



## Spreek uit, spreek af, spreek aan en laat je aanspreken

### Van impliciete gedachten en verwachtingen naar expliciete uitspraken

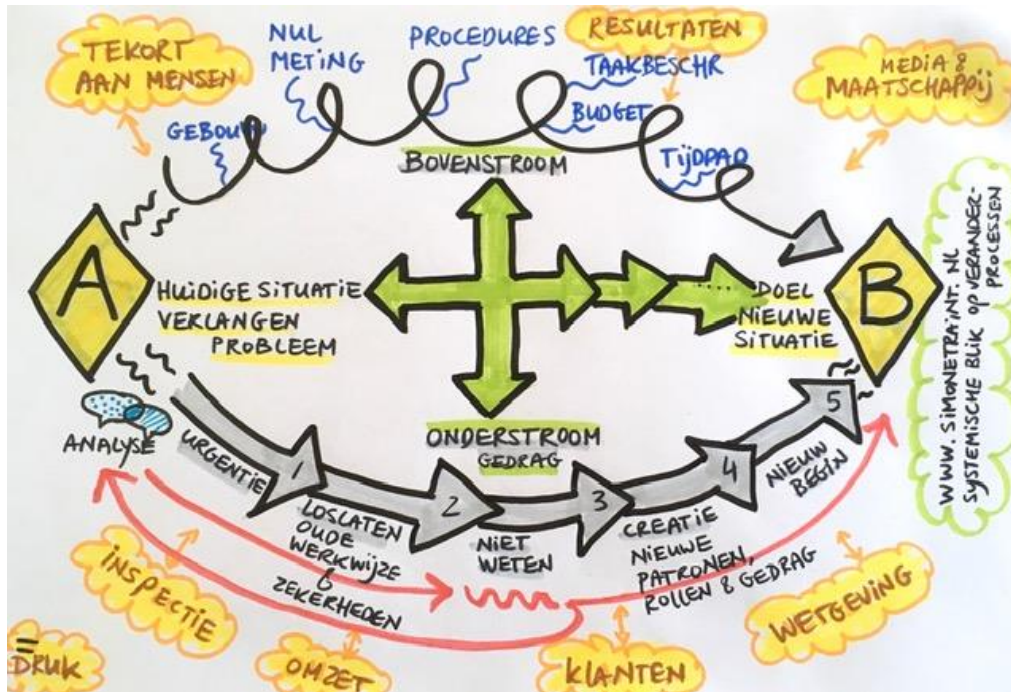
*Handelingsgericht leidinggeven aan veranderingsprocessen in scholen.  
Mijn systemische blik op veranderingsprocessen en gedrag, op gedoe in een team,  
en hoe je dat als leidinggevende kunt beïnvloeden.  
Het betreft een hand-out die ik schreef n.a.v. mijn nascholingen over leidinggeven  
aan Handelingsgericht werken en arrangeren.  
Ik heb niet de illusie compleet te zijn. 😊*

#### Uitgangspunten en wetmatigheden:

- Zet je een aantal individuen bij elkaar, dan gebeurt er iets. Ego's spelen op.
- Een team is een systeem. Elk systeem is gericht op overleving.
- Alles is interactie.
- Teamcultuur is van iedereen.
- De verandering is van iedereen.
- Teams gedragen zich in herkenbare patronen.
- Er zijn altijd sleutelfiguren, positioneer de juiste mensen.
- Bij verandering waar het lastig wordt, zijn we geneigd terug te rennen naar het oude, het bekende. Ook als dat een onprettige, slecht functionerende situatie was.
- Heftige emoties in een team worden getriggerd door de dreiging van de verandering.
- Zonder gevoelde urgentie of besef van urgentie komt niemand in beweging.
- Op verwijten gaat niemand lekker lopen.
- Van A naar B. B moet een concreet doel zijn, niet te verwarren met een middel.
- Goed gedrag is besmettelijk. Negatief gedrag ook.
- Energie is een hulpbron, of een lek.
- Energie kan opraken. Een gezond energiepeil is nodig en verdient investering.
- Een positief team beschikt over veerkracht en kan een tegenslag opvangen.
- Gedoe komt er sowieso. Dat hoeft niet vervelend te zijn.

- Als er helemaal geen gedoe is tijdens een veranderingsproces, als alles kabbelend vriendelijk verder gaat, is er dan wel echt iets aan het veranderen?

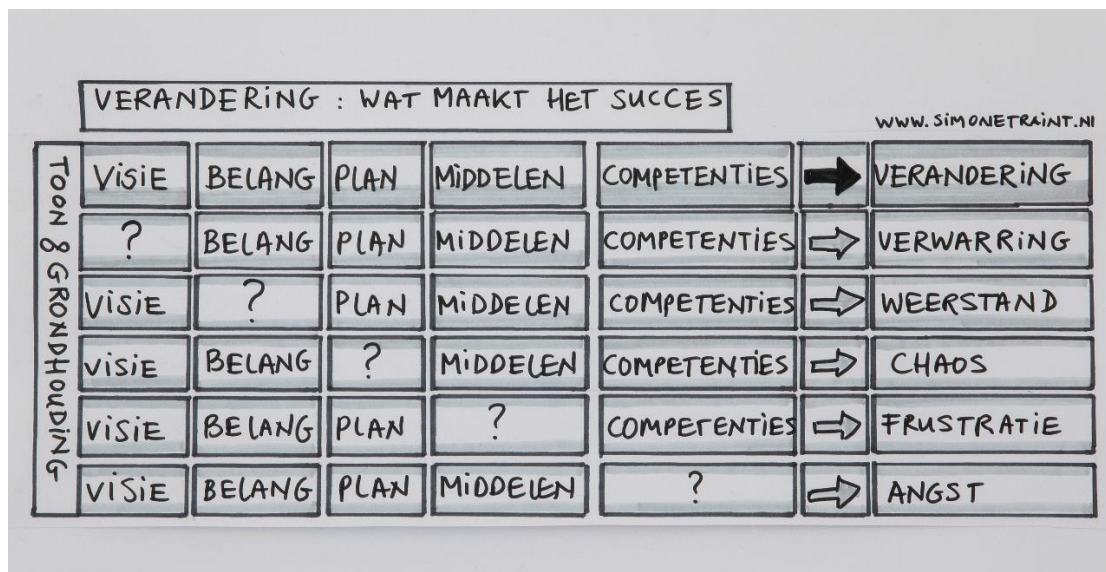
### Van A naar B in 5 fases:



#### Fase 1 Urgentie en helder doel/ Spreek uit en spreek af

- Analyseer het doel, de urgentie, het waarom, de samenhang: wat is het doel, hoezo is verandering nodig? Waarom nú? Waar is de verandering een oplossing voor? Voor wie levert de verandering wat op? Voor wie niet? Waarom tóch doen? Waar bouwen we op voort? Waar zit de energie?
- Wat vraagt het van ons als team en wat hebben we nodig om samen dit doel te bereiken? Welke verschillen zijn er in ons team? Hoe gaan we samenwerken vanuit die verschillen? Wat bindt ons? Welke overeenkomsten zijn er? Welke diverse kwaliteiten zien we in het team? Hoe kan iedere collega het meest floreren? Wat hebben we nodig van elkaar om het doel te halen? Wederzijdse afhankelijkheid expliciteren. Wederkerige samenwerkingsrelaties vaststellen.
- Samenhang? Context? Middelen? Gebouw? Samenwerking met andere partners? Taakbeschrijving? Tijdpad? Wie doet wat? Hoe, wanneer? Ondersteuning nodig?
- Ga dieper: stel gedragsnormen vast en bespreek spelregels. Ontdek patronen en hoe je als team met elkaar (gewenst/ongewenst) gedrag in stand houdt. Hoe gaan we om met tegenslag? Welk teamgedrag is nodig om de verandering te laten slagen? Wat heeft ieder individu nodig om mee te kunnen doen? Hoe gaat ieder individu bijdragen? Welke verantwoordelijkheid zijn we bereid te nemen? Waar je mij op mag aanspreken is...

- Haal de vrijblijvendheid eruit: voorkom woorden als 'eigenlijk', 'we zouden', 'in principe'. Wees expliciet en duidelijk: we gaan van ... naar ... en dat gaan we zo... doen. Anders loop je een risico dat je fase 2 niet zult verlaten.
- Enthousiasmeer: Spreek het hart aan.
- Begrens. Spreek af wanneer 'oud' gedrag niet meer geaccepteerd wordt. Bv. 'Vanaf 1 maart ...'.
- Beschrijf de tijdlijn. Bespreek regelmatig of alles wat we doen nog haalbaar is en voldoende effecten sorteert.



Vrij naar Simon Sinek en Tim Knoster

### Fase 2 Springen-Loslaten/ Spreek aan en laat je aanspreken

- Dit is de fase van het loslaten van de oude werkwijze, rituelen, vertrouwde zaken, privileges, werkplekken, etc. Erken dat dit naar kan zijn.
- Wees alert: er zullen mensen hun best gaan doen om terug te bewegen, anderen mee te nemen of heftig gaan ageren tegen de leiding.
- Blijf het verhaal van de urgentie en het doel samen herhalen.
- Bevestig en herhaal expliciet wat er van iedereen verwacht wordt.
- Wees het goede voorbeeld in het gedrag dat je van anderen verwacht: positief, onderzoekend, gedisciplineerd, reflectief, actief, planmatig, etc.
- Wees expliciet in waar je zelf eventueel mee worstelt in het proces of waar je nog fouten in maakt; dat geeft ruimte aan anderen om ook eerlijk te zijn over waar zij tegen aan lopen. Speel geen mooi weer, doe niet aan *window dressing*.
- Spreek aan vanuit mededogen en moed: check en bevrage wat maakt dat iemand zich (nog) niet aan de afspraak houdt, wat lukt nog niet, wat houdt iemand tegen. Heb de moed dit gesprek te voeren.

- Begrens onprofessioneel gedrag, zeker wanneer fatsoensnormen overschreden en omgangsvormen in het geding zijn, wederom: heb moed, toon voorbeeldgedrag.

### Fase 3 Niet-weten/ Spreek uit, spreek aan en laat je aanspreken

- Dit is een ingewikkelde fase voor veel mensen: je hebt het oude los gelaten maar hebt nog niks nieuws 'gezekerd'. Je kunt het gevoel hebben te bungelen, met angst te vallen.
- 'Niemandland' waarin nieuw gedrag kan en gaat ontstaan.
- Dit gaat soms gepaard met heftige emoties en ondermijnend gedrag.
- Het is natuurlijk gedrag: het zijn stuiptrekkingen om terug te willen naar het oude vertrouwde.
- Mensen vuren veel vragen af. Zij zijn gebaat bij erkenning, overzicht en duiding van de fase. Wees alert: het kan ook camouflage zijn: veel vragen stellen en intussen niet in beweging komen.
- Zie en erken het verschil tussen mensen: niet iedereen is op zijn gemak met onzekerheid. Wie heeft wat van wie nodig in deze fase? Welke leiding en sturing is passend voor wie?
- In deze fase wordt getwijfeld aan leiding/adviseurs. Je komt onder vuur te liggen. Nu komt het er op aan dat je voorbeeldgedrag blijft tonen.
- Blijf aan de bal, word niet de bal.
- Blijf het verhaal van de urgentie en het doel samen vertellen. Deel samen kleine veranderingen die al gelukt zijn.
- Haal naar boven wat er mogelijk impliciet gebleven is. Bevestig expliciet wat er van iedereen verwacht wordt: creëer overzicht en inzicht, grip.
- Het is een cruciale fase, wees alert: ieder gaat deze fase uit door dóór te stappen naar fase 4 óf door om te keren en terug te keren naar het oude!

### Fase 4 Creatie van het nieuwe/ Spreek uit, spreek af, spreek aan en laat je aanspreken

- Wees alert dat nooit iedereen in een team in hetzelfde tempo door de fases gaat.
- Collega's hebben last van elkaar: de collega's die in fase 4 zitten worden ongeduldig van collega's die nog in fase 2 en 3 zijn. Andersom kunnen collega's die in fase 2 of 3 zitten de enthousiaste, snelle collega's die in fase 4 zijn afremmen, honen. (De 'krabbenbak')
- Stimuleer de collega's in fase 4. Vermijd dat al je energie en aandacht naar collega's gaat die je uit fase 2 en 3 naar 4 wilt helpen.
- Collega's die in fase 4 zijn aanbeland ervaren een soort verliefd gevoel, een winnaarsgevoel: met een explosie van creativiteit, autonomie, ondernemerschap als gevolg.
- Wees alert op kampen, eilandjes in het team. Ga in gesprek: Wat heb je nodig om naar een volgende fase door te stappen? Het kader is namelijk dat we echt naar B

gaan. Niet meedoen is geen optie. Niet meedoen of blijvend ondermijnend gedrag betekent vertrek.

- Wees expliciet, maak ruimte voor reflectie en uitwisseling op nieuwe rollen, nieuw gedrag, nieuwe werkwijze, nieuwe werkplekken, etc. Hebben we iets nodig? Vinger aan de pols. Bijsturen waar nodig in tijdpad en condities. Als nodig extra mensen en middelen erbij halen.
- Vier successen. Liefst elke week.

#### Fase 5 Nieuw begin

- Stabilisering van fase 4.
- Reflectie, evaluaties, planmatig en doelgericht blijven handelen: dynamisch handelen.
- Blijf alert op mogelijke noodzaak van nog meer vernieuwing: word niet te tevreden met jullie zelf, blijf in ontwikkeling.
- Doe je de goede dingen en doe je die dingen goed?

Meer lezen? **Meester in de klas, persoonlijk leiderschap voor leerkrachten.**

ISBN 978-94-917576-0-0

#### **Bronvermelding:**

Ik heb deze hand-out in 2018 geschreven na onder andere onderstaande boeken of/en mensen te hebben geraadpleegd:

- Marc Cornelissen – poolreiziger
- Positieve pit in je team- Petra Kuipers
- Systemisch transitie management- Plan B/ Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen
- Rake vragen – Siets Bakker
- De zeven eigenschappen van effectief leiderschap – Stephen Covey
- Meester in de klas – Simone van Dijk