moet je kunnen leren. Het kan er al wel inzitten, maar je moet er wel wat mee doen als je dat talent hebt. Het is een heel veelzijdig iets en je hebt tijd nodig om ervarener te worden en om de dingen beter te kunnen."

Onderwijs wordt door mensen gemaakt, een schoolleider wil de medewerkers helpen hun werk optimaal te kunnen doen. De schoolleider streeft naar de hoogste kwaliteit van onderwijs en weet dat daarbij de mensen, docenten in de eerste plaats, het grootste kapitaal zijn. Een aantal schoolleiders geeft aan dat daar ook een belangrijk deel van hun arbeidsvreugde zit. Zo zegt een schoolleider:

"Waar ik echt van kan genieten: het is mooi als mensen gelukkig zijn en daar kun je een belangrijke bijdrage aan leveren, gelukkig in de context van de organisatie."

De motivatie om leidinggevende te worden in het onderwijs is veelal omdat men andere leidinggevende ziet en denkt dat kan ik ook of dat kan ik beter. Men wil invloed uit oefenen om het onderwijs beter te maken. Een voorzitter van het CvB geeft aan:

"Het mooiste van leidinggeven is dat je op de plek zit waar je het niet in je eentje doet, maar waar het wel gebeurt."

Er wordt niet veel bewust carrière gemaakt. Kansen komen voorbij en moeten genomen worden. Soms worden schoolleiders benaderd om een hogere functie te aanvaarden. Vaak probeert men van te voren in te schatten of men een reële kans maakt voordat men eventueel solliciteert. Van een hoog ambitieniveau met persoonlijk gewin is nauwelijks sprake. Wel zie je bij veel schoolleiders de ambitie om hogerop te komen zodat men



meer invloed kan uitoefenen het onderwijs nog beter te maken. Hierin zijn de eigenschappen van een niveau 5 leider (Collins, 2004) herkenbaar.

## 5.2 Mindshifts voor een leidinggevende volgens Ehrlich (2013)

Ehrlich (2013) heeft de mindshifts onderzocht die iemand ondergaat als hij leidinggevende wordt of als doorgroeit in een leidinggevende functie. Op basis van de zeven dimensies van Ehrlich zijn er vragen gesteld over taakvervulling, netwerken, persoonlijke en organisatie ontwikkeling, informatievoorziening, analytisch vermogen van een leider, monitoring en de invloed van de eigen persoonlijkheid van de leider. Onderstaande tabel is een weergave van antwoorden en de mate waarin deze of vergelijkbare antwoorden zijn gegeven.

Frequentie van antwoorden in relatie tot de dimensies van mindshifting volgens Ehrlich (2013)

		In hoeveel interviews genoemd?
De dimensies die Ehrlich (2013 onderscheidt geven de mindshift aan van 'doener' naar 'leider' en de ontwikkeling die een leider doormaakt in een organisatie.	Als leidinggevende moet je veel oog hebben voor informele communicatie. Dit is zo mogelijk nog belangrijker dan formele communicatie, die ontvang je automatisch. Een teamleider zit dicht op de informele communicatie.	4
	Bij een hogere leidinggevende functie zit je meer op afstand en is de aard van informatie meer strategisch en de impact van communicatie groter. Je wordt alerter en hebt meer oog voor procedures.	4
	Alle niveaus van leidinggevendens doen aan coaching.	4
	Monitoring is vooral waardering geven en belangstelling tonen. Elke leidinggevende moet dit doen.	4
	De persoonlijkheid van een leidinggevende straalt af op de mensen die hij leiding geeft en bij een eindverantwoordelijke op het geheel van de organisatie.	4
	Op strategisch niveau ben je meer bezig met de lange termijn. Je kijkt naar het geheel en het ontwikkelen van mensen en hoe je die kunt inzetten op hun kwaliteiten. En zorgen dat je de juiste mensen hebt.	3
	Analytisch vermogen is op alle niveau belangrijk, echter hoger in de boom wordt er een zwaarder beroep gedaan op het analytische vermogen.	3
	Delegeren betekent mensen motiveren en duidelijke instructies geven. Hen ook verantwoordelijkheid geven.	2
	De hoogste leidinggevende tredt vooral naar buiten. Een teamleider is vooral intern gericht.	2

Tabel 5.2: uitspraken gekoppeld aan de dimensies van mindshifting volgens Ehrlich (2013)

Bij hoger leidinggevend is veel managementinformatie automatisch beschikbaar. Het is wel zaak de juiste vragen te stellen aan de stafdiensten. Omdat de afstand groter is, is informeel contact met de medewerkers van groot belang. Bij een teamleider zijn de contacten met de medewerkers veel directer. Een hoger leidinggevende moet dit bewust organiseren. Als een hoger leidinggevende bewust informeel contact zoekt met de werkvloer wordt dit erg gewaardeerd. Veel leidinggevend zien het belang van het menselijk kapitaal. Dit wordt sterker ontwikkelt naar mate de ervaring van de leidinggevende toeneemt en hij verschillende leidinggevende posities heeft bekleed. Een leidinggevende blijft altijd aan het leren en zichzelf ontwikkelen. Een schoolleider zegt daarover:

“Als je begint als leidinggevende zie je wat er boven water zich afspeelt en ga je daar op reageren en na gelang je meer ervaring hebt zak je meer onder water. Je ziet meer processen die zich afspelen en meer de grote lijnen.”

De persoonlijkheid van een leidinggevende is sterk van invloed op de mensen die hij leiding geeft en het organisatieonderdeel waaraan hij leiding geeft. Nagenoeg alle geïnterviewden in hogere leidinggevende functies zijn zich hiervan bewust. Men geeft aan dat dit kan doorwerken tot op docentniveau en tot in de klas. De volgende uitspraak illustreert dit:

“Iemand die vertrouwen geeft heeft meer invloed op mensen dan een gesloten of sturende leider. Dit werkt door naar de docent en naar de leerling, zo ver gaat dat!”

En andere leidinggevende betreft het meer op zichzelf en de manier waarop hij zijn eigen persoonlijkheid inzet. Het zegt hierover:

“Je moet weten wat het effect is van jouw gedrag. Waar de sterktes zitten en waar de risico's zitten. Het is ook zoeken, hoe ben ik zo effectief mogelijk.”

Als voorzitter CvB, maar ook als directeur zit je hoog in de hiërarchische boom en is er meer afstand met andere medewerkers. Dit geeft een risico van eigenzinnigheid en bedrijfsblindheid. Naaste medewerkers bijvoorbeeld van stafdiensten kunnen hierbij een rol spelen om dit te voorkomen. “Je moet ook je eigen tegenspraak organiseren in de mensen om je heen.”

### 5.3 Rollen en rolvulling

Van Loon (2006) onderscheidt de rollen van manager, coach en ondernemer. Covey (2004) geeft aan dat je deze rollen kunt vervullen vanuit lichaamshouding (non verbale kracht), ratio of gevoel. Vanuit dit theoretisch kader zijn de geïnterviewden bevraagd in welke mate zij de verschillende rollen in het werk als leidinggevende vervullen. En op welke wijze of vanuit welke grondhouding zij een rol vervullen.

Frequentie van genoemde rollen volgens Van Loon (2006) en rolvulling en volgens Covey (2004)

Van Loon (2006) onderscheidt de rollen van manager, coach en ondernemer. Covey (2004) geeft aan dat je deze rollen kunt vervullen vanuit lichaamshouding (non verbale kracht), ratio of gevoel. Ook wel omschreven als: lichaam, hoofd en hart en geest.		In hoeveel interviews genoemd?
	Ratio, gevoel en lichaamshouding. Je moet ze afhankelijk van de situatie alle drie bewust inzetten.	5
	Een manager zorgt dat de dingen zo goed mogelijk gaan en zit voor in het hier en nu. De teamleider is er voor om te zorgen dat de boel draait.	4

	Coaching gebeurt in elke functie. Echter bij een hoger leidinggevende is de informele coaching veel minder. Mensen komen minder spontaan binnenlopen. De afstand is groter en de verhoudingen anders.	4
	Ondernemerschap zit in elke leidinggevende functie maar het meest in die van eindverantwoordelijke.	3
	Coach is natuurlijk gedrag wat je doet vanuit het hart	3
	Ondernemerschap gebeurt vooral vanuit de ratio.	2

Tabel 5.3: genoemde rollen, Van Loon (2006) en rolvervulling, Covey (2004)

De wijze waarop de leidinggevendenden hun rol vervullen is voor een belangrijk deel persoonsgebonden. Coaching gebeurt enerzijds vanuit het gevoel, maar je moet er ook bij nadenken wat gebeurt hier precies, ook dan ben je voortdurend aan het analyseren. Door ervaring leert men van rol te wisselen en deze vanuit verschillende dimensies te vervullen. De context en de omgeving waarin zich een leider bevindt bepaalt ook de rol die hij moet vervullen. Leiders moeten leren om van rol te wisselen. Voor de één gaat dit heel natuurlijk voor de ander gebeurt dit met name vanuit de ratio.

“Je moet je terdege bewust zijn in welke rol zit ik nu op dit moment en je moet tussentijds wel van rol veranderen” aldus een schoolleider.

Coaching vindt plaats in elke functie. De teamleider heeft veel direct contact met de docenten en instructeurs. Hier kan gemakkelijker coaching plaatsvinden. Dat is echter niet altijd het geval omdat de teamleider of opleidingsmanager druk is met veel organisatorische zaken. De behoefte voor coaching is hier mogelijk wel het grootst. Bij een directeur is er over het algemeen minder directe ad hoc drukte. In deze functie zijn vaak wel kennis en vaardigheden aanwezig op het gebied van coaching, maar wordt er veel minder een beroep op gedaan doordat de afstand met het personeel groter is. Leidinggevendenden hebben ook minder vaak een coachingsvraag naar hun leidinggevende. De vestigingsdirecteur illustreert dit door de volgende uitspraak:

“Wat vrij langs komt vliegen is aanmerkelijk minder bij de vestigingsdirecteur, omdat het dan direct de hoogst leidinggevende is.”

Ondernemerschap is ondervertegenwoordigd in het onderwijs. Wat leidinggevendenden wel doen is initiatieven nemen en kansen pakken. Naar buiten treden met ondernemerschap moet gepland worden vanuit de ratio en is niet vanzelfsprekend. Hoger leidinggevende moet vaker naar buiten treden in contacten met stakeholders. Men komt daarbij ook in situaties van politiek en bestuur waar een onderwijzmens zich niet direct thuis voelt. De voorzitter CvB zegt daarover:

“Je speelt een rol die van je verwacht wordt, maar je moet wel jezelf blijven.”

Het inspireren van mensen doe je vanuit je hart, maar daar hoort een actieve lichaamshouding bij. Dit kan zijn, staan bij een vergadering of op een andere manier duidelijk de leiding nemen. Managing moet op elke niveau, maar is wat anders dan leiderschap. Manager zit op het uitvoeren van taken, cijfers en efficiëntie.

“Het managen van dingen associeer ik met getting things done.”

Leiderschap wordt geassocieerd met mensen, visie en inspiratie. Leiderschap is een rijker begrip dan de manager.

## 5.4 Leadership passages

Dotlich, Noel, & Walker (2004) geven aan dat elke leider op weg naar de top van de organisatie zeven niveaus kan bereiken en dat bij elke transitie naar een hoger niveau de leider door een zogenaamde 'passage' moet gaan. Deze passage is een kritisch moment in het leven van de manager. Het is juist bij deze passages dat er mogelijk mindshifting kan plaatsvinden. In deze fase van het interview worden er, door de geïnterviewde, eerder genoemde kenmerken gekoppeld aan leiderschapspassages. Daarbij is de vraag gesteld deze kenmerken in meer of mindere mate een rol hebben vervuld bij de overgang naar een andere (hogere) leidinggevende functie. De meest kenmerkende antwoorden en overeenkomstige uitspraken zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Antwoorden en overeenkomstige uitspraken gebaseerd op de leiderschapspassages van Dotlich, Noel, & Walker (2004)

		In hoeveel interviews genoemd?
Dotlich, Noel, & Walker (2004) geven aan dat elke leider op weg naar de top van de organisatie zeven niveaus kan bereiken en dat bij elke transitie naar een hoger niveau de leider door een zogenaamde 'passage' moet gaan. Deze passage is een kritisch moment in het leven van de manager.	De beslissingen van een directeur of eindverantwoordelijke schoolleider hebben meer impact.	5
	Op het moment dat je leider wordt kun je minder open zijn. Je kunt niet alles meer zeggen of elk grapje maken. Mensen kijken en luisteren anders naar een leider.	5
	Bij de overgang coördinator naar directeur verschuift je werk van uitvoerend naar meer visie en langere termijn. Meer leiderschap.	3
	Als hoger leidinggevende maak je meer mee, hier kun je achterdochtiger en voorzichtiger van worden.	3
	Als directeur of voorzitter CvB moet je focus aanbrengen, meer bewust dat je de goede dingen doet.	3

Tabel 5.4: uitspraken naar aanleiding van leiderschapspassages

De beslissingen die een leidinggevende neemt kunnen van grote impact zijn op het functioneren van mensen. Hoe hoger de leidinggevende in de 'boom' zit hoe meer dit geldt. Van de leidinggevende wordt naar aanleiding van voorbeeldgedrag verwacht, hij moet zich daar terdege van bewust zijn. De 'shok' bij de overgang naar de eerste leidinggevende functie is het grootst. Eén van de geïnterviewden heeft diverse functies doorlopen, van docent naar opleidingscoördinator, naar afdelingsdirecteur en interim vestigingsdirecteur en nu is hij weer teamleider. Vanuit zijn ruime ervaring geeft hij aan:

"De eerste stap van docent naar coördinator is een behoorlijke schok. Had je een half jaar mee kunnen lopen of een opleiding gedaan, dan was het denken getriggerd en dan was het ongetwijfeld anders gegaan."

Op het moment dat een docent de overgang maakt naar teamleider, wordt er anders naar hem gekeken. Soms komt de leidinggevende zelfs uit hetzelfde team. Mensen verwachten ander gedrag. De leidinggevende kan dan niet meer vrijuit spreken, zijn woorden worden gewogen. Mensen kijken anders naar een leidinggevende. De opleidingsmanager zegt hierover:

“Er zijn toch mensen, ongeacht leeftijd en opleiding, die nu naar jou kijken: jij bent de leider, jij moet nu richting bepalen en jij moet zeggen wat ik moet doen. Dat vind ik wel een lastige.”

Dit wordt sterker als een leidinggevende verder doorgroeit. Een hoger leidinggevende kan niet dezelfde grapjes maken als een docent.

Een CvB voorzitter of een vestigingsdirecteur zit aan het eind van de lijn en krijgt derhalve ook te maken met de meest ernstige probleemsituaties, zeker als het om mensen gaat. Bij hem komt uiteindelijk alles ‘op het bordje’. Deze ervaringen kunnen effect hebben op de manier waarop men tegen mensen aankijkt. Zoals een van de geïnterviewden aangeeft: “Je wordt er als het ware, een beetje rechtser van.”

Het is zaak om negatieve ervaringen met menselijk falen het mensbeeld te laten vertroebelen. De voorzitter CvB zegt hierover:

“Je wordt een beetje achterdochtiger en voorzichtiger, maar het is wel de kunst vertrouwen in mensen te houden.”

## 5.5 Mindshifting

Zes belangrijke factoren van leiderschap werden in 2003 vastgesteld door onderzoek van Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005). Tijdens de interviews is in deze fase de methodiek van de story-line (Teurlings & Vermeulen, 2005) toegepast. De geïnterviewden werd gevraagd een grafiek te tekenen per leiderschapsfactor. De grafiek gaf daarbij een weergave aan van het nu terug naar het verleden. De vorm van de grafiek gaf hierbij een leiderschapontwikkeling aan. Het verloop en eventuele kantelpunten van de grafiek gaven aanleiding tot vervolgvragen omdat hier mogelijke mindshifting heeft plaatsgevonden.

Frequentie van genoemde mindshift ervaringen gebaseerd op de zes belangrijke factoren van Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005).

		In hoeveel interviews genoemd?
Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005) vonden in hun onderzoek zes belangrijke factoren voor leiderschap: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. het waarderen van individuen / het tonen van betrokkenheid;</li> <li>2. de manier waarop leidinggevend communiceren en mensen weten te inspireren;</li> <li>3. delegeren, ondersteunen en coachen;</li> <li>4. integriteit en handelen conform de waarden en normen van de organisatie;</li> <li>5. toegankelijkheid;</li> <li>6. besluitvaardigheid.</li> </ol>	In een hogere leidinggevende functie is de impact van conflicten of problemen groter. Je moet alerter zijn op signalen. Je moet oog hebben voor procedures en communicatie. Integriteit, waarden en normen worden dan ook belangrijker.	5
	Bij een hoger leidinggevende functie is de afstand groter en lopen mensen minder snel bij je binnen. Juist dan moet je zorgen dat je bewust toegankelijk bent.	4
	Communicatie en inspireren wordt belangrijker bij hogere leidinggevende functies.	4
	Door ervaring leert een leidinggevende dat het geven van waardering erg belangrijk is.	4
	Je moet durven leider te zijn en beslissingen te nemen. Dat kan eenzaam zijn.	4
	Het niveau van je besluiten en de impact neemt toe naarmate je een hogere positie hebt. Mensen verwachten meer besluitvaardigheid.	4

	Een directeur of voorzitter CvB is meer op afstand en heeft een andere positie. Mensen kijken anders tegen deze persoon aan.	3
--	--	---

Tabel 5.5: mindshift ervaringen

Communicatie en inspireren wordt belangrijker bij hogere leidinggevende functies. De afstand wordt groter, maar de mensen verwachten het juist meer van de leidinggevende. De volgende uitspraken zijn hier een mooi voorbeeld van:

“Als directeur wordt er meer van je verwacht. Ik voel mij dan ook een soort Sinterklaas. Achteraf hoorde ik dat men het waardeerde dat ik in dat team was langs geweest.”

“Even langs de mensen lopen en vragen wat doe je. Vroeger was ik me daar niet van bewust van, nu ben ik dat wel. Als je in een nieuwe functie bent kom je daar minder aan toe, dan ben je druk met heel veel dingen, je bent meer op jezelf gericht”.

Voor nieuwe leidinggevend en leidinggevend in een nieuwe functie is communicatie een belangrijk aandachtsgebied. Door de drukte van de nieuwe functie schiet dit belangrijke aspect van leidinggeven er gemakkelijk bij in.

Iemand die leidinggevende wordt krijgt nadrukkelijk een andere rol. Collega's gaan van af dat moment anders naar de persoon kijken en hem anders beoordelen. Er zijn andere verwachtingen. Voor met name nieuwe leidinggevend en kan dit confronterend zijn. Zij moeten leren om hiermee om te gaan. Leidinggevende die doorgroeien ervaren dat deze rolverandering plaatsvindt bij elke stap naar een hogere functie. Dat betekent dat de leidinggevende niet alles meer kan zeggen. Woorden worden meer gewogen en kunnen een grotere impact hebben omdat de leidinggevende zeggenschap heeft over mensen. Keuzes die een leidinggevende maakt en besluiten die worden genomen nemen toe in gewicht. Hogere leidinggevend en hebben ook minder 'sparringpartners' om te raadplegen. Tegelijkertijd verwacht het personeel wel besluitvaardigheid. Onderstaande citaten uit de interviews illustreren deze ervaringen.

“Mensen gaan anders naar je kijken als je leidinggevende wordt. Mensen gaan je woorden anders wegen. Je bent je daar bewust van en als je dat niet bent wordt je dat vanzelf. Je wordt minder kleurrijk. Je wordt voorzichtiger. Je moet meer keurig gedrag vertonen hogerin, dan dat je lager zit.”

“Je ventileert je mening anders dan je normaal zou doen, of je zegt dingen niet of alleen in de binnenkamer.”

“Als adjunct-directeur had ik het gevoel wel dat ik toegankelijk was, maar ze kwamen niet zomaar binnen in je kantoor. Je hoort bij een andere club, er zit een manager tussen.”



## 5.6 Hoofdvraag

Alle interviews zijn afgesloten met een slotvraag. Deze slotvraag lag in lijn met de hoofdvraag van dit onderzoek. De essentie van gegeven antwoorden op de slotvraag zijn per geïnterviewde weergegeven in een kader.

De gestelde slotvraag van het interview luidde:

“Ben je zelf van mening dat jouw mindset is veranderd gedurende je loopbaan en dan met name op momenten dat je doorgroeide naar een (andere) leidinggevende functie?”

Alle geïnterviewden geven aan dat hun mindset is veranderd tengevolge van een (nieuwe) leidinggevende functie. In de nieuwe leidinggevende functie hebben de geïnterviewden ervaren dat personeel hen anders gingen bekijken, anders benaderen en andere verwachtingen kregen. Ook het eigen perspectief van de leidinggevende op de organisatie en genomen beslissingen veranderde tengevolge van de nieuwe context. Het valt op bij de antwoorden van de geïnterviewden dat scholing of ondersteuning bij deze mindshifting als wenselijk wordt genoemd.

Teamleider HBO, voorheen opleidingscoördinator, afdelingsdirecteur, stafdirecteur en twee maanden waarnemend vestigingsdirecteur

“Ja door van rollen te verwisselen moet je mindset veranderen, anders red je het niet.”

“De mindset verandert ook door de ervaring en situaties die je hebt mee gemaakt. De mindset verandering is ook bescherming voor jezelf en ontwikkeld een bepaalde legitimatie voor je zelf.”

*Heb je ervaren dat mensen verschillend tegen je aankijken als mensen jou in een andere rol / functie zien en andere dingen van je verwachten?*

“Ja, dat zie je het meest direct als je binnen een organisatie verandert van functie. Want dan hebt je met dezelfde mensen te maken die je in een andere functie zien. Dan is het spel hoe kom je natuurlijk in die andere mindset.”

“Je moet je er van bewust zijn omdat je weet dat je die stap moet maken, maar ook omdat je weet dat mensen op een bepaalde manier naar je kijken.”

“Als je opnieuw moet beginnen in een andere leidinggevende rol, is het gemakkelijker in een andere omgeving.”

“Mensen zeggen het soms tegen je: jij ben nu directeur, jij moet dat besluit nu nemen. En dat ze je bewust ermee confronteren en je in die hoek drukken. Terwijl anderen je nog in de rol van docent zien, en dat je zelf die rol van directeur moet aannemen.”

*Had je meer ondersteuning willen hebben bij die mindset verandering?*

“Ik denk wel het wel.” “Ik denk dat de visie van een organisatie op leiderschapsontwikkeling zou helpen.” “Hoe leid je mensen op in een leidinggevende rol, wat doe je aan talent scouting?”

Opleidingsmanager met twee jaar ervaring, voorheen docent

“Ja absoluut. Ik ben wel iemand die makkelijk contact maakt, maar doordat je leidinggevende bent, merk ik wel dat studenten heel anders tegen mij aan kijken dan dat ik eigenlijk wil. Nu is mijn rol meer op afstand en minder contact. Je komt wat in een eenzamere positie”.

“Ik ben te laat met coaching begonnen. Gezien de klus waar ik voor stond had ik beter vanaf het begin coaching kunnen krijgen/nemen.”

“De tips die ik afgelopen jaar heb gekregen daar heb ik veel aan gehad.”

Teamleider HBO, voorheen: opleidingscoördinator, a.i. afdelingsdirecteur, stafdirecteur en adjunct vestigingsdirecteur

“Ik was eerst opleidingsmanager, toen adjunct-directeur en toen merkte ik dat al omdat je dan toch anders tegen dingen aan gaat kijken. Omdat je op een andere plek zit krijg je steeds een nieuwe bril op en door die nieuwe bril zie je steeds dingen anders en je ziet meer. Nu ik weer teamleider ben, merk ik dat ik nu ook weer dingen anders zie dan toen ik eerder in een vergelijkbare rol zat. En dat is omdat ik het perspectief van die andere rol heb meegemaakt. Dat is ook wel eens lastig.”

“Als je in dezelfde rol blijft, maar in een ander bedrijf, verandert je mindset want die is ook context afhankelijk. De mindset ontwikkelt zich door andere rollen, andere perspectieven en door andere context.”

“Ik heb in mijn eerste leidinggevende functie wel iemand gehad waarmee ik kon sparren. Dat vond ik toen waardevol, maar nu denk ik dat had waardevoller kunnen zijn. Ik heb nu ook coaching en ik heb nu andere vragen en breng andere dingen in. Ik merk dat het heel handig is om voor jezelf de dingen goed op een rijtje te krijgen, het houdt je scherp.”

Vestigingsdirecteur van een roc vestiging, voorheen andere leidinggevende functies als afdelingsdirecteur

“Je mindset verandert heel erg, je moet er wel ontvankelijk zijn. Leeftijd, ervaring, je persoonlijkheid speelt ook mee. En ook waarmee je in aanraking komt en welke functie die je vervult.”

“Het aspect onder water kijken zie je niet bij iedereen aanwezig, vaak groeit het wel en vaak is het iets wat je bij mensen kunt ontwikkelen. Het is als een virus, als je dat eenmaal te pakken krijgt dan groei je daarin. Maar mensen die dat virus niet hebben daarbij wordt het moeilijk. Dan zie je alleen het hier en nu en niet de mechanismen die er achter zitten. Met name bij deze mechanismen ben je nooit uit geleerd. Je krijgt het steeds beter door en krijgt meer inzicht en daardoor wordt een betere leidinggevende.”

Voorzitter CvB van een middelgrote VO-school, voorheen eigen adviesbureau, diverse leidinggevende interim functies en directiefuncties vervuld bij HBO instellingen en in de psychiatrie

“Ja dat vind ik wel, het kan ook eigenlijk niet anders. Ik ben nu bijna 35 jaar aan het leiding geven. Dus dat doet iets met mij, elk jaar verander ik daarin.”

“Mensen van vroeger zullen toch anders naar mij kijken en gelukkig, maar dat is toch het leuke ervan.”

“Ik kan nooit zeggen, ik ben klaar met het leren hoe je leiding moet geven.”

Voorzitter CvB van een groot roc, voorheen directeur van kleinere MBO instellingen en adjunct directeur van een VO-school

“Ik vind dat wij de draad weer oppakken voor scholing en begeleiding van nieuwe opleidingsmanagers.” Ik vind dat wij er meer aan moeten doen.”

*Ik het daarbij is het ook van belang dat rolbewustwording aan de orde komt?*

“We doen dat nu niet, maar het zou een absoluut onderdeel moeten zijn, er zou meer aandacht aan besteed moet worden aan de “geestelijke” verandering.”

“Leidinggeven betekent ook dat je persoonlijkheid een heel belangrijke rol speelt.”



## 5.7 Samenvatting van de resultaten

De meerderheid van de geïnterviewden hebben er voor gekozen leidinggevende te worden met als doel de school beter te maken. Door zelf mee te mogen beslissen, ziet de schoolleider een kans de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De geïnterviewden geven aan dat leiders aangeboren leiderschapskwaliteiten bezitten maar dat scholing, coaching of intervisie een goede manier is zichzelf verder te ontwikkelen. De persoonlijkheid van een leider en de leiderschapsstijl heeft volgens diverse geïnterviewden invloed op de cultuur van een school. Schoolleiders ervaren dat er een rolverandering plaatsvindt als men leidinggevende wordt of als de schoolleider doorgroeit. Collega's hebben vanaf dat moment andere verwachtingen, dit wordt gezien als onderdeel van mindshifting. De leider moet in de nieuwe rol leren om te gaan met andere verwachtingspatronen. De nieuwe rol vraagt om een andere manier van 'acteren'. Leiders ervaren dat ze behoedzamer moeten zijn in woord en gedrag. Op hoger niveau wordt men alerter of kan zelfs het mensbeeld beïnvloed worden door opgedane (negatieve) ervaringen. Met name hoger leidinggevendenden moeten in staat zijn verschillende rollen te vervullen. In de rol van leidinggevende ervaren de geïnterviewden meer afstand tot collega's en dat ze minder toegankelijk zijn voor collega's. Bij directiefuncties en voorzitters van CvB wordt dit nog nadrukkelijker ervaren. De betreffende leidinggevendenden ondernemen bewust actie om deze toegankelijkheid te vergroten. Doordat de leidinggevende op een grotere afstand van de werkvloer functioneert en omdat de beslissingen die een directeur moet nemen een grotere impact hebben ervaren hoger leidinggevendenden soms ook een vorm van eenzaamheid. De overgang van docent naar de eerste leidinggevende functie wordt genoemd als een grote schok. Coaching of een meelooptraject wordt genoemd als een middel om deze schok te verzachten.

## 6 Conclusies en discussie

De vraag of er bij nieuwe schoolleiders en schoolleiders die doorgroeien mindshifting plaatsvindt, in welke mate en op welke manieren dit plaatsvindt is aan de orde in dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de antwoorden op hoofdvraag en de deelvragen besproken. Dit wordt gevolgd door een beschouwing en conclusies en aanbevelingen.

### 6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

**Welke veranderingen vinden er plaats in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon in een grote schoolorganisatie doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie?**

Ten gevolge van een (nieuwe) leidinggevende functie en de plek in de organisatie hebben de geïnterviewde leidinggevendenden ervaren dat hun kijk op mensen en zaken is veranderd. De functie en de plek in de organisatie zijn bepalend voor het perspectief wat de leidinggevende heeft. Met name de leidinggevendenden die in hun carrière meerdere functies hebben bekleed, geven aan dat dit grote invloed heeft gehad op hun perspectief. Bij het vervullen van een hogere leidinggevende functie ervaren veel van de geïnterviewden meer eenzaamheid, sommigen worden achterdochtiger en allen worden alerter als je als leidinggevende hoger in de hiërarchie komt. De leidinggevendenden hebben ervaren dat ze minder toegankelijker werden voor collega's. Leidinggevendenden op het niveau van directeur of CvB geven aan regelmatig te ervaren dat getallen en financiële resultaten e.d. de overhand kunnen nemen waarbij men de menselijke maat uit het oog dreigt te verliezen. Het contact met de werkvloer en het primaire proces is bij hogere leidinggevende functies steeds minder aanwezig. Deze leidinggevendenden hebben aangegeven dat bewust te moeten organiseren.

De deelvragen van dit onderzoek zijn:

1. Onderkennen leidinggevendenden de aanwezigheid van mindshifting bij het doorgroeien naar de hogere functie? Welke waarde geven zij aan het bewust omgaan met mindshifting en op welke manier geven zij hier gestalte aan?
2. Welke kenmerken van mindshifting noemen en herkennen leidinggevendenden?

Deelvraag 1: Onderkennen leidinggevendenden de aanwezigheid van mindshifting bij het doorgroeien naar de hogere functie? Welke waarde geven zij aan het bewust omgaan met mindshifting en op welke manier geven zij hier gestalte aan?

Alle geïnterviewde leidinggevendenden zijn van mening dat er bij hun mindshifting heeft plaatsgevonden. Dit heeft men het meest ervaren door de andere rolverwachting die collega's, met name de mensen die zij leiding gaven, ten opzichte van hen kregen. Voor de meeste leidinggevendenden is deze ervaring een verrassing waar men mee moet leren omgaan. De mate van mindshifting die een leidinggevende ervaart kan mede bepaald worden door de ontvankelijkheid voor mindshifting. Veel leidinggevendenden geven aan dat coaching of intervisie op het gebied van mindshifting belangrijk is. Vooral terugkijkend vinden veel leidinggevendenden dat dit bij hun eerste baan als leidinggevende onontbeerlijk was. De eerste leidinggevende functie wordt door sommigen als schok ervaren. Een meeloop of ervaringstraject vooraf had deze schok mogelijk kunnen verzachten. De mindset verandert niet alleen door het bekleden van een hogere leidinggevende functie, maar ook door ervaring, aldus de geïnterviewden. Als de leidinggevende meer ervaring

heeft komt hij met meer zaken in aanraking, dit heeft effect op de mindset. De mate van mindshifting wordt mogelijk ook bepaald door de eigen persoonlijkheid.

Deelvraag 2: Welke kenmerken van mindshifting noemen en herkennen leidinggevend?

De meest genoemde kenmerken van mindshifting genoemd in de interviews zijn de volgende:

- de leidinggevende kan minder vrijuit spreken;
- de afstand die ervaren wordt in menselijke relaties neemt toe, voor anderen wordt de leidinggevende minder toegankelijk;
- de leidinggevende kan argwanender worden en alerter, anders gezegd het mensbeeld verandert;
- het verminderen van informele contacten;
- de leidinggevende moet instaat zijn verschillende rollen aan te nemen;
- het risico om af te gaan op getallen en de mensen achter de cijfers uit het oog te verliezen;
- de mate waarin men voor anderen inspirerend moet zijn;
- bewustwording van de impact van de te nemen besluiten, zeker als het gaat om consequenties voor medewerkers;
- het zien van verbanden bij keuzes die in de organisatie gemaakt worden;
- het veranderend perspectief van leidinggevende;
- “onder water kijken”, inzicht in mechanismen en handelwijze van mensen.

De genoemde kenmerken van mindshifting hebben grotendeels betrekking op menselijke relaties en beelden van mensen en processen, het betreft geen kennis en vaardigheden. Het zijn kenmerken van situaties en ervaringen die leidinggevend overkomen vanaf het moment dat ze een leidinggevende functie vervullen.

## 6.2 Beschouwing

Het aantal onderzoekskandidaten in dit onderzoek is beperkt gebleven tot zes personen in drie functiegroepen. Door meer interviews af te nemen had het onderzoek mogelijk aan kracht kunnen winnen, omdat de hoeveelheid data dan groter en gevarieerder zou zijn. Twee van de zes interviewkandidaten hebben echter een veelheid aan leidinggevende functies in meerdere onderwijsinstellingen vervuld. De data verkregen in deze twee interviews hebben juist tot verrassende resultaten geleid. Deze twee leidinggevend waren instaat vanuit verschillende perspectieven en verschillende context ervaringen te benoemen ten aanzien van mindshifting.

Ondanks, het beperkt aantal geïnterviewden, geven de resultaten en het beantwoorden van de onderzoeksvragen toch voldoende aanleiding om in relatie tot de theorie de uitkomsten te plaatsen in een context. Deze context geeft aan welke gevolgen mindshifting kan hebben voor leidinggevend. Om vervolgens op basis hiervan conclusies en aanbevelingen te doen in de volgende paragraaf, zodat mogelijk de gevolgen van mindshifting beperkt kunnen worden of tenminste beter begeleid kunnen worden.

De geïnterviewde leidinggevend ervaren allen dat er in hun loopbaan mindshifting heeft plaatsgevonden. De mate waarin wordt mogelijk mede bepaald door persoonlijkheid, ontvankelijkheid voor mindshifting en de hoeveelheid van verschillende functies die men heeft vervuld. De eerste stap van docent naar leidinggevende wordt in het onderzoek gekenmerkt als een grote stap. De eerste leidinggevende functie in het onderwijs is vaak die van teamleider of opleidingsmanager, dit is vaak een drukke baan met veel ad hoc

activiteiten. Maar in deze functie is het contact met de docenten en het primaire proces prominent aanwezig. Vanaf het moment dat een docent leidinggevende wordt kijken zijn (oude) collega's met een hele andere bril en met andere verwachtingen naar hem. Dit heeft in veel gevallen invloed op de mindset van de nieuwe leidinggevende. Hij of zij zal moeten leren omgaan met het nieuwe verwachtingspatroon en de nieuwe rol. De leidinggevende kan niet alles meer zeggen, zijn woorden krijgen plotseling een ander gewicht. Er wordt verwacht dat de leidinggevende beslissingen neemt en keuzes maakt. De (informele) relaties veranderen. De nieuwe leidinggevende, voorheen docent, zal een stap moeten maken op de zeven gebieden van mindshifting zoals benoemd door Ehrlich (2013). De teamleider heeft veel contact met de docenten. Coaching is een belangrijk onderdeel van de functie van teamleider. Echter juist in het begin komt de teamleider hier vaak nauwelijks aan toe vanwege alle aandacht die de dagelijkse werkzaamheden vragen. De rol van coach wil daarom nogal eens ondersneeuwen. Het verdient aandacht om de nieuwe leidinggevende te begeleiden in het vervullen van de verschillende rollen die horen bij de functie. De nieuwe leidinggevende is zich vaak niet bewust van zijn drijvende krachten zoals benoemd door Spencer & Spencer (1993) en welke invloed dit heeft op de rollen die hij moet vervullen.

Een flink aantal van de onderzoekskandidaten heeft in hun carrière diverse leidinggevende functies bekleed. Zij benoemen dat de positie en de functie in de organisatie hun perspectief heeft beïnvloed. Dit is in overeenstemming met de zeven mindshifts zoals benoemd door Ehrlich (2013).

"It's lonely at the top", is een kenmerk, vaak gekoppeld aan managers in topposities. Uit dit onderzoek blijkt dat dit ook opgaat voor bij hoger leidinggevendenden in het onderwijs. Deze leidinggevendenden geven aan dat anderen hen als minder toegankelijk ervaren. Tegenspraak en contact met het primaire proces moet georganiseerd worden. Als men dit doet wordt dit wel bijzonder gewaardeerd. In een organisatie wordt van een hoger leidinggevende een meer inspirerende rol verwacht. De hoger leidinggevende moet zich bewust zijn van de wijze waarop hij zijn rol vervult om inspirerend te kunnen zijn. Hij moet hierbij aandacht hebben voor zijn bronnen van leiderschap, zoals benoemd door Covey (2004), te weten hoofd, hart, lichaam en geest.

Hoger leidinggevende worden over het algemeen alerter op gebeurtenissen en soms ook argwanender als het om mensen gaat. Opvattingen en overtuigingen en daarmee de mindset, zoals benoemd door Simons (2013), zijn tengevolge van gebeurtenissen dus aan verandering onderhevig. Eindverantwoordelijken hebben steeds meer contacten met externen en politiek. Hierbij wordt er beroep gedaan op het vervullen van steeds andere rollen (Van Loon, 2006). Hoe hoger in de hiërarchie, hoe zwaarder de besluiten die genomen moeten worden en hoe groter de verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd zijn er geen of minder mensen om mee te sparren. Dit heeft invloed op de mindset van de hoger leidinggevende. Hij moet hiermee leren omgaan. Naarmate men hier meer ervaring mee krijgt wordt dit gemakkelijker. Juist bij hoger leidinggevendenden zijn de factoren van leiderschap zoals benoemd voor Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2005) van belang. Het begrip mindset is niet alleen van toepassing op het individu maar ook op de cultuur van de organisatie aldus Straathof en Van Dijk (2003). In dit onderzoek kwam dit expliciet naar voren in een interview met een leidinggevende: "Iemand die vertrouwen geeft, heeft meer invloed op mensen dan een gesloten of sturende leider. Dit werkt door naar de docent en naar de leerling, zo ver gaat dat."

### 6.3 Slotconclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek toont aan dat het gaan bekleden van de eerste leidinggevende functie in het onderwijs een grote schok kan zijn, met name als het gaat om rolbewustwording. De nieuwe leidinggevende functie brengt vele nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee waar de nieuwe schoolleider mee moet leren omgaan. Veel kennis en vaardigheden kunnen (vooraf) aangeleerd worden, echter voor mindshifting geldt dit in veel mindere mate. Pas als de nieuwe leidinggevende zijn functie vervult, ervaart hij de rolverandering en wordt hij zich bewust van de mindshift die hij gaande weg zal ervaren. Pas vanaf dat moment zullen collega's hem plotseling anders benaderen. Het verdient aandacht om nieuwe leidinggeversen hierbij te begeleiden en hierin te coachen. Naast coaching en begeleiding kan mogelijk ook intervisie tussen nieuwe en ervaren leidinggeversen een hulpmiddel zijn bij het omgaan met mindshifting.

In het werkveld is het goed voor aspirant leidinggeversen een kweekvijver te organiseren en hen doormiddel van projecten te laten ervaren wat leidinggeven inhoud en welke gevolgen dit kan hebben voor de mindset. Voorwaarde is dat de aspirant leidinggeversen worden begeleid en dat er voldoende reflectie plaatsvindt. Met name dankzij reflectie kan naar verwachting de mindshifting geduid worden.

De opleiding Master of Educational Management van de NSO kent drie domeinen. Deze drie domeinen worden met elkaar verbonden door de leerlijn leiderschap. Leiderschap is de kern van de opleiding. Er wordt in de opleiding veel aandacht besteed aan leiderschap door middel van workshops, intervisie, reflectie en concrete oefeningen. Desondanks is er nauwelijks impliciete aandacht voor mindshifting. Het is een aanbeveling aan de NSO mindshifting onderdeel te maken van het curriculum. Het kijken naar wat mensen denken en welke gevolgen dit heeft voor hun handelen in de leiderschapspraktijk kan een impuls krijgen door de aandacht die Simons (2013) heeft gegeven aan het woord mindshifts. Alleen al door bij de intervisie en reflectiemomenten mindshifting expliciet te benoemen kan dit op relatief eenvoudige wijze geïntegreerd worden, ook kan er bijvoorbeeld in de leiderschapsweek een leerarrangement aan gewijd worden.

Schoolleiders die doorgroeien in een organisatie en verschillende leidinggevende functies vervullen, ervaren dat hun perspectief aan verandering onderhevig is. Als een leidinggevende aan de 'andere kant' van een beslissing zit veranderd zijn perspectief. Een leidinggevende moet zich terdege bewust zijn dat het perspectief van waaruit beslissingen genomen worden verschillend is in de diverse lagen van de organisatie. Een leidinggevende die dit verschil kent, is bij de communicatie van beslissingen instaat hier rekening mee te houden. Dit laatste kan sterke invloed hebben op de kwaliteit van communicatie en het draagvlak als het gaat om het nemen van moeilijke beslissingen. In een organisatie is het van belang deze perspectiefverschillen te benoemen en er tussen leiderschapslagen over te communiceren.

Hoger leidinggeversen in het onderwijs zoals in directeuren en voorzitters CvB ervaren andere onderdelen van mindshifting dan teamleiders. In de 'hogere' functies wordt minder toegankelijkheid ervaren. De directeuren en voorzitters CvB die zich hiervan bewust zijn, kunnen hier actief actie op ondernemen. Als zij dit doen wordt dit als zeer waardevol in de organisatie ervaren. Eindverantwoordelijken die zichtbaar zijn in de hele organisatie en belangstelling tonen, ontvangen meer waardering en begrip. Dit kan zich 'terug betalen' bij het nemen van moeilijke beslissingen. Niet elke directeur bezit de vaardigheid zichtbaar te zijn. Toch kan door relatief eenvoudige acties de zichtbaarheid enorm vergroot worden. Het verdient aandacht directieleden hierop te wijzen.

De impact van beslissingen neemt toe bij hiërarchisch hoger leidinggeversen. Deze leidinggeversen worden geconfronteerd met grotere problemen en lastiger integriteitkwetsies. Tegelijkertijd heeft een leidinggevende die eindverantwoordelijk is

geen sparringpartner. Dit geheel maakt dat dit invloed kan hebben op de mindset van deze leidinggevenden. Het mensbeeld kan hierdoor negatief beïnvloed worden en eenzaamheid kan ervaren worden. Daarnaast bestaat specifiek bij deze groep leidinggevenden het risico dat cijfers van resultaten en kengetallen overheersen boven de menselijke maat. Voor deze leidinggevenden die eindverantwoordelijk zijn, is het verstandig intervisie of kritische tegenspraak te organiseren.

De mindset van een eindverantwoordelijke in een onderwijsorganisatie kan bepalend zijn voor de cultuur die wordt uitgedragen in de organisatie. De nadruk die dit onderzoek geeft aan de mindset en mindshifting bij deze groep van leidinggevenden kan mogelijk een onderdeel worden van de werving- en selectieprocedure van directieleden en leden van CvB's in schoolorganisaties. De mindshifting bij deze groep is van een andere orde dan bij beginnende leidinggevenden. Intervisie, het organiseren van 'critical partners' of een andere wijze van sparren kan mogelijk een bijdrage leveren in het voorkomen van eenzaamheid, zoals benoemd in dit onderzoek. Deze leidinggevenden zitten het hoogst in de hiërarchie, waardoor zij vaak hun eigen scholing en ontwikkeling moeten organiseren. Een artikel in een vakblad kan deze groep mogelijk op het spoor zetten om de effecten van mindshifting, zoals beschreven in dit onderzoek, te voorkomen.

De onderzoeksresultaten zullen na afronding van dit onderzoek verwerkt worden in een artikel. Dit artikel wordt aangeboden aan de deelnemers van het onderzoek, de geïnterviewden, aan de directieraad en aan het hrm-platform van mijn werkgever ROC Friese Poort. De aanbevelingen kunnen meegenomen worden in een management development traject of in de scholing die verzorgd wordt door de Friese Poort academie, het eigen opleidingsinstituut van ROC Friese Poort. Mogelijk kunnen de aanbevelingen behulpzaam zijn om het verloop onder de functiegroep van opleidingsmanagers, zoals aangehaald in paragraaf 1.2, als probleem aan te pakken. Een grote schoolorganisatie als een roc heeft nu en in de toekomst veel medewerkers in leidinggevende posities. Volgens Collins (2004) is het de verantwoordelijkheid van een excellente leider er voor te zorgen dat er voldoende leidinggevend potentieel aanwezig is in de organisatie. Medewerkers moeten de mogelijkheden krijgen zich te ontwikkelen en door te groeien. Vanuit deze verantwoordelijkheid moet de leiding van een grote schoolorganisatie zorg dragen voor een goede begeleiding van haar (nieuwe) leidinggevenden. Aandacht voor rolbewustwording en mindshifting van een schoolleider is hier nadrukkelijk onderdeel van.



## 6.4 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek kende een beperkte omvang in aantal geïnterviewden. De scope van dit onderzoek is beperkt gebleven tot zes leidinggevenden in drie verschillende functiegroepen. Vervolgonderzoek kan gericht zijn op een groter aantal leidinggevenden per specifieke functiegroep.

Beginnende leidinggevenden in het onderwijs worden bijna altijd benoemd in de functie van teamleider of opleidingsmanager en geven derhalve leiding aan een groep docenten, instructeurs en onderwijsassistenten. Het komt regelmatig voor dat zij leiding gaan geven aan collega's waar zij daarvoor nog de gelijke van waren. Juist in deze groep is, zo is gebleken in dit onderzoek, de mindshifting het ingrijpends. Het is daarom de moeite waard specifiek deze groep nader te onderzoeken ten aanzien van het onderwerp mindshifting. Vervolgonderzoek kan leiden tot een begeleidingsinstrument specifiek voor deze doelgroep. Binnen de groep beginnende schoolleiders is naar verwachting ook het percentage uitvallers het grootst. Een goed begeleidingsinstrument kan dan ook het grootste resultaat opleveren om uitval te voorkomen.

Vervolgonderzoek kan zich ook richten op de perspectiefverandering die leidinggevenden ondergaan bij het vervullen van verschillende leidinggevende functies. Het is interessant te onderzoeken of scholen in staat zijn de verschillende perspectieven ook inzichtelijk te maken voor de verschillende functiegroepen. Als een instituut daartoe in staat is of hier instrumenten voor heeft, kan het een kwaliteitsimpuls geven bij besluitvormingsprocessen en het doorvoeren van veranderingen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat in de groep hoger leidinggevenden en eindverantwoordelijken in een schoolorganisatie er specifieke mindshifting aan de orde is. De mindset van een voorzitter van het CvB kan mogelijk van grote invloed zijn op de cultuur van een school. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de leiderschapsstijl van het CvB of de vestigingsdirecteur kan doorwerken tot in de klas. Specifiek als het gaat om een cultuur van vertrouwen of daartegenover een cultuur van beheersing. Deze groep van leidinggevenden zijn over het algemeen al ervaren als ze worden aangenomen. Het kan interessant zijn te onderzoeken of de mindset van een eindverantwoordelijke leidinggevende onderdeel is van werving en selectieprocedures.

De afscheidsrede van Simons (2013), welke mede aanleiding was voor dit onderzoek, had als titel: 'Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?'. Dit onderzoek beantwoordt deze vraag niet, maar stelt vast dat de mindset van een leidinggevende verandert. Vervolgonderzoek kan zich richten op de vraag of het mogelijk is vanuit een opleiding de mindset te veranderen.

## Geraadpleegde literatuur

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). *Leadership: Time for a new direction?* London: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Beijaard, B., Driel, J. v., & Verloop, N. (1999). *Evaluation of story-line methodology in research on teachers' practical knowledge*. *Studies in Educational Evaluation*, 25, 47-62.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Collins, J. (2004). *Good to Great, Nederlandstalige editie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Dotlich, D. L., Noel, J. I., & Walker, N. (2004). *Leadership Passages*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dweck, C. S. (2006). *The New Psychology of Success*. New York: Random House LLC.
- Ehrlich, J. (2013, 02 04). *Mindshifting to Mindful Coaching: Managing Your Attention So You Can Think, Focus, and Lead*. Opgehaald van Wabccoaches: [http://www.wabccoaches.com/bcw/2010\\_v6\\_i3/feature-article.html](http://www.wabccoaches.com/bcw/2010_v6_i3/feature-article.html)
- Nelis, H., & van Sark, Y. (2012). *Over de top*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos.
- ROC Friese Poort. (2013, 04 14). [www.rocfrieseport.nl](http://www.rocfrieseport.nl). Opgehaald van <http://www.rocfrieseport.nl/13798/missie,-visie,-identiteit/files/Visiedocument%202012-2016.pdf>
- Simons, P. (2013, 12 19). *Universiteit Utrecht*. Opgehaald van [http://universiteitutrecht.test.kantoor.hoogdesign.nl/assets/mindshifting17122013\(2\).pdf](http://universiteitutrecht.test.kantoor.hoogdesign.nl/assets/mindshifting17122013(2).pdf)
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Straathof, A., & Van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Den Haag: Lemma.
- Teurlings, C., & Vermeulen, M. (2005). *Werkvorm Storylineen*. Tilburg: Intern document IVA, Universiteit Tilburg.
- Van Loon, R. (2006). *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Van Gorcum.



## Bijlagen

### Bijlage 1 : Beschrijving story-line of verhaallijn

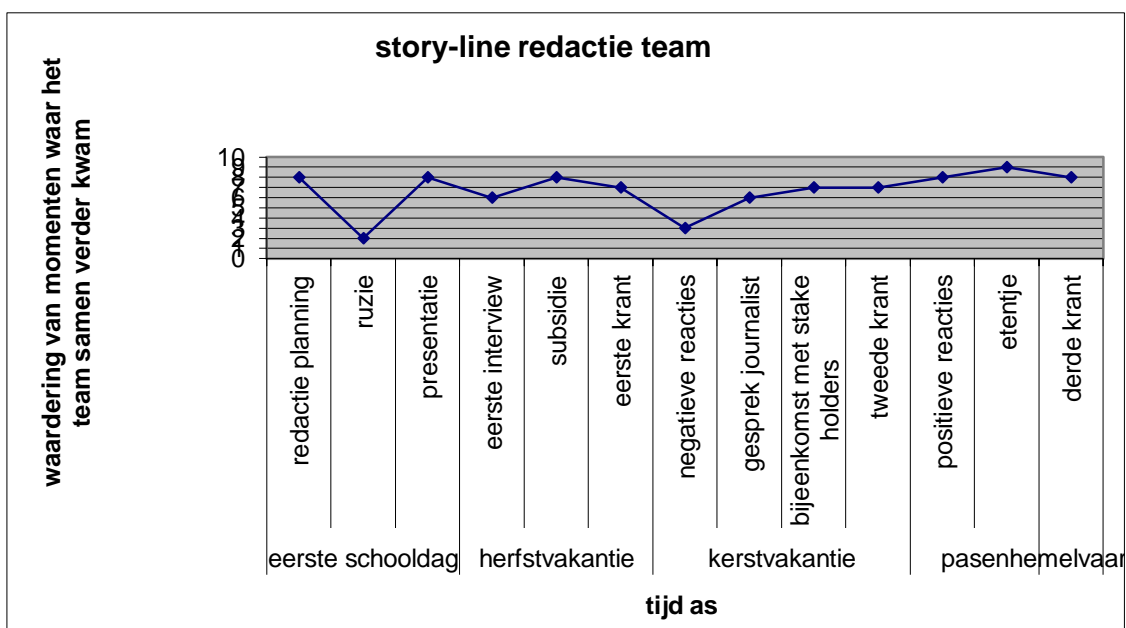
Christa Teurlings, Marjan Vermeulen

#### Beschrijving

Verhaallijnen (story-line of gedragspatroongrafieken) maken is een (onderzoeksmethode) om met individuen of met groepen/teams de herinnering op te halen, of ervaringen te plaatsen in de tijd. Het is een manier om bijvoorbeeld cruciale gebeurtenissen of incidenten te bespreken in samenhang met andere gebeurtenissen en er door ze te bespreken met de onderzochte samen er achter te komen wat de oorzaken of de omstandigheden waren die eraan ten grondslag lagen. Het is dus een manier om samen betekenis te verlenen aan belangrijke ervaringen.

Door betrokkenen gericht te vragen naar ervaringen, veranderingen of gebeurtenissen, gevoelens op bepaalde tijdstippen kun je een lijn trekken waarmee verschillen in kaart worden gebracht.

voorbeeld verticaal cijfer voor team functioneren (1 tot 10), horizontaal is de tijd uitgezet



#### Doel

Deze verhaallijnen kunnen zowel gebruikt worden in individuele bevraging en het in kaart brengen van individuele ontwikkelingen als voor het achterhalen van bijvoorbeeld de waardering voor team functioneren.

#### Werkwijze

Er zijn diverse insteken mogelijk. Bijvoorbeeld: vanuit de individuele beleving/story-line een collectieve bespreking beginnen, dan wel collectief beginnen en ruimte geven voor individuele waardering. En alle variaties die zinvol zijn binnen een bepaalde context, we bespreken een aantal varianten.

#### Individuele ervaringen naar collectieve betekenisverlening

De individuele story-lines vormen de basis voor een gemeenschappelijke bespreking en een gemeenschappelijke grafiek. Deze gemeenschappelijke grafiek kan bestaan uit een lijn, maar kan ook een brede balk vormen of een combinatie van beide. In de bespreking komen de kritische factoren, condities en andere zaken naar voren die van invloed zijn geweest op de individuele en het gezamenlijke proces. Op basis van de bespreking kan een portret gemaakt worden (een beschrijving in de vorm van een verhaal) hoe de diverse individuele leden afzonderlijk in het proces gestaan hebben, hoe het proces gemeenschappelijk ervaren is en wat de belangrijkste factoren geweest zijn. Door de individuele lijnen samen te bespreken worden de onderlinge verbanden zichtbaar. Een story-line ondersteunt het lange termijngeheugen, het maakt individuele verschillen bespreekbaar en overeenkomsten zichtbaar. Het is een manier om de communicatie te bevorderen en van elkaar te leren. Het is tevens een beknopte manier om de gebeurtenissen vast te houden voor een volgende keer.

### **Collectief beginnen, individuele waardering, collectieve conclusies**

Het begin kan net zo goed een collectieve associatieronde zijn welke gebeurtenissen wanneer van betekenis waren. Deze worden dan op een grote voor ieder goed waar te nemen horizontale lijn geplaatst.

Als er geen gebeurtenissen meer geplaatst worden, wordt ieder individueel gevraagd een waardering aan de gebeurtenis kan geven. Op basis van die verschillende scores ontstaat een collectief gesprek over de achtergronden van de waardering en of er patronen in de grafiek te ontdekken zijn. De conclusies worden dan weer door en geldend voor het collectief getrokken. Op deze wijze gebruikt is het een instrument om momenten van collectief leren te expliciteren en in hun context te plaatsen.

### **Chalk talk gecombineerd met story-line**

Een ander manier om met een groep te beginnen is een ieder te vragen zonder te praten op de tijdlijn zijn of haar gebeurtenissen te zetten en aanvullingen opmerkingen te schrijven bij de gebeurtenissen van een ander. Dit kan op een grote flap met voor ieder een eigen kleur stift, (gemakkelijk om terug te halen wie wat geschreven heeft) of juist dezelfde kleur (of eerst op een geeltje als meer anonimiteit gevraagd is) of op het bord met krijt (chalk). De essentie is dat je er nog niet over mag praten, maar wel op elkaar kunt aanhaken, door associëren of reageren. Als er geen nieuwe gebeurtenissen meer worden opgeschreven dan wordt er samen op basis van het materiaal en met discussie een nieuwe horizontale collectieve lijn gemaakt. Deze kan dan weer door een ieder individueel beoordeeld worden en sluit aan op de eerder beschreven procedure.

### **Opbrengst**

Opbrengst: een story-line of een gedragspatroongrafiek maken de ontwikkeling in de tijd zichtbaar op papier gerelateerd aan context, achtergronden enzovoort. Gebeurtenissen worden met elkaar verbonden waardoor patronen herkenbaar kunnen worden.

### **Werkwijze voorbeeld van individueel naar collectief**

Vooraf: Tijdlijn concreter maken

Bespreken wat er concreet in de tijdsperiode is gebeurd. Voor de horizontale as afspreken welke kenmerken op de tijdsbalk (dagen, vakanties andere belangrijke gebeurtenissen) komen te staan. Plus: Weergeven welke concrete gebeurtenissen er in het team zijn gebeurd (bijvoorbeeld team opgestart, bepaalde bijeenkomsten of opbrengsten etc.)

#### **Stap 1. Vraagstelling**

Heldere vraag stellen voor de verticale as en afspreken op welke schaal gescoord wordt (rapportcijfers, vijfpuntsschaal). Vragen vanaf nu naar eerder (van links naar rechts). Vragen om drie punten aan te geven met een kruisje. Vervolgens lijnen verbinden (verloop van de lijn geeft dan verloop van team functioneren aan).

### Stap 2. Individueel

In een team maakt ieder individueel voor zich een story-line en geeft met een aantal kernwoorden aan waar de pieken en de dalen door ontstaan zijn.

### Stap 3 Teambespreking en team grafiek

**Bijlage 2 : Format semigestructureerd interview**

Bron: S. Sijbrandij, student NSO 12-14

<b>Semigestructureerd interview.</b>	
<b>Leidinggevend in een grote schoolorganisatie</b>	
<b>Hoofd en deelvragen die beantwoord zullen worden doormiddel van dit semigestructureerd interview</b>	
<p><b>Hoofdvraag</b> Welke veranderingen vinden er plaats in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon in een grote schoolorganisatie doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie?</p> <p><b>Deelvragen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onderkennen leidinggevend de aanwezigheid van mindshifting bij het doorgroeien naar de hogere functie? Welke waarde geven zij aan het bewust omgaan met mindshifting en op welke manier geven zij hier gestalte aan?</li> <li>2. Welke kenmerken van mindshifting noemen en herkennen leidinggevend?</li> </ol>	
<b>Introductie</b>	
Uitleg over het onderzoek	<p><b>Doel van het onderzoek:</b> Ik neem dit semigestructureerd interview af bij zes leidinggevend in een grote schoolorganisatie. Hiermee wil ik onderzoeken welke veranderingen er plaatsvinden in de mindset (mindshifting) van een leidinggevende als deze persoon doorgroeit naar een hogere leidinggevende functie. De geïnterviewden worden gevraagd of zij mindshifting herkennen, welke waarde geven zij aan het bewust omgaan van mindshifting en op welke manier geven zij hier gestalte aan. Ook richt het onderzoek zich op de kenmerken van mindshifting die leidinggevend kunnen noemen en herkennen.</p> <p><b>Wie worden er geïnterviewd:</b> Het onderzoek zal plaatsvinden op drie niveaus van schoolleiders. De niveaus zijn: De teamleider, opleidingscoördinator of opleidingsmanager. Deze persoon is verantwoordelijk voor een groep docenten en een cluster van opleidingen of deel van een schoolorganisatie. De directeur, deze persoon stuurt andere leidinggevend aan. Voorzitter of lid van college van bestuur. Hij of zij is eindverantwoordelijk voor een schoolorganisatie als geheel. Op elk niveau worden twee personen geïnterviewd.</p> <p><b>Manier van gegevens verwerken:</b> Het interview wordt digitaal opgenomen en er wordt ter plaatste genotuleerd. De uitkomst van het interview zal op papier worden uitgewerkt. De schriftelijk uitgewerkte interviews zullen worden voorgelegd aan de geïnterviewde, zodat deze de mogelijkheid heeft om aanvullingen of correcties aan te geven.</p> <p><b>Uitkomsten van het onderzoek:</b> De uitkomsten worden</p>

	verwerkt in een artikel met aanbevelingen om (nieuwe) leidinggevendenden te ondersteunen te coachen en te begeleiden.
<b>Privacy</b>	Van elke geïnterviewde zal als bijlage een korte geanonimiseerde CV worden vermeld om aan te geven welke positie de geïnterviewde vervult en op welke manier dit relevant is voor het onderzoek.
<p><b>Algemene introductie en procedure van het semigestructureerd interview</b></p> <p>Mindset en mindshifting heeft betrekking op gedrag, opvattingen, assumpties, waarden en denkbeelden. Dit betekent dat ik in het interview met name vragen stel over jouw rol als leidinggevende, jouw gedrag en ook nadrukkelijk de feedback die je hebt ontvangen op jouw gedrag recent en in het verleden. Ik zal vragen stellen over vorige functies die je hebt vervuld en mogelijke veranderingen in opvattingen en gedrag ten gevolge van een functieverandering. Het eerste deel van het interview gaat over de mindset en het tweede deel gaan we in op mindshifting. Dus de verandering van je mindset ten gevolge van een functieverandering. Omdat je medewerking verleend aan dit interview ga ik ervan uit dat je ook vrijuit met mij in gesprek gaat over bovenstaande onderwerpen.</p>	<p>Introductie van het onderwerp (zie hiernaast), methode van interview (story-line methode), verwerking, terugkoppeling en tijdsduur: ca. 75 minuten</p> <p>Benadrukken dat de mening, ervaringen en ontvangen feedback van de geïnterviewde centraal staat in het interview.</p> <p>Informereren of er vragen zijn.</p> <p>Enkele introductievragen ter kennismaking en om het ijs te breken.</p>
<b>Algemene introducerende vragen op basis van Collins (Collins, 2004)      Tijdstip</b>	
<p>In je CV heb ik gezien dat je ... jaren werkt in het onderwijs en de ..... leidinggevende functies hebt gehad. Waarom heb je destijds de keus gemaakt om leidinggevend te worden?</p> <p>Wat zijn de mooie kanten van een baan als leidinggevende?</p> <p>Je bent een aantal keren veranderd van baan/ functie en/of doorgeroeid. Wat waren hiervoor de motieven?</p> <p>Kun je zeggen dat je ambitieus bent?</p> <p>Volgens bepaalde managementboeken wordt je als leider geboren, andere deskundigen zijn van mening dat je leiderschapsvaardigheden kunt aanleren. Hoe sta jij hierin?</p>	
<b>Vragen op basis van Ehrlich (Ehrlich, 2013)      Tijdstip</b>	
<p>In je werk als leidinggevende geef je leiding aan je eigen werkzaamheden en je moet anderen sturen/leiden. De volgende vragen gaan over de verschillen hiertussen en de rol die je daarbij vervult. <i>Bij alle vragen doorvragen naar de rol ten opzichte van zichzelf en ten opzichte van anderen / de organisatie / degenen aan wie hij leiding geeft.</i></p> <p>Wat is jou rol bij het uitvoeren van taken? <i>Ten opzichte van zichzelf en zijn rol ten opzichte van degenen aan wie hij leiding geeft.</i></p>	<i>Bij beantwoorden van de vragen kenmerken noteren:</i>

<p>Welke rol neem je als het gaat om informatie ontvangen en verstrekken? Welke rol neem je om er voor te zorgen dat een groep met elkaar communiceert of informatie uitwisselt? Welke actie onderneem je dan hiervoor?</p> <p>Welke rol speel je in het aangaan van werkrelaties en het opzetten van netwerken? <i>Ten opzicht van zichzelf en zijn rol voor de organisatie.</i> Welke belang hecht je aan beide?</p> <p>Welke belang hecht je aan persoonlijke (en organisatie) ontwikkeling? Welke rol speel je daarin? Ook als het gaat om ontwikkelen van anderen?</p> <p>Welke belang hecht je aan monitoring? Doe je dit naar je eigen mening voldoende of te weinig. <i>Ten opzicht van zichzelf en zijn rol ten opzichte van degenen aan wie hij leiding geeft.</i></p> <p>Een leider heeft ook analytisch vermogen nodig. Welke onderdelen van je werk doen een beroep op jouw analytisch vermogen? <i>Probleemoplossend voor eigen taken of marktanalyse, visie voor de toekomst t.b.v. de organisatie.</i></p> <p>Ben je van mening dat jou persoonlijkheid anderen beïnvloed? Ben je je bewust van je eigen persoonlijkheid en de mogelijke invloed die dit heeft op degene die je leiding geeft? <i>Bewust van eigen sterke en zwakke kanten. De invloed van de eigen persoonlijkheid op anderen?</i></p>	<p><i>Bij beantwoorden van de vragen kenmerken noteren:</i></p>
<p><b>Vragen op basis van Van Loon / Covey (Van Loon, 2006) (Covey, 2004) Tijdstip</b></p>	
<p>Een leidinggevende vervult verschillende rollen. Welke rollen zie jij in je werk?</p> <p>In de literatuur worden bij een leidinggevende rollen onderscheiden als: manager, coach en ondernemer. Herken je jezelf in deze rollen? Wat voel jij je meer: manager, coach en ondernemer? Kun je aangeven in welke mate je meer ben van het een of het ander?</p> <p>Op welke manier vervul jij de rol van ondernemer?</p> <p>Op welke manier vervul jij de rol van manager?</p> <p>Op welke manier vervul jij de rol van coach?</p>	<p><i>Bij beantwoorden van de vragen kenmerken noteren:</i></p>

<p>We gaan nog even door op de eerder genoemde rollen van ondernemer, manager en coach.</p> <p>Een rol kun je vervullen vanuit:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. lichaamshouding = non verbale kracht,</li><li>2. vanuit ratio,</li><li>3. vanuit gevoel;</li></ol> <p>Ze worden ook wel onderscheiden als: hoofd, hart en handen.</p> <p><i>Ze worden ook wel onderscheiden als: lichaam, hoofd, hart en geest. (Covey, 2004)</i></p> <p>Ik heb ze hier genoteerd.</p> <p>Op welke manier kijkend naar deze dimensies vervul jij de rol van coach?</p> <p>Op welke manier kijkend naar deze dimensies vervul jij de rol van ondernemer?</p> <p>Op welke manier kijkend naar deze dimensies vervul jij de rol van manager?</p> <p>Pas je de verschillende rolvervulling bewust of onbewust toe?</p>	<p><i>Bij beantwoorden van de vragen kenmerken noteren:</i></p>



**Vragen n.a.v. Leadership Passages (Dotlich, Noel, & Walker, 2004) Tijdstip**

We komen nu in het tweede deel van het interview. Tot nu hebben de vragen zich toe gespitst op de mindset. In dit deel van de vragen wil ik samen met jou onderzoeken op welke wijze jou mindset zich heeft ontwikkeld gedurende je loopbaan en de bijbehorende carrièreswitch. We spreken dan over een mindshift. Dus ik wil graag onderzoeken is er een verandering ontstaan in je mindset en zo ja hoe is dat tot stand gekomen.

Bij de vorige vragen zijn een aantal kenmerken aanbod gekomen die te maken hebben met de manier waarop jij je leidinggevende rol vervult.

Je bent in je carrière een of meerder keren doorgroeid naar een (hogere) leidinggevende functie. Bij de komende vragen wil ik met jou onderzoeken op welke wijze deze kenmerken in meer of mindere mate een rol hebben vervuld juist bij de overgang naar een andere (hogere) leidinggevende functie.

*De eerder genoemde kenmerken verbinden met de leiderschapsovergang(en)*

Story-line introductie	Tijdstip
<p><b>Beschrijving</b></p> <p>Verhaallijnen (story-line of gedragspatroongrafieken) maken, is een (onderzoeksmethode) om de herinnering op te halen, of ervaringen te plaatsen in de tijd. Het is een manier om bijvoorbeeld cruciale gebeurtenissen of incidenten te bespreken in samenhang met andere gebeurtenissen en door ze te bespreken met de onderzochte, er samen achter te komen wat de oorzaken of de omstandigheden waren die eraan ten grondslag lagen.</p> <p>Door betrokkenen gericht te vragen naar ervaringen, veranderingen of gebeurtenissen, gevoelens op bepaalde tijdstippen kun je een lijn trekken waarmee verschillen in kaart worden gebracht. Hierbij wordt horizontaal bepaalde gebeurtenissen op de tijdsbalk vermeld en wordt er vervolgens gewerkt van “nu” naar “eerder”. Verticaal wordt positief en negatief een waardering gegeven. De kantelpunten geven een belangrijke gebeurtenis aan en zijn aanleiding om daarop door te vragen.</p>	
<p><b>Story-line betrekken op zes factoren van leiderschap</b> (Alimo-Metcalfe &amp; Alban-Metcalfe, 2005) <b>Tijdstip</b></p>	
<p>(1) <i>'valuing individuals'</i>, Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is het waarderen van individuen / het tonen van betrokkenheid van jou als leider op collega's en personen die je leiding geeft. Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Wanneer was je in meer of mindere mate instaat waardering te geven of betrokkenheid te tonen?</p> <p>Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving. Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?</p> <p>(2) <i>'networking and achieving'</i>, Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is de manier waarop jij als leidinggevende communiceert en mensen weten te inspireren; Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Wanneer was je in meer of mindere mate instaat mensen te inspireren?</p> <p>Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving. Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?</p>	

<p><i>(3) 'enabling', hetgeen delegeren, empoweren en coachen betekent</i></p> <p>Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is delegeren, ondersteunen en coachen van jou als leidinggevende ten opzichte van je medewerkers. Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Wanneer was je in meer of mindere mate aan het delegeren, ondersteunen en coachen?</p> <p>Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving. Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?</p> <p><i>(4) 'acting with integrity', handelen conform de waarden en normen van de organisatie.</i></p> <p>Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is integriteit, waarden en normen van de organisatie. Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Kun je terug denken aan momenten waarop je te maken had met een integriteitconflict of een conflict met je eigen normen en waarden of die van de organisatie?</p> <p>Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving. Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?</p>	

(5) *'being accessible'*, wat neerkomt op competenties als *omgevingsbewustzijn* en *organisatie-sensitiviteit*. Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is toegankelijkheid en de mate waarin jij je als leidinggevende bewust bent van je plek in de organisatie.

Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Kun je daarbij momenten aangeven waarbij je in meer of mindere mate bewust was van je eigen positie in de organisatie en jouw toegankelijkheid ten opzichte van anderen?

Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving.

Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?

(6) *'being decisive'*.

Ik heb hier een grafiek getekend. Het onderwerp van de grafiek is besluitvaardigheid.

Het vertrekpunt is het NU, deze krijgt de score 0. Ik wil graag dat je nu een grafiek tekent, terug in de tijd waarbij er positieve of negatieve ervaringen passeren. De grafiek gaat terug naar het moment waarop je leidinggevende werd. Kun je daarbij momenten aangeven waarbij je in meer of mindere mate besluitvaardig kon handelen?

Vervolgens gaan we de kantelpunten bespreken. Hierbij wil ik nadrukkelijk ingaan op feedback die je daarbij hebt ontvangen van anderen in je omgeving.

Dit zal gebeuren aan de hand van zes vragen. Deze zes vragen zijn: Van wie heb je welke feedback op welk moment en op welke manier ontvangen? Wat heeft deze feedback met jou gedaan en welke actie heb je ondernomen na aanleiding van deze feedback?

--	--

<b>Afsluiting interview</b>	
<p>We zijn bij het einde van het interview gekomen. Ik stel graag nog een afrondende slotvraag. Het onderwerp van mijn scriptie is mindshifting bij schoolleiders. Met behulp van de door mij gestelde vragen en jouw antwoorden probeer ik er achter te komen op welke wijze er een mindshifting plaatsvindt bij schoolleiders die doorgroeien in een organisatie. Ben je zelf van mening dat jouw mindset is veranderd gedurende je loopbaan en dan met name op momenten dat je door groeide naar een (ander) leidinggevende functie?</p>	
Bedanken voor medewerking.	Ik heb veel aan de informatie die je mij heeft gegeven en wil je graag bedanken voor je openhartigheid.
Hoe vond je het om geïnterviewd te worden?	Heb je voor mij nog vragen of feedback?
Je ontvangt binnen een week het uitgewerkte interview zodat je deze kunt lezen en eventueel aanvullen.	
Mocht ik bij het verwerken van de gegevens vanuit het interview nog vragen hebben zou ik je deze dan nog kunnen stellen?	
Mijn uiteindelijke scriptie zal ik je in december doen toekomen.	

## Bijlage 3 : Verkorte CV's van interviewkandidaten

### Kandidaat 1

#### Werkzaamheden

2012 – heden	Opleidingsmanager team ROC
2011 – 2012	Docent
2011 – 2012	Teamleider binnen de gehandicaptenzorg
2010 - 2010	Coach / trainer, voortgezet speciaal onderwijs
2003 – 2010	Preventiefunctieverslavingszorg
2002 – 2003	Marketingfunctionaris museum
2000 – 2002	Productmanager congrescentrum
1994 – 2000	Productmanager congrescentrum

#### Opleiding

Docentopleiding 2<sup>o</sup> graads omgangskunde

Cursus middelmanagement

VHBO

VBO

### Kandidaat 2

#### Werkzaamheden

2012 – heden	Teamleider HBO team
2010 – 2012	Stafdirecteur onderwijs ROC
2011, 2 maanden	Waarnemende vestigingsdirecteur ROC
2008 - 2010	Afdelingsdirecteur ROC
2006 – 2008	Opleidingscoördinator ROC
2002 – 2006	Docent
1994 – 2003	Zelfstandig ondernemer
1991 – 2002	Docent

#### Opleiding

Docentopleiding Tweedegraads Wiskunde/Informatica en Algemene beroepenvariant

PABO

VWO

Korte cursussen MBA in 1 dag en verandermanagement

### Kandidaat 3

#### Werkzaamheden

2014 – heden	Teamleider HBO team
2009 – 2014	Directeur, afdelingsdirecteur, stafdirecteur en adjunct vestigingsdirecteur ROC
2006 – 2009	Opleidingscoördinator ROC
2001 – 2006	Docent / curriculumontwikkelaar

#### Opleiding

Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit,

VWO

### Kandidaat 4

#### Werkzaamheden

Vestigingsdirecteur

Clusterregisseur (taak, geen functie)

Afdelingsdirecteur, wisselende opleidingen; economie, techniek, Media Kunst en cultuur

Decaan techniek en economie

Locatieleider (taak, geen functie)

Docent MCV en NL aan het KMBO, studie begeleider

Leerkracht basisonderwijs

## Kandidaat 5

## Werkzaamheden

1994 – heden	Voorzitter College van Bestuur ROC
1990 – 1994	Voorzitter Centrale Directie MBO College
1987 – 1990	Algemeen directeur Chr. Middelbare Technische School
1984 – 1987	Adjunct-directeur aan een scholengemeenschap voor MDGO-MHNO en
HAVO-MBO	
1979 – 1984	Docent
1972 – 1979	Onderwijzer

## Opleiding

M.O. A en B Onderwijskunde/Pedagogiek  
Volledig bevoegd onderwijzer  
Managementcursussen op zeer diverse beleidsgebieden

## Kandidaat 6

## Werkzaamheden

2013 – heden	Voorzitter College van Bestuur VO
2010 – 2013	Senior (organisatie-)adviseur en interim-manager
2012 – 2013	Interimdirecteur Instituut Financial management en Recht HAN
2011 – 2012	Interimdirecteur Instituut Engineering HAN
2010 – 2011	Interimmanager Hogeschool Inholland
2008 – heden	Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO)
2010 - 2013	Intermediair; trainer in leiderschapsontwikkeling
2010 – heden	Lid Kringbestuur Noord-Holland en Centrale kringvergadering Rabo-Nederland
2009 – heden	Voorzitter Raad van Commissarissen, Regionale Rabobank
2008 – 2010	Zelfstandig interim-manager, organisatieadviseur, trainer leiderschapsontwikkeling
2009 – 2010	Directeur a.i. Academie voor Accounting en Financial Management
2008 – 2009	Waarnemend directeur Academie Sociale Professies
2002 – 2007	Diverse directiefuncties bij instelling voor GGZ en Verslavingszorg
1990 – 2002	Diverse directiefuncties bij HBO instelling
1980 – 1990	Manager en projectleider functies bij organisatie voor cultureel werk
1978 – 1980	Cultureel werker
Opleiding	
2012 – 2013	Nyenrode Commissarissencyclus
2012	NSO, Praktijkgericht onderzoek in het onderwijs (bijscholing) o.l.v. Prof. dr. Robert Jan Simons
2011	Ladder9, RDA (Rol Diagrammatische Aanpak)-gecertificeerd
2005 – 2007	SIOO*, Master Executive Change Management; o.l.v. Prof. Dr. J. Boonstra Titel 'meesterwerk': Balanceren tussen Proces en Product
2000 – 2002	De Baak, Ervaren Managers Cirkel managementtraining (Non-) Profitsector
1998 – 2000	NSOB, Den Haag, Leergang Strategisch Onderwijs Beleid; o.l.v. Prof. dr. R. in 't Veld
1986 - 1988	Instituut Sociale Hoger Management Non Profit Organisaties Wetenschappen
1980 – 1982	PVO, Amsterdam Vorgezette opleiding Hoger Agogisch Onderwijs
1972 – 1976	De Jelburg, Baarn Academie voor Educatieve Arbeid (HBO)
1994 - heden	Diverse incompany managementtrainingen en deskundigheidsbevorderingprogramma's