



Aan de slag in het netwerk

Werkboek voor programmaleiders
partnerschappen Samen Opleiden

Mario Kieft

Jantsje van der Wal



Inhoudsopgave

Inleiding	4
.....	
1. Het hoe en waarom van gezamenlijk opleiden	5
.....	
2. Visie op organiseren en ontwikkelen	6
.....	
3. Het CAPARI model	7
.....	
4. Over de auteurs	17
.....	
Bijlagen	18
Bijlage 1 Veranderkundige inzichten en uitgangspunten	19
Bijlage 2 Perspectieven op macht	25
Drie gezichten van macht (Lukes)	25
Macht als uitkomst van interacties (Foucault, Stacey, Homan)	26
Bijlage 3 Defensieve patronen herkennen en doorbreken	27
Bijlage 4 ADEF Rollenportfolio	29
.....	

Inleiding

In het landschap van het Samen Opleiden zijn in Nederland de partnerschappen Samen Opleiden niet meer weg te denken. In po, vo en mbo vervullen zij een cruciale rol in het opleiden en begeleiden van toekomstige leraren. Binnen de partnerschappen vervult de programmaleider een cruciale rol. Hij/zij is veelal verantwoordelijk voor de aansturing en heeft een grote rol in de (door)ontwikkeling van het partnerschap.

De afgelopen jaren ontving het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren regelmatig vragen van mensen met een coördinerende functie in het partnerschap. Vragen over beleid, wet- en regelgeving, zeker ook vragen over projectmanagement en veranderkundige processen. Het Platform faciliteerde vanaf 2018 intervisie bijeenkomsten en in 2021 is een ontwikkeltraject voor personen met deze coördinerende functie opgezet. Op basis van de bevindingen uit het eerste traject, is dit werkboek samengesteld. Belangrijk onderdeel is de uitwerking van het CAPARI model. Dit model geeft programmaleiders handvatten voor het handelen en werken in de complexe context van het partnerschap Samen Opleiden.

1. Het hoe en waarom van gezamenlijk opleiden

Ontstaan van partnerschappen Samen Opleiden

Ruim 20 jaar geleden startte Samen Opleiden in de vorm van enkele landelijke pilots onder de projectnaam Opleiden in de School (OidS). Enthousiasme over de samenwerking bij alle participanten (studenten, scholen, schoolbesturen, lerarenopleidingen) maakte dat vanaf 2009 deze vorm van Samen Opleiden structureel in het onderwijsbestel werd verankerd. Dit werd gerealiseerd door een additionele en structurele tegemoetkoming toe te kennen aan partnerschappen Samen Opleiden en door een kwaliteitstoets door de NVAO te laten plaatsvinden. Dit gaf een flinke impuls aan de doorontwikkeling van Opleidingsscholen en Academische Opleidingsscholen, waarin de focus ook lag op samen onderzoeken. Elk jaar ontstonden zo nieuwe partnerschappen, zowel in po, vo als mbo. De landelijke verbinding kon tot stand komen door de ondersteuning van een landelijk platform, inmiddels bekend als [Platform Samen Opleiden & Professionaliseren](#).

Het succes van leraren opleiden in partnerschappen leidde in 2019 tot het politieke besluit om vanaf 2030 Samen Opleiden als enige model voor het opleiden van leraren gerealiseerd te hebben. Rond dezelfde periode werd Samen Opleiden ook meer en meer als een basis voor leven lang leren & ontwikkelen gezien. Het Platform kreeg de opdracht regio te voeren over het opstellen van een [Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie](#) om zo een kwaliteitscultuur te realiseren en een brug te slaan tussen opleiden en de start in het beroep. In december 2021 werd dit kwaliteitskader geaccordeerd en dient het als basis voor erkenning van startende partnerschappen en voor de [ontwikkelingsgerichte peer review](#) van erkende partnerschappen.

Rol en taak programmaleiders

Programmaleiders van partnerschappen Samen Opleiden hebben een complexe taak. Ze zijn verantwoordelijk voor de verbinding in en mede verantwoordelijk voor de (door)ontwikkeling van het partnerschap. De partnerschappen vormen netwerken van scholen en opleidingsinstituten en werken veelal als een netwerkorganisatie. In deze netwerken acteren de programmaleiders met alle betrokkenen (werkplekbegeleiders, school en instituutopleiders, studenten, managers, locatie-directeur, bestuurders) van diverse scholen en instituten die samen het partnerschap vormen. Daarnaast hebben en krijgen ze ook steeds vaker te maken met regionale samenwerkingsverbanden en netwerken die betrekking hebben op het onderwijs en straks ook met de arbeidsmarkt in de regio. Dit omdat veel partners in het netwerk hieraan deelnemen.

Al met al zijn de programmaleiders veelal de spin in het web van een partnerschap, zogenaamde boundary crossers. Zij worden geacht in deze complexe omgeving richting te geven, te sturen, samenhang aan te brengen, beleidsontwikkeling te initiëren en te implementeren. Dit vraagt samenwerken met alle betrokken actoren en impliceert voortdurend schakelen tussen de verschillende gremia. Specifiek voor deze groep is een ontwikkeltraject opgezet met als doel het handelingsrepertoire van de programmaleiders te versterken en te vergroten. Tijdens dit traject wordt uitgebreid ingegaan op de analyse van het organisatielandschap van partnerschappen. Het analyseren van het organisatielandschap helpt om zicht te krijgen op processen die tussen verschillende betrokkenen (actoren) in het partnerschap en in de regio gaande zijn. Alvorens hierop in te gaan worden eerst een aantal veranderkundige uitgangspunten geformuleerd die voor ons leidend zijn in de aanpak die vervolgens in het CAPARI model worden uitgewerkt.

2. Visie op organiseren en ontwikkelen

Aan de basis van dit werkboek ligt een visie op organiseren en ontwikkelen ten grondslag die we kort uiteen zetten. In de dagelijkse praktijk worden wij continu geconfronteerd met organisatorische, onderwijsinhoudelijke en regelgevende veranderingen en gebeurtenissen die vaak tegelijkertijd plaats vinden. Veranderingen waar we ons toe moeten verhouden en iets mee moeten. Ons uitgangspunt is dat overal in het partnerschap (netwerk) mensen bezig zijn met het optimaliseren van hun eigen werkzaamheden. Gezamenlijk levert dit een grote complexiteit op, die ertoe leidt dat het niet zinvol is om normatief te stellen, en daarmee voor te schrijven, hoe het zou moeten. Wij proberen uit te gaan van hoe het gaat en in dat opzicht werken wij dus meer beschrijvend in plaats van normatief.

Ook gaan wij ervan uit dat mensen, naast hun formele functies en rollen, deel uitmaken van informele netwerken waarbinnen zich betekenissen vormen die voor hen leidend zijn voor het feitelijke gedrag. Deze betekenisgeving kan niet gemanaged worden. Het is daarom belangrijk om met elkaar in dialoog te zijn (dat noemen we connectiviteit) en variëteit toe te laten, waardoor de kans groter is dat mensen van elkaar kunnen leren en zich ontwikkelen.

Ten slotte valt het ons op dat veel veranderingen nogal top-down worden bedacht en de organisatie worden ingebracht. Dit noemen wij verzendgericht werken. In onze benadering proberen wij hier ontvangergericht

kijken en werken tegenover te zetten. Dus bij alles wat er gebeurt, stellen wij ons de vraag: 'hoe ervaren mensen deze interventies in de context van het organisatie-landschap?'

We sluiten af met drie noties:

De eerste: voor het ontwikkelen van partnerschappen is het noodzakelijk de veranda te verlaten en het landschap in te gaan om te experimenteren en te ervaren. Ook al lijkt het soms een jungle, beleid bedenken vanaf de zijkant is niet de oplossing voor het veranderen van het gedrag van mensen.

De tweede: ons uitgangspunt is dat verandering van gedrag niet afgedwongen en gemanaged kan worden, hoogstens gefaciliteerd. Het CAPARI model geeft handvatten om samen met collega's de jungle in te gaan en inzichten op te doen die je helpen verantwoorde keuzes te maken.

De derde: Het CAPARI model is zo opgezet dat het enerzijds helpt de eigen expertise en het handelingsrepertoire te vergroten over wat er het eigen netwerk allemaal speelt. Het geeft als het ware onderwerpen en perspectieven van waaruit gekeken en gehandeld kan worden. Tegelijkertijd biedt het model ook taal en inhoud om in interactie met betrokkenen onderwerpen te bespreken. Daarmee kan draagvlak worden gecreëerd in het netwerk van het partnerschap.



3. Het CAPARI model

Het woord CAPARI is een afkorting en staat voor de volgende aspecten die allemaal in het model zitten:

- Context van het organisatielandschap
- Actoren
- Positie van de actoren
- Attitude van de actoren
- Richtingwijzers voor handelen
- Mogelijkheden om te interveniëren

Het CAPARI model hebben wij ontwikkeld vanuit onze ervaringen in de praktijk. Waar moet je allemaal aan denken en rekening mee houden als je aan de slag bent in het netwerk? Welke actoren met verschillende posities, belangen zijn er in het netwerk en op welke uiteenlopende manieren zitten zij 'in de wedstrijd'? Je handelen wordt gestuurd en beïnvloed door onder meer organisatieprocessen, de visie, doelen, beschikbare middelen, de structuur van het netwerk en de (dagelijkse) ontwikkelingen. Zelf beschik je over een handelings-repertoire aan inzichten, tools en ervaringen die je helpen om keuzes te maken in je netwerk.

Het CAPARI model bevat een aantal belangrijke aspecten (niet uitputtend natuurlijk), waarvan we weten dat zij veel inzicht geven in hoe om te gaan met bovengenoemde factoren.

Het is een gelaagd model. Wij gaan ervan uit dat inzicht in de onderliggende laag noodzakelijk en ondersteunend is om inzicht te kunnen krijgen in de lagen erboven.

Concreet zijn er vier lagen:

- Laag één omvat 6 krachten en 3 basisprocessen die in elke organisatie werkzaam zijn.
- Laag twee omvat de actoren (betrokkenen) in het partnerschap.
- De derde laag richt zich op de attitude van die verschillende actoren.
- Vervolgens geeft laag vier een aantal opties voor het handelen die jij als programmaleider kunt hanteren bij het interveniëren.

Hieronder worden de lagen weergegeven en verder toegelicht.

Laag 1: De context van het organisatielandschap

Het partnerschap Samen Opleiden is te zien als een (organisatie)landschap. Een landschap met veel bewoners. Bewoners vanuit verschillende achtergronden, met verschillende taken en rollen, verschillende ideeën en ook verschillende machtsposities en behoeften. Het landschap staat niet op zichzelf. Het is verbonden met en maakt onderdeel uit van de gehele onderwijsomgeving. Naast verschil bestaat er ook een sterke overeenkomst, namelijk een gemeenschappelijke ambitie om het opleiden van (aanstaande) leraren samen op professionele wijze vormen te geven.

De omgeving, het landschap waarin dat plaatsvindt, wordt door de betrokkenen gezamenlijk gevormd. Dit landschap ontwikkelt zich voortdurend. Bestaande bouwwerken, routes en wegen hebben blijkbaar een functie (gehad), maar nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de komst, of het vertrek van betrokkenen (bewoners), andere wensen en eisen uit de omgeving, verschuivende machtsverhoudingen, leiden tot nieuwe verhoudingen en vragen om aanpassingen. Het landschap ontwikkelt zich al lopende. Van de bewoners vraagt dit souplesse, nieuwsgierigheid, flexibiliteit en standvastigheid tegelijkertijd.

Rondom het landschap staan verschillende elementen en spelen verschillende krachten die de ontwikkelingen in het landschap sterk beïnvloeden¹.

Dit zijn achtereenvolgens:

- Visie en strategie
- Doelen
- Organisatievorm
- Beschikbare middelen
- Informatie over resultaten en opbrengsten
- Ontwikkel- en verandercapaciteit

¹ Mede gebaseerd op J.D. van der Torn. *Management in het krachtenveld van de organisatie*

CAPARI model



Visie

Vertrekpunt is de kracht van een heldere visie en strategie om die visie te realiseren. In de visie verwoorden de partnerschappen hun ambitie ten aanzien van het Samen Opleiden. Hier wordt de situatie die het partnerschap wil gaan realiseren, geschetst. De partnerschappen hebben in de startfase uitgebreid de visie(s) op opleiden en leren besproken met en uiteindelijk een gezamenlijke visie geformuleerd. Het hebben van een heldere visie betekent nog niet dat mensen zich er ook naar gaan gedragen. Het blijft daarom belangrijk deze visie participatief op of bij te stellen, waarbij alle belanghebbenden hun input kunnen leveren en van elkaar een variëteit aan argumenten te horen. Hierdoor ontstaat er een gemeenschappelijke kennisbasis die van belang is om toekomstige keuzes te kunnen plaatsen.

In het kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie staat omschreven:

Het partnerschap heeft een gezamenlijk en gedragen beeld van en visie op het leren en opleiden van leraren en heeft dat vertaald in een visie op het leren en opleiden (waarborg 1).²

Doelen

Ook de doelen worden vanuit de visie gezamenlijk opgesteld. Deze gezamenlijke doelen geven richting aan acties en draagvlak voor de realisering ervan. De visie wordt geconcretiseerd en vindt aansluiting in het dagelijks handelen van de betrokken actoren. Hierbij wordt idealiter zo goed mogelijk rekening gehouden met de diverse belangen en posities van de verschillende actoren.

² Kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie; december 2021

In het kwaliteitskader Samen Opleiden en

Inductie staat hierover onder meer:

Op basis van het beroepsbeeld zijn toetsbare doelstellingen uitgewerkt voor het opleiden van aankomende leraren (waarborg 1). Er is een gezamenlijk opleidingsprogramma, doelstellingen, programma's en beoordelingswijzen zijn vastgelegd (waarborg 2).

Organisatievorm

Elke organisatie en elk netwerk, dus ook een partnerschap, kent een (organisatie)structuur. Er zijn vele keuzes te maken ten aanzien van de specifieke inrichting en vorm die gekozen wordt. Er bestaan richtlijnen en randvoorwaarden, zoals in de praktijk blijkt, leiden deze tot uiteenlopende modellen.

In het kwaliteitskader Samen Opleiden en

Inductie staat omschreven:

Het partnerschap heeft verantwoordelijkheden en benodigde competenties van de verschillende actoren vastgelegd, afgestemd en ingebed in de organisatiestructuur/HRM. Er is binnen het partnerschap een overlegstructuur waarin de opleidingsinstituten en scholen gezamenlijk bijdragen aan het realiseren van de opleiding en professionele ontwikkeling van aanstaande leraren (waarborg 3).

Informatie over resultaten en opbrengsten

Informatie over daadwerkelijke resultaten en opbrengsten is cruciaal. Deze feedback bepaalt of de doelen worden gerealiseerd. Visie en beleid worden hiermee naast de realiteit gelegd. Dit kan in samenspraak tussen betrokkenen tot een bijstelling van visie, doel of organisatievorm leiden.

Enkele opmerkingen uit het kwaliteitskader hierover:

Het partnerschap gebruikt een systematiek om de basiskwaliteit te bewaken en de continue ontwikkeling van het partnerschap te borgen. Om dit te bereiken worden regelmatig de volgende vragen besproken: Doen we het goede? Hoe weten

we dat? Er wordt gebruik gemaakt van onderzoeksuitkomsten. Op basis van de antwoorden worden vervolgstappen afgesproken, uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld (waarborg 4).

Middelen

De middelen, oftewel mensen, menselijke capaciteiten, beschikbare tijd, geld en budget, bepalen de haalbaarheid van de doelen en de mogelijkheid de visie te realiseren.

In de regeling Tegemoetkoming Kosten Opleidingscholen³ staan de subsidiebepalingen en bedragen beschreven. Intern maken partnerschappen afspraken over de besteding en verdeling tussen de deelnemende partners en over de eigen bijdragen van de deelnemende scholen.

Ontwikkel- en verandercapaciteit

Een partnerschap is voortdurend in ontwikkeling. Er is geen vastgelegd model voor een partnerschap. Op basis van de ervaringen en bevindingen, kan het wenselijk zijn dat veranderingen worden ingevoerd. Inzicht in hoe veranderen gaat, is een essentiële kracht voor een programmaleider. In [bijlage 1](#) hebben we een aantal relevante noties opgenomen over organisatieontwikkeling.

Een voorbeeld:

Bij menig partnerschap is de vraag 'willen wij als partnerschap groeien?' actueel. Vaak is het initiatief door een beperkt aantal scholen genomen. Allengs tonen meer scholen in de omgeving belangstelling deel uit te gaan maken van het partnerschap. Dit maakt bezinning noodzakelijk op vragen als: Willen we dit? Kunnen we dit? Wat zijn de implicaties?

³ Regeling tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019



De bovenstaande 6 elementen vormen gezamenlijk bepalende krachten die van invloed zijn op ontwikkelingen in het partnerschap. De krachten zijn samen te brengen in drie processen die voortdurend aanwezig zijn in het landschap. Dit zijn:

- Het *beleidsvormend proces* dat zich afspeelt tussen de visie en informatie over resultaten en opbrengsten (de terugkoppeling vanuit de uitvoering);
- Het *organisatieproces* dat zich afspeelt tussen de bestaande en gewenste organisatievorm en de aanwezige ontwikkel- en verandercapaciteit;
- Het *operationele proces* dat zich afspeelt tussen opgestelde doelen en beschikbare middelen ter realisatie.

Natuurlijk raken deze processen elkaar. Ze zijn vaak tegelijkertijd 'aanwezig' en beïnvloeden elkaar. Zowel de krachten als de processen spelen continu en zijn allemaal relevant. Om je handlungsstrategieën te kunnen bepalen, helpt het deze factoren en processen te onderscheiden en te kunnen benoemen bij betrokkenen. Dit alles onder het mom van: 'je gaat het pas zien als je het doorhebt'. Het helpt vooral om regelmatig stil te staan bij de vraag: welk proces heeft momenteel veel impact op wat er gebeurt, welke onderdelen binnen dat specifieke proces behoeven extra aandacht, gaat de aandacht voor het ene proces ten koste van het andere, welke implicaties hebben interventies in die processen?

Voorbeeld 1

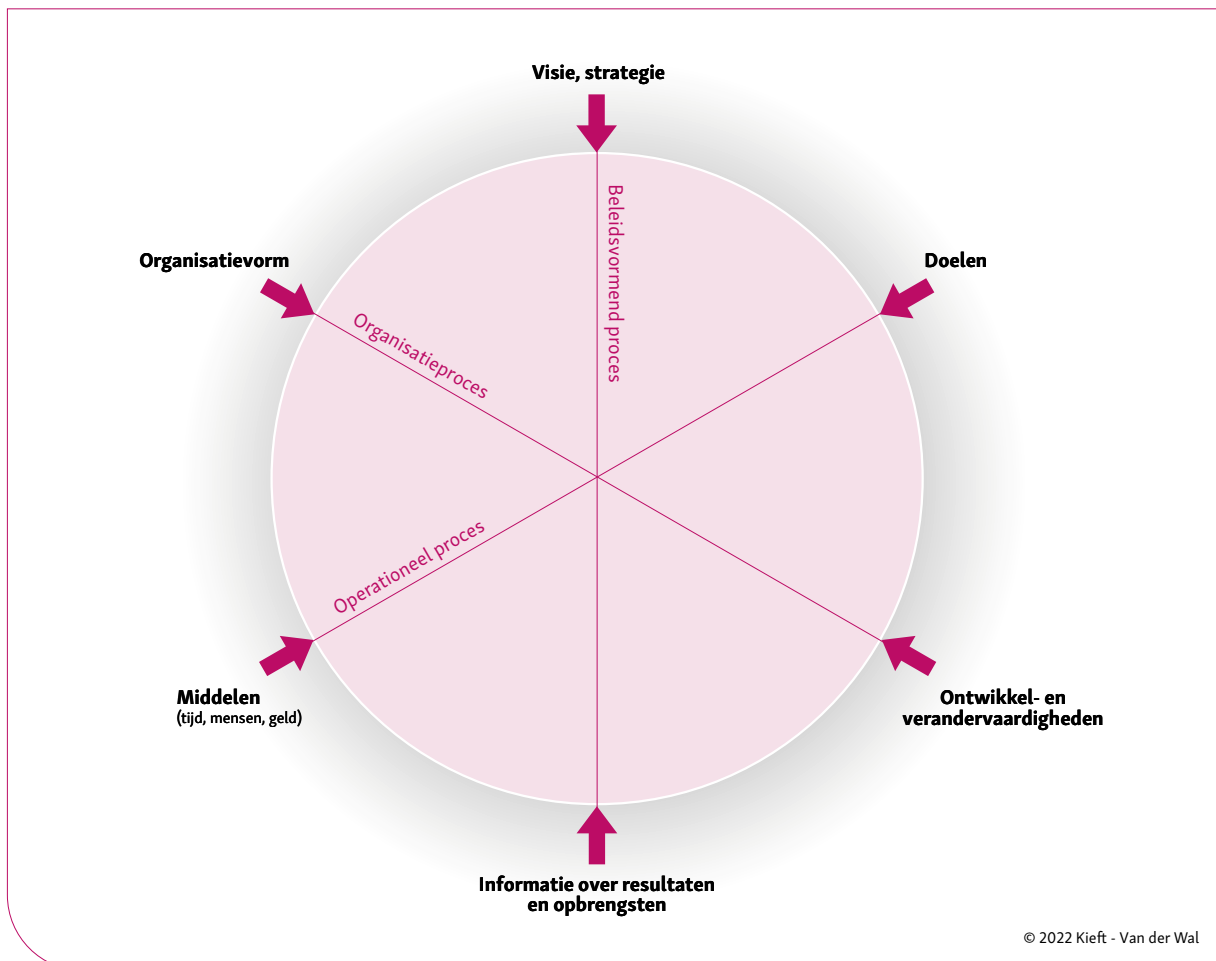
Het partnerschap is erkend. De tegemoetkoming is toegekend. Dat impliceert dat er een gedragen visie is en overeenstemming bestaat over de te bereiken doelen. Op elke school zijn schoolopleiders benoemd. Er blijken echter nogal verschillen in de omvang van de aanstelling te bestaan. De ene schoolopleider is voor 0,2 fte aangesteld, de andere heeft 140 uur op jaarbasis. Is er sprake van gemeenschappelijk beleid voor het hele partnerschap, of kiezen de scholen voor autonomie bij het invullen hiervan? Het is voor de hand liggend dat hierover vragen ontstaan. Vragen die zowel het operationele, als het beleidsmatige proces raken.

Voorbeeld 2

Het bestaande partnerschap overweegt uitbreiding met 4 andere scholen. Passend bij de visie wordt hierop gestuurd: het beleidsvormende proces. Schoolopleiders en werkplekbegeleiders uiten aarzelingen: Is men al zover? Wij hebben een werkmanner ontwikkeld, nemen ze dat dan zomaar over? Dit raakt het operationele proces. Wat zijn de implicaties voor de manier waarop het partnerschap is georganiseerd als we nog groter worden? Krijgen we dan een stuurgroep van 12 mensen? Hoe moeten we dit aanpakken? Dit raakt het organisatieproces.

De processen zijn alle drie relevant en vragen om aandacht. Soms dreigt onder invloed van bepaalde actoren één proces dominant te worden ten opzichte van een ander en dat komt de ontwikkelingen niet ten goede. Als programmaleider heb je met het geheel te maken. Dit vraagt sturing en richting geven naar alle kanten en alle processen.

Laag 1: 6 krachten en 3 basis processen in het partnerschap



Laag 2: Actoren in het partnerschap

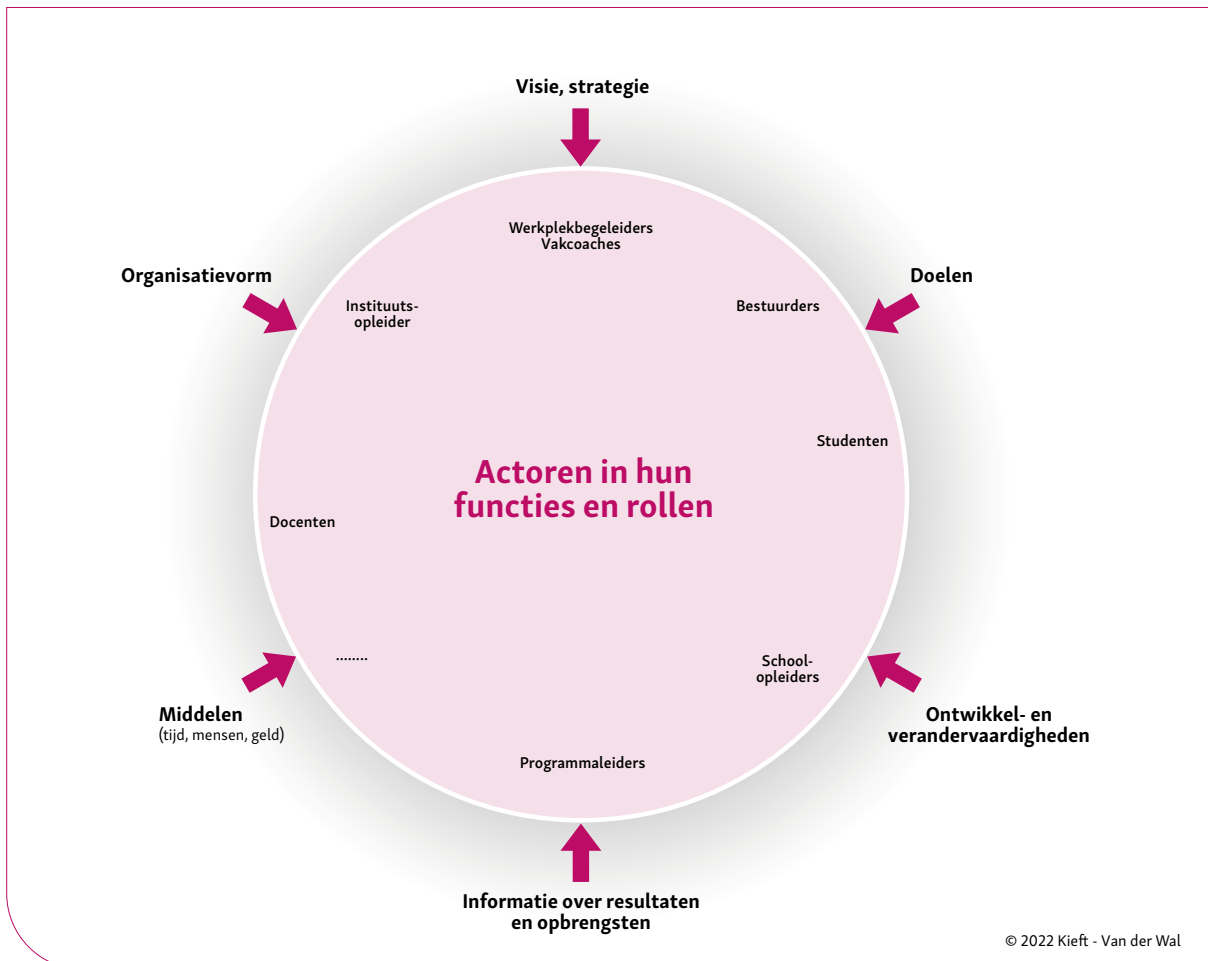
Vanuit de analyse van krachten en processen leggen we de verbinding met de verschillende actoren (bewoners) in het landschap. Want zij zijn degenen met bepaalde belangen en behoeften die zullen trekken aan verschillende processen en proberen hun (deel)belangen te behartigen.

In het partnerschap zijn veel verschillende mensen (actoren) actief. Zij vervullen verschillende rollen en functies. Het partnerschap vormt in feite een netwerk dat zich kenmerkt door een grote hoeveelheid aan actoren die allemaal vanuit hun eigen formele rol een positie innemen en belangen hebben in het netwerk. Naast de formele positie is er ook sprake van informele rol en invloed. De actoren bewegen zich in en door het

landschap. Het is een dynamisch geheel. De invulling van de rol en functie van de actoren is bij de partnerschappen nog volop in ontwikkeling. Des te belangrijker is het hier bewust aandacht aan te besteden.

In dit model staat een aantal actoren genoemd. Dit is niet uitputtend. Afhankelijk van de context kunnen ook andere actoren een rol nemen/hebben. Er bestaan tussen partnerschappen verschillen in de invulling van de rol en functie van actoren. Informatie over de mogelijke invulling van rollen staat onder meer omschreven in het [ADEF Rollenportfolio](#). Zie ook [bijlage 4](#).

Laag 2: Actoren in het partnerschap



Laag 3: Positie en attitude van actoren

Op deze laag kijken we hoe de actoren handelen, welke positie ze innemen en vanuit welke attitude ze handelen. Het gaat hierbij over de belangen (welke gevolgen hebben ontwikkelingen voor een actor, hoe belangrijk is een situatie voor een actor), kenmerken van personen (vernieuwend, of juist wat conservatief; groot netwerk, of niet) en de wijze waarop ze acteren in het netwerk (willen ze verandering of juist een bepaalde situatie in stand houden). Wij hebben een aantal aspecten gekozen waarvan we uit onderzoek weten dat ze erg bepalend zijn voor de mate waarin succesvolle samenwerking tot stand komt.

1. De machtspositie

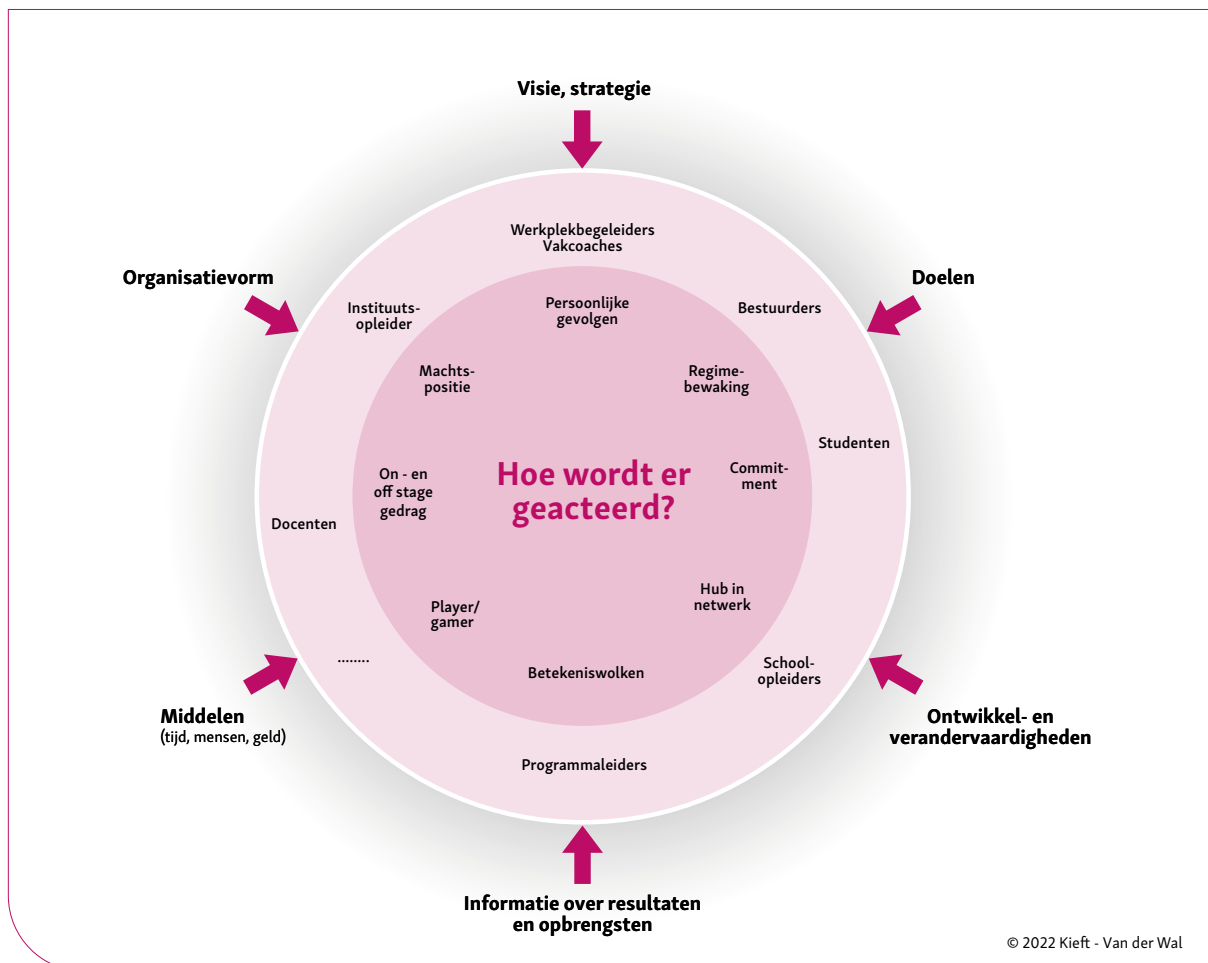
Iedere actor kent een machtspositie die hij heeft op basis van zijn functie. Deze kan worden ingezet, maar er is

daarnaast ook sprake van informele machtsposities. Hoe zit het bijvoorbeeld met de informele netwerken van een actor? Voor zover het gaat over leiderschap, maken we onderscheid tussen aangewezen leiderschap (op basis van functie verkregen machtspositie om beslissingen te kunnen nemen) en verworven leiderschap (op basis van informele autoriteit verkregen machtspositie door medeactoren). In [bijlage 2](#) maken we onderscheid in een aantal soorten macht. Inzicht hierin, helpt ons te kijken naar concreet gedrag van actoren.

2. Persoonlijke gevolgen

Hoe iemand reageert, heeft vaak te maken met de eigen situatie en de gevolgen die keuzes voor een actor hebben. Het is daarom van belang inzicht te verwerven in de belangen van de ander en zo een inschatting te maken van keuzes die een bepaalde persoon gaat maken. Dit betekent dat je ontvangergericht kunt kijken of je de ander iets te bieden hebt.

Laag 3: Attitude en positie actoren in het partnerschap



3. Regimebewaking

Mensen hebben vaak belang bij het in standhouden van een bepaalde situatie. Zij bewaken zeg maar het staande *regime*. Door betekenisgeving van de verschillende betrokkenen te achterhalen en dominante betekeniswolken inzichtelijk te maken, krijg je een beeld wie er achter die wolken zit en belang heeft bij het in standhouden ervan. Inzicht hierin maakt het mogelijk te bepalen hoeveel macht er achter het huidige *regime* zit en hoe je mensen eruit zou kunnen krijgen. Meer informatie over *regime* vind je in [bijlage 1](#).

4. Commitment

Hoe gecommiteerd zijn actoren aan je ideeën? Doen zij voor de bühne mee en zijn ze ondertussen met hun eigen agenda bezig, of zijn ze oprecht betrokken bij jouw aanpak en zullen ze je steunen, ook als het lastiger wordt.

5. Hub in het netwerk

In welke mate zijn de actoren activistische doeners/ veranderfonteinjes, etc. Wij verstaan hier onder mensen met een groot informeel netwerk en een sterke intrinsieke drive om iets aan een bepaalde situatie te doen. Zij werken vaak onder het oppervlak en zijn in staat veel mensen aan zich te binden. Wie zijn het en wat willen ze?

6. Betekeniswolken

Welke betekenisgevingen gaan rond en wie zit er met wie in informele netwerken? Grotere netwerken van mensen waarin zij dezelfde dingen belangrijk vinden, noemen we betekeniswolken. Deze hangen onzichtbaar in het netwerk, maar zijn zeer bepalend voor het gedrag van mensen. Dit is niet iets dat je zomaar opvangt, maar dit moet je opzuigen uit de informele situaties (off stage). Wie praat met wie bij de koffieautomaat en waarover gaat dat?

7. Players en gamers

Er is een indeling te maken in players: dat zijn mensen die altijd de grenzen opzoeken van wat mag, die experimenteren met nieuw gedrag, die de regels oprekken en uitgaan van het adagium 'stoppen kan altijd nog'. Daarnaast zijn er gamers: dit zijn de mensen die zeggen, regels zijn regels daar moeten we ons wel aan houden. Er zijn niet voor niets processen en procedures. Deze personen zorgen voor stabiliteit en voorspelbaarheid in het netwerk. Beide typen personen zijn nodig in organisaties en netwerken. Maar voor vernieuwing en ontwikkeling, is het essentieel aansluiting te zoeken bij de players.

8. On en off stage gedrag

Actoren geven met elkaar betekenis aan alles wat er in de organisatie gebeurt. Dit gebeurt in informele settings, zoals bij de koffieautomaat, tijdens de rookpauze en in de kantine. Dit gedrag noemen we 'off stage' gedrag. In tegenstelling tot on stage gedrag, dat is het gedrag dat actoren vertonen als er bazen bij zijn, of in formele meetings. De 'off stage' betekenisgevingen zijn leidend voor menselijk gedrag. Mensen blijken in samenwerkingsprocessen nogal vaak 'on stage' gedrag vertonen, hetgeen uiteindelijk leidt tot incongruentie tussen wat men zegt en hoe men handelt. Dit 'on stage' gedrag wordt vooral getriggerd door de angst om buitengesloten (geëxcludeerd) te worden, door beheersingsgericht gedrag (hoe houd ik de controle), gebrek aan vertrouwen, hiërarchische verschillen, en ervaren incongruentie tussen wat andere betrokkenen zeggen en wat ze doen. Op het moment dat je afspraken maakt en vervolgens gebeurt er niks, dan is er hoogstwaarschijnlijk sprake van on stage gedrag (ja zeggen, maar vervolgens niet doen). Oplossingen zijn vaak gelegen in het langzaam vertrouwen winnen van de anderen, door heel consequent te zijn in wat je zegt en wat je doet. Oftewel: doen wat je zegt, zeggen wat je doet en het samen doen.

Laag 4: Intervenieren in het organisatielandschap

De vierde laag in het CAPARI model betreft de laag van intervenieren in het landschap. Hoe pak je zaken aan als je weet hoe de organisatieprocessen lopen, welke actoren er betrokken zijn, hoe deze actoren zich opstellen en wat hen drijft. Het idee is dat er keuzemogelijkheden zijn rondom de aanpak die je per actor kiest.

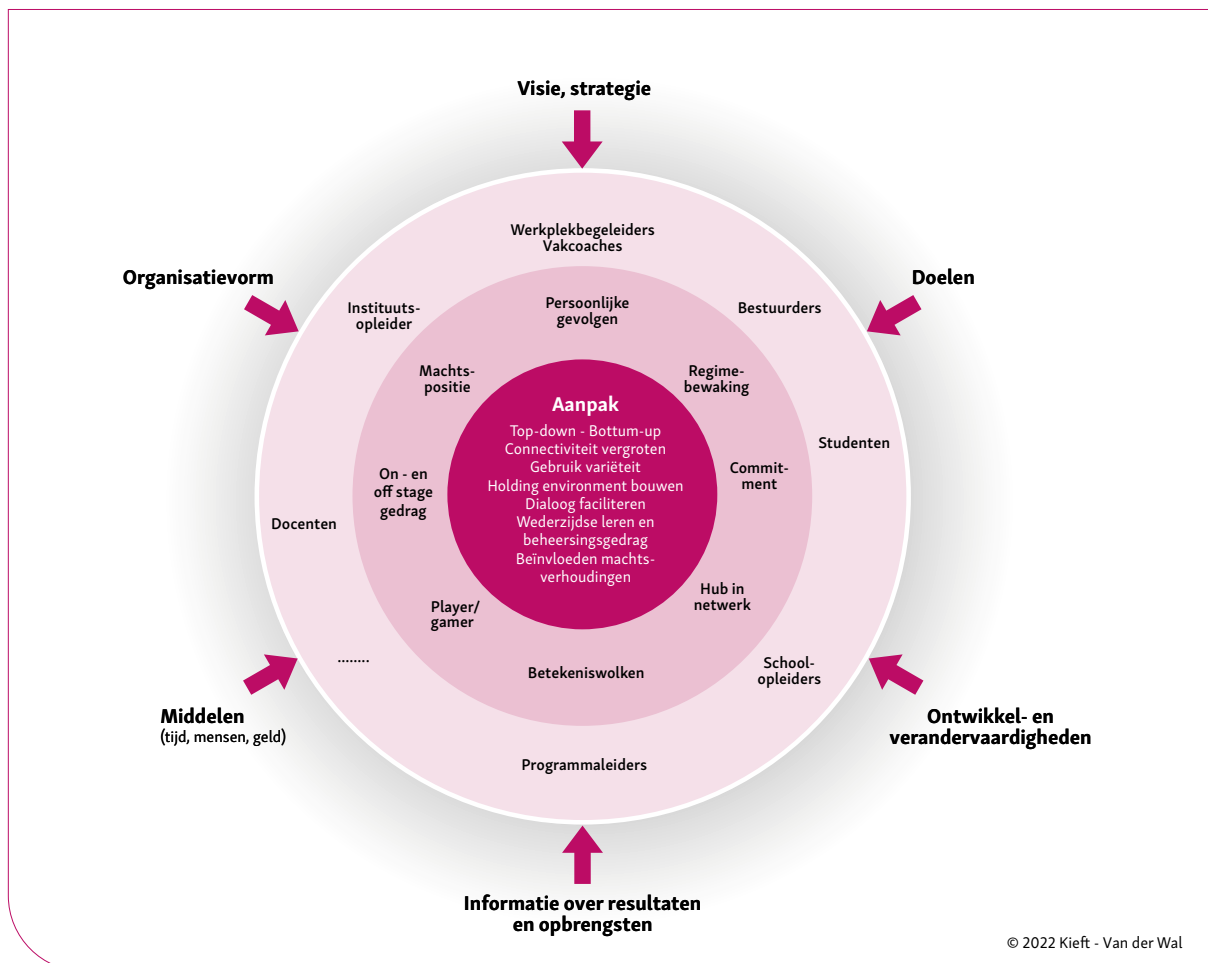
1. Top-down – bottom-up

Afhankelijk van de haast die geboden is, of de elementen die je hebt ontdekt in laag 3, kun je kiezen voor een meer centraal geleide aanpak waarin je een leidende, sturende positie inneemt, of een meer decentrale aanpak waarbij je initiatieven en keuzes laat komen uit de betrokken actoren in het netwerk. Deze tweede meer coachende aanpak kost meer tijd, maar leidt op langere termijn vaak wel tot meer draagvlak en betrokkenheid.

2. Wederzijds lerend – beheersingsgedrag

Ons standaard mentale model is geprogrammeerd om situaties onder controle te houden en rationeel te zijn. We gaan er daarbij vanuit dat de ander overtuigend moet worden. In veel situaties geeft dit echter geen optimaal resultaat, maar leidt dit tot ruzie en escalatie. Je wederzijds lerend opstellen is dan een betere wijze van werken. Hierbij gaan we ervan uit dat het kan zijn dat ik als individu iets niet zie of weet en dat de ander goede redenen heeft om te doen wat hij doet, evenals ik. Ik voel me als persoon niet aangevallen en niet kwetsbaar; ik stel me open op en maak mijn gezichtspunt duidelijk en onderzoek tegelijkertijd jouw gezichtspunten en argumenten. Meer informatie over dit onderwerp is opgenomen in [bijlage 3](#).

Laag 4: Handelen op maat



3. Connectiviteit vergroten

Mensen zijn betekenis gevende wezens en betekenisgeven doet een mens gezamenlijk in interactie met anderen. Basisvoorwaarde voor ontwikkeling is dus de mogelijkheid dat mensen met elkaar in contact zijn. Het faciliteren van de ontmoetingsruimte is daarmee een belangrijke tool voor de programmamanager. Juist ook tijdens het samenzijn wordt door betrokkenen invulling gegeven aan de onderdelen uit laag 3.

4. Variëteit

Naast connectiviteit is variëteit een tweede belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling. Als we allemaal hetzelfde denken (de neuzen dezelfde kant op staan) dan zien we een belangrijk deel van de omstandigheden niet en missen we de input van andersdenkenden die juist kunnen helpen oplossingen robuuster te maken en meerdere kanten van de medaille te gaan zien.

5. Holding environment bouwen

Actoren hebben behoefte aan een veilige omgeving waarin geëxperimenteerd mag worden en waarin men beschermd is tegen de oordelen van buiten het directe netwerk. Het is dan ook een belangrijke taak van de programmamanager deze veilige ruimte te creëren.

6. Dialoog faciliteren

Waar connectiviteit, variëteit en een holding environment voorwaarden zijn voor ontwikkeling, moeten de interacties wel goed gefaciliteerd worden waardoor het geen discussies/welless nietes gesprekken worden. Dit betekent dat je als facilitator moet kunnen optreden op een wijze die alle meningen aan bod laat komen, heldere gespreksregels afspreekt en de betrokken actoren een veilig gevoel geeft.

7. Beïnvloeden machtsverhoudingen

Tijdens de interacties is er veel informatie te halen uit de wijze waarop mensen met elkaar omgaan en er zich machtsverhoudingen en (machts)patronen ontwikkelen. We spreken hier over micromacht. Meer informatie hierover is te vinden in [bijlage 2](#).



Over de auteurs



Jantsje van der Wal

is adviseur Samen Opleiden. Ze heeft ruime ervaring met het ontwikkelen van opleidingsscholen. Hierbij richt ze zich vooral op het werken met stuurgroepen, het coachen van programmaleiders en het opleiden van schoolopleiders. Voor het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren begeleidt ze de intervisie voor programmaleiders van partnerschappen Samen Opleiden. Ook heeft ze veel ervaring met het opleiden van managers in het onderwijs. 'Samenwerken' en 'het vergroten van een ieders handelingsrepertoire' zijn leidende benaderingen in haar werkwijze. Ze was lid van de beoordelingscommissie aspirant opleidingsscholen, momenteel maakt ze deel uit van de landelijke peerreview commissie van DUS-I.



Mario Kieft

werkt als hoofddocent organisatieontwikkeling en gedrag in organisaties aan de Open Universiteit en is daarnaast zelfstandig organisatieadviseur bij Zinding.NU. Zijn specialisatie ligt op de volgende terreinen: samenwerking tussen mensen in organisaties, veranderen ondanks het management, omgaan met macht en het doorbreken van defensieve patronen. Hierover geeft hij lezingen, faciliteert workshops en begeleidt managers en professionals in hun dagelijkse werk. Mario opent nieuwe perspectieven door niet te focussen op hoe het zou moeten, maar hoe het feitelijk gaat en waarom dat zo is. Hij biedt alternatieve taal en concepten en laat de deelnemers op die manier nadenken over mogelijke opties voor actie in de eigen praktijk.

Bijlagen



Bijlage 1.

Veranderkundige inzichten en uitgangspunten

Veranderkundige perspectieven

Olifantenpaadjes zijn voor ons een mooi voorbeeld van hoe zaken gemanaged worden en hoe mensen vervolgens hun eigen gedrag optimaliseren, ook als dat feitelijk gezien niets oplevert qua efficiency (zie de foto). De vraag is wat je dan gaat doen... het weer dicht managen en beheersen, of sluit je aan bij hoe het gaat?



De traditionele veranderkunde gaat vooral over hoe het moet... Als je deze 8 fasen volgt, dan komt het goed, dit zijn de tien gouden regels voor de succesvolle programmamanagers, terug naar de bedoeling, do's and don'ts voor geslaagde implementaties. In theorie gaat het vaak over hoe manage je 1 ontwikkeling. In de praktijk worden wij in organisaties en netwerken juist geconfronteerd met vele veranderingen tegelijkertijd (organisatorisch, onderwijsinhoudelijk, in relatie tot de omgeving, etc.) De veranderkunde biedt geen harde waarheden (want dan hadden we allemaal perfecte organisaties), maar wat er wel zijn, zijn verschillende perspectieven van kijken. Anders kijken, laat je ook andere dingen zien. Andere zaken lichten als het ware op en dat geeft voor de eigen praktijk weer nieuwe opties voor actie.

Op zoek naar externe legitimatie

De praktijk van alledag bestaat uit een veelsoortigheid aan projecten, verandertrajecten, innovaties, crisissituaties, etc. die allemaal tegelijkertijd om aandacht, tijd menskracht en budget schreeuwen in de schoolorganisaties en partnerschappen. Er worden ook tal van tegenstrijdige wensen en verwachtingen geuit. Als je al die eisen en verwachtingen bij elkaar optelt, dan zijn ze nooit allemaal tegelijkertijd realiseerbaar. 'Leraren opleiden' is slechts 1 van de onderwerpen op de drukke ontwikkelagenda. De ene keer zal het hoog op de agenda staan en de andere keer niet of nauwelijks. Om een project goed te beleggen, wordt er in een organisatie door het management veelal een (interne, of externe) programmamanager opgezet die de ontwikkelingen mag gaan trekken. Op deze wijze houden de bestuurders hun handen vrij voor andere zaken die continu opduiken. In de dagelijkse praktijk proberen bestuurders ernaar te streven om alles voor alle belangengroepen tegelijkertijd te zijn. Op die wijze is de legitimiteit van de organisatie het best gewaarborgd. Maar recent onderzoek⁴ laat zien dat dit gewoon niet gaat. Er spelen te veel zaken en ze vragen soms om zulke tegengestelde acties dat het gewoon onmogelijk is. Hoe zit dat dan precies?

Ontkoppeling

In complexe organisaties als onderwijsorganisaties en zeker in de netwerken, zien we veelal een mate van ontkoppeling bestaan tussen de top en uitvoerende delen van de organisaties, alsmede vele relatief autonome onderwijsdomeinen in het netwerk. Deze onderdelen functioneren nogal verkokerd. In de praktijk betekent dit dat de verschillende kokers en lagen in de organisatie relatief autonoom kunnen opereren. Dit noemen we losgekoppelde systemen. Vanuit een managementbril

⁴ Homan, T, 2019, *De Veranderende Gemeente, A&O fonds, 2019*

is het slim om deze verkokering/schotten en de ont koppeling tussen organisatielagen te doorbreken en meer integraal samen te werken en trajecten goed af te stemmen. Dat is namelijk veel efficiënter. Vanuit een ander perspectief (institutionaliseringperspectief) is het interessant te vertrekken vanuit de gedachte dat er blijkbaar een reden is om zaken op deze specifiek manier te organiseren.

Bestuurders en managers hebben als belangrijke taak ervoor te zorgen dat de organisatie er goed op staat in de externe omgeving. Hiertoe zijn ze veel bezig met het bedenken en starten van formele verandertrajecten. Deze kunnen namelijk worden ingezet om naar buiten toe te laten zien dat de organisatie dynamisch en veranderingsgezind is. De plannen worden gepresenteerd met uitgebreide roadshows, websites, PowerPoints en zijn geschreven in flitsende abstracte managementtaal waar je het niet mee oneens kunt zijn. Denk aan zaken als: omgevingsanalyse die aangeeft waarom de verandering toch zo nodig is, stippen op de horizon, kernwaarden, kernstakeholders, heldere fasering, mooie plaatjes, PDCA cycli, uitgebreide tijdsbalken en dito begrotingen. In het onderwijs komen veel van dit soort formele plannen langs:

- Modulariseren en Flexibilisering
- Flipped Classroom
- Blended learning
- Brede vorming en Bildung
- Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
- Zelfsturende docenten teams
- Design thinking
- De hybride docent
- Werken aan wendbaar vakmanschap
- De gezonde school
- Smart Lab, edu lab, Care Lab

Als iets in is (een hype is), verbinden mensen zich er graag aan en gaan er met de kreet vandoor (dit noemen we 'kreet-surfen' als variant op 'crowd surfing'): Vandaar dat je vaak tegelijkertijd dezelfde plannen tegenkomt in de onderwijsbranche. Uitgebreid onderzoek onder onderwijsinstellingen, gemeenten, en zorginstellingen heeft ons geleerd dat veel van deze geplande veranderingen ontwikkeltrajecten die top-down worden vormgegeven een belangrijke 'blijmaakfunctie' hebben, maar niet per definitie de gestelde doelen realiseren. Wat die plannen doen is: inspecties en ministeries tevreden houden, helpen subsidiegelden binnen te halen, partners uit het

beroepenveld erbij houden, ouders en leerlingen zich gerustgesteld laten voelen. Tegelijkertijd spelen er in de organisatie en het netwerk tal van mechanismen en dynamieken die maken dat verandertrajecten intern weinig effect hebben zodat niet alle eisen en wensen uit de externe omgeving overal in de organisatie voelbaar zijn. Zo vertellen managers bijvoorbeeld naar buiten toe vol trots over de successen bij een verandertraject, terwijl ze datzelfde traject intern nauwelijks steunen, zodat het niet goed van de grond komt. Deze ont koppeling tussen verschillende organisatielagen zorgt er vervolgens voor dat de professionals in de uitvoering autonome ruimte ervaren om datgene te doen dat ze echt belangrijk vinden. Afdelingen en sectoren in de organisatie zijn ook losjes gekoppeld, waardoor ze ieder de eigen doelgroepen bedienen en niet te veel last hebben van de centrale aansturing. Kortom, we hebben het hier over verandertrajecten niet voor interne verandering, maar voor externe educatie. Deze bühnetrajecten vervullen een belangrijke bufferende functie in relatie tot de institutionele complexiteit en pluriformiteit van de externe omgeving. Voor programmamanagers betekent dit nogal wat voor hun dagelijks functioneren. Waar richten we ons op, wat nemen we serieus, wat laten we gaan?

Veranderfonteintjes en verandertrajectcompetitie

Uit diverse onderzoeken blijkt dat er naast formele verandertrajecten in complexe organisaties tal van zogeheten 'veranderfonteintjes' actief zijn. Dit zijn mensen van hoog tot laag en van links tot rechts in de organisatie, die vooral vanuit onvrede ('dit kan toch handiger!') of frustratie ('het kan toch niet waar zijn dat...!') zelf actie ondernemen. Ze regelen netwerk, middelen, en werken aan ontwikkeling van onderop, veelal onder de radar en onzichtbaar voor het management. Soms betreffen hun veranderinitiatieven thema's die aansluiten op thematieken van formele verandertrajecten. Vaak gaat het over heel andere zaken.

Als je alle formele en informele verandertrajecten en initiatieven bij elkaar optelt, dan is er sprake van een grote verzameling veranderacties en activiteiten. En dat leidt tot de zogenaamde 'verandertrajectcompetitie', waarbij al die veranderinitiatieven – zowel de formele als de veranderfonteintjesinitiatieven – met elkaar aan het concurreren zijn om budget, tijd, aandacht, energie en lokale landingsrechten. In die concurrentiestrijd probeert

iedereen zo veel mogelijk lawaai te maken en steun te verwerven, in de hoop een zo groot mogelijke impact te realiseren. Tijd, geld en mankracht zijn echter schaarse goederen. Hierdoor kunnen al die verandertrajecten en initiatieven nooit allemaal tegelijkertijd hun beslag krijgen. Steeds zal er een bepaalde selectie tijdelijk de overhand hebben en impactvol zijn. Als de machtsverhoudingen bij de verandertrajectcompetitie veranderen, krijgen weer andere veranderinitiatieven en trajecten de vloer.

Prikkelende conclusie van dit perspectief op verandering is dat de veranderinitiatieven die uiteindelijk het meeste impact hebben, niet zozeer een resultaat zijn van trends en ontwikkelingen in de externe omgeving waar de organisatie, of het netwerk wat mee moet (de dominante aanlegroute voor verandering). Het zijn vooral de interne machtsverhoudingen en -dynamieken bij de verandertrajectcompetitie die bepalend zijn voor ontwikkeling. Zijn formele bühnetrajecten dan vooral onnodige ballast? In tegendeel, ze hebben wel degelijk een rol bij het realiseren van een vernieuwing. Doordat er vanuit de onderwijssector, brancheverenigingen en platforms plannen en ideeën worden gepromoot, en er geld beschikbaar komt, raakt een thema 'hot' en zien bestuurders hun kans schoon weer een formeel traject te initiëren. Vervolgens bieden die trajecten weer haakjes en taal voor de veranderfontein om daar hun eigen ideeën in te verwoorden (het creëert als het ware een soort meewind). In deze complexe context doe jij als programmamanager van partnerschappen Samen Opleiden je ding en probeer je ook je plannen en ideeën erdoor te krijgen.

Wij zijn benieuwd in welke mate je deze analyse herkent in je eigen organisatie. Graag willen wij je een aantal concepten aanreiken die je kunnen helpen in het waarnemen wat er aan de hand is en mogelijk opties voor actie kunnen geven om je impact in het organisatielandschap te vergroten.

On en off stage gedrag

Gangbare praktijk. Bestuurders en projectleiders gaan de hei op en bedenken een plan, dat anderen vervolgens in de praktijk mogen brengen. Grote kans dat moeizaam van de grond komt. Want, die plannen ontstaan in een specifieke context waarin 'betekenisgevingen' door de aanwezigen worden uit-onderhandeld. Vervolgens worden de ideeën gepresenteerd als 'het rationele plan' en in de organisatie, of het netwerk, weggezet. In dit organisatielandschap geven vele betrokkenen met hun eigen perspectieven betekenis aan wat er aan de hand is. Dit betekenisgevingsproces vindt plaats tussen mensen die elkaar vertrouwen, in informele settings, zoals bij de koffieautomaat, tijdens de rookpauze en in de kantine. Dit gedrag noemen we 'off stage' gedrag. In tegenstelling tot 'on stage' gedrag, het gedrag dat medewerkers vertonen als er bazen bij zijn, of in formele meetings. De 'off stage' betekenisgevingen zijn leidend voor menselijk gedrag.

Mensen blijken in samenwerkingsprocessen nogal vaak on stage gedrag te vertonen, hetgeen uiteindelijk leidt tot incongruentie tussen wat men zegt en hoe men handelt. Dit on stage gedrag wordt vooral getriggerd door de angst om geëxcludeerd te worden, door beheersingsgericht gedrag (hoe houd ik de controle), gebrek aan vertrouwen, hiërarchische verschillen, en ervaren incongruentie tussen wat andere betrokkenen zeggen en wat ze doen. In de veranderpraktijk maken wij nogal wat 'samenwerkingsprocessen' mee die je zou kunnen omschrijven als 'meestribbelen'. Je stelt je dan op als een workshoptoerist die aanschuift, meepraat, aanwezigheidspunten scoort en vervolgens de klasdeur dichttrekt en met de eigen werkzaamheden verder gaat, zonder naar de gemaakte afspraken te handelen.

Betekenisgeving als basis voor gedrag

Processen van betekenisgeving zou je kunnen zien als een soort onderhandelingsproces waarbij mensen die elkaar vertrouwen, met elkaar aan het dealen zijn over wat de realiteit is en hoe die gewaardeerd moet worden. Een mooi voorbeeld daarvan is de komst van een nieuwe directeur. Iedereen luistert tijdens de ingelaste personeelsbijeenkomst braaf naar de presentatie van de nieuwe missie en visie en de inhoudelijke keuzes die gemaakt zullen moeten worden. De aanwezigen klappen netjes (on stage gedrag) en bij het uitgaan van de zaal

richting de lunchroom gaan de off stage gesprekken direct van start. In het ene groepje wordt uit-onderhandeld dat de directeur een kans moet krijgen, andere groepjes zien het wel zitten met deze persoon, want het biedt nieuwe kansen voor de eigen carrière en bij weer andere groepen wordt de directeur afgedaan als 'top-down prakker'. Het punt is dat er in de verschillende informele netwerkjes altijd verschillende beelden bestaan over wat er aan de hand is. Zo kan dit betekenen dat de directeur al 2-0 achterstaat, voordat hij überhaupt begonnen is.

En aangezien de eigen realiteit is uit-onderhandeld onder mensen die je vertrouwt, worden die uiteenlopende realiteiten door die groepjes zelf als rationeel ervaren. Wij noemen deze eigen ervaren realiteiten binnen het eigen informele netwerk, 'betekeniswolken'. In meer dan 100 organisaties is door studenten van de Open Universiteit onderzoek gedaan naar betekenisgeving over organisatieverandering. Voorbeelden van betekeniswolken die we daarbij ophalen, zijn:

- Eindelijk wordt er hier doorgepakt...
- Ach, dit hebben we toen ook al geprobeerd...
- Ik werk hier al dertig jaar, even bukken en dan gewoon weer verder..
- Laten ze eerst de ict maar eens op orde krijgen...
- Hoezo verandering, wij werken al zo...

Vanuit die veelheid aan betekenissen binnen de organisatie/het netwerk komt dan toch opeens een richtinggevende directieve boodschap. Deze wijze van eenstemmig zenden, zal leiden tot meerstemmige respons. Er zullen altijd mensen eens en oneens zijn met dat idee vanuit, voor hen, allerlei rationele redenen. Verandermanagers hebben nogal eens de neiging om deze meerstemmige reacties te duiden als weerstand en dat te willen managen door te overtuigen of mensen te dwingen. Dit zijn on stage activiteiten die de bestaande betekenisgevingen bij mensen slechts sterker zullen vastzetten (zowel positief, als negatief). Het is daarom van belang ontvangergericht te werken (in de ander proberen in te leven) in plaats van verzendergericht te interveniëren. Kijkend vanuit dit perspectief wordt helder dat overal in elke organisatie de situatie totaal verschillend is: namelijk afhankelijk van interacties tussen mensen, met elk hun eigen achtergronden, opleidingen, trauma's, historie van de betreffende organisatie, eerdere ervaringen met veranderingen, etc. Dit maakt het dan ook zeer onwaarschijnlijk dat pilots die elders zijn gedaan, hier ook zomaar vruchtbare grond zullen vinden. Pas in dat kader op met blauwdrukken, best practises en opschaling.

- **In welke mate herken je elementen van on en off stage gedrag en betekenisgeving en betekeniswolken in je eigen organisatienetwerk?**
- **Welke betekenissen zijn in die wolken dominant?**
- **Hoe werk jij: meer verzendergericht, of meer ontvangergericht?**

In- en exclusie

Een belangrijke drijver voor menselijk gedrag is het sociologisch principe van in- en outgroup denken en doen. Mensen zijn bang om buitengesloten (geëxcludeerd) te worden en er niet bij te horen. Dit denken zie je terug tussen afdelingen (wij-zij denken), maar ook binnen teams komt het veel voor. Wij doen regelmatig een simpel experiment door een groep mensen in tweeën te delen. De ene groepsnaam is projectleider/manager en de andere medewerker. Op het moment dat de indeling is gemaakt, is het leed geschied en gaan mensen zich conform hun rol gedragen. Dit maakt een uit te voeren gemeenschappelijke taak al snel tot een hachelijke onderneming.

Een specifieke vorm van in- en exclusie, noemen we in navolging van Norbert Elias de 'gevestigden' en de 'buitenstaanders'. De gevestigden vormen een machtige en hechte groep, relatief homogeen en ze vertonen een superieur gedrag ten opzichte van de buitenstaanders. Deze buitenstaanders hebben minder macht, zijn minder hecht, niet georganiseerd en accepteren de onderliggende rol en gaan zich daar ook naar gedragen. Binnen beide groepen vindt veel 'roddel' plaats over de andere groep. Binnen organisaties kunnen dergelijke mechanismen veel kwaad aanrichten. Ook bij de ontwikkeling van de partnerschappen kan het gevaar van in- en exclusie in verschillende varianten optreden, zoals bijvoorbeeld scholen die zich buitengesloten voelen omdat ze (nog) geen deel uit maken van het partnerschap. Het is belangrijk dan te kijken naar (reactie)patronen van betrokkenen over en weer en interventies daarop af te stemmen. Daartoe geven we ter afronding een aantal interventiemogelijkheden.

Interventiemogelijkheden

Vanuit de gepresenteerde veranderkundige perspectieven ligt de crux op het niveau van de alledaagse interacties tussen mensen. Het is belangrijk te beseffen dat mensen niet zozeer op elkaar reageren, als wel op hun betekenisgeving over elkaar. De processen van betekenisgeving spelen zich af in het off stage domein en zijn niet te managen in de zin van sturen. Dat zet de bestaande betekenisgeving alleen maar meer vast.

Wat kun je doen?

- Probeer een beeld te krijgen van de bestaande informele netwerken (betekeniswolken) en de macht die ze vertegenwoordigen. Hulpvraag daarbij is, welke zijn de dominante wolken en welke zijn afwijkend?
- In welke mate ervaar je on en off stagegedrag? Hoe meer deze gedragingen uit elkaar liggen hoe zinvoller het is te kijken naar processen van in- en exclusie, beheersingsgericht gedrag van vooral managers en sterke ervaren hiërarchie.
- Daarnaast is het zinvol te proberen de kans te vergroten dat er ontwikkeling in de betekeniswolken bij organisatieleden plaatsvindt. Noodzakelijk zijn daarbij de volgende drie elementen:
 - *Ten eerste* is het belangrijk dat mensen met elkaar in interactie zijn. Dan ontstaan mogelijkheden om van elkaar te leren. Je moet verbonden zijn om te kunnen verbinden. Connectiviteit is daarmee een eerste noodzakelijke voorwaarde voor ontwikkeling.
 - *Ten tweede* is er variëteit nodig. Juist als er mensen met verschillende beelden of betekenisgevingen over wat er aan de hand is, bij elkaar komen, wordt de kans groter dat je je eigen perspectieven ter discussie stelt. En dat is de basis voor ontwikkeling en samenwerking.
 - *Ten derde* hebben de eerste twee aspecten alleen zin indien er gezorgd wordt voor een goede kwaliteit van de interacties. Het faciliteren van samenwerkingsprocessen is wat ons betreft een van de belangrijkste taken van een programmamanager. Samenwerking wordt bevorderd als deelnemers in een open dialoog kunnen blijven onderzoeken hoe anderen erin staan en elkaar leren aanspreken op hun gedrag. Blijf als programmamanager waarnemen en elkaar aanspreken op microniveau: Doen de betrokkenen wat ze zeggen? Als een bepaalde ongewenste situatie qua samenwerking blijft voortbestaan, dan is er blijkbaar weinig echte wil om er iets aan te doen. Aan dit 'dode paard' gaan trekken als individu, zal anderen in een degelijke situatie niet tot actieve medestanders maken, maar eerder passiviteit vergroten. Onderzoek naar bestaande betekeniswolken bij betrokkenen en het herkennen van eventuele kenmerken van 'bühne trajecten', kan in dat geval helpen de eigen positie beter inzichtelijk te maken en een persoonlijke strategie uit te stippelen.



- Consequent voorbeeldgedrag is bij de interacties een absolute voorwaarde. Hier speelt het zogenaamde cascade model. Het gedrag dat in de top van de organisatie wordt vertoond, verspreidt zich als een waterval overal in de organisatie. Goed voorbeeldgedrag laat zich het best definiëren als: doen wat je zegt, zeggen wat je doet en het samen doen.
- Naast de drie randvoorwaarden voor ontwikkeling, zijn er nog twee zaken van belang: Langdurige samenwerking komt tot stand door te accepteren dat de verantwoordelijkheid niet bij een formele leider ligt, maar dat er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat voor alle betrokkenen. Een gedeeld leiderschap dat zich in de doorlopende interacties ontvouwt en aanpast. In alle organisaties zijn in hoeken en gaten wel veranderfonteinnetjes (players, woelwaters informele leiders) aan de slag met experimenten en initiatieven die aansluiten bij de eigen visie (door jou gewenst gedrag bijvoorbeeld ten aanzien van de hybride leraar). Het is veranderkundig veel gemakkelijker en zinvoller om aan te sluiten bij waar je dat gedrag al ziet, en dat te steunen en groter te maken, dan te focussen op waar het moeizaam gaat (downhill change is easier than an uphill battle).

Concluderend

Wij hebben veranderkundige concepten en perspectieven beschreven, toegespitst op wat dit zou kunnen betekenen voor de rol van jou als programmamanager in het netwerk. Kort samengevat hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Het bestaan van verkokering tussen afdelingen/ domeinen in onderwijsorganisaties, waarbij ieder onderdeel eigen belanghouders bedient met soms tegengestelde wensen en behoeften.
- Ontkoppeling tussen lagen in de onderwijsorganisatie, waardoor domeinen en lagen op deze manier eigen autonome speelruimte behouden.
- Sexy trajecten (hypes) die vooral vanuit brancheverenigingen en fora worden geïnitieerd.
- Hierop geënte verandertrajecten voor de Bühne door bestuurders binnen de organisatie ter externe legitimering.
- Bühnetrajecten die rust geven aan externe belanghouders en bestuurders (we zijn goed bezig) en ruimte geven aan professionals om op de werkvloer om die dingen te doen die ze echt belangrijk vinden en echt willen realiseren.
- Spontane veranderingen die ontstaan vanuit professionals.
- Concurrentiestrijd tussen geplande verandertrajecten en de spontane organische initiatieven uit het organisatielandschap hetgeen de uitkomst zeer onvoorspelbaar maakt.
- On en off stage gedrag in organisaties.
- Betekenisgeving als basis voor gedrag: leidend tot grote complexiteit die niet zomaar te managen is.
- In- en exclusie als drijver voor veel van ons sociaal gedrag.

Bijlage 2.

Perspectieven op macht⁵

Deze bijlage bevat informatie die je helpt om te zien wat er gebeurt bij machtsprocessen die spelen tussen actoren in het netwerk. De ene vorm is meer zichtbaar dan de andere, maar alle kunnen ze grote invloed hebben op het gedrag van actoren. Kennis over deze materie helpt om dit beter waar te nemen in de eigen praktijk en daar een strategie op te ontwikkelen.

Drie gezichten van macht (Lukes)

1. Macht aan de vergadertafel

Dit gaat over macht zoals die wordt uitgevoerd in concrete gesprekken. Dit gaat over conflicten 'en public' oplossen. Het is als het ware het zichtbare gezicht van macht. Aan de beslissingen die genomen worden, kun je zien hoe de machtsverhoudingen liggen omdat de beslissing in het voordeel is van degene die de macht heeft.

Enkele kenmerken van deze vorm van macht:

- Macht is een input variabele. Het wordt door actoren ingezet in het samenwerkingsproces;
- Het betreft een asymmetrisch machtsbeeld (sommigen hebben het wel, anderen niet);
- Soeverein machtsmodel (één duidelijk, legitiem, hoogste gezag);
- 'Negatieve' visie op macht: macht maakt onmogelijk en drukt weg;
- Dit gaat concreet over onderhandelen, conflict-hantering, strategische spelletjes, mensen een hak zetten, etc.

2. Macht om conflicten van de agenda af te houden

Deze vorm van macht gaat er over hoe je conflicten buiten de deur kunt houden. Hoe zorg je ervoor dat bepaalde mensen niet worden vertegenwoordigd. Degenen die de macht hebben, hebben er belang bij dat niet iedereen deelneemt aan de vergadertafel en aan het besluitvormingsproces. Centrale vraag is hier: hoe kun je de politieke arena inperken, waarbij het lijkt alsof over het conflict is gesproken zoals bij het eerste gezicht en waarbij het lijkt alsof er geen conflict is, terwijl belangen van bepaalde groepen buiten het besluitvormingsproces worden gehouden

Enkele kenmerken van deze vorm van macht:

- Negatief beeld over de ander opbouwen: 'met zulke mensen zullen we nooit onderhandelen.'
- Spelregels en procedures instellen zoals: formulieren moeten invullen, diploma's moeten bezitten, bepaald aantal stemmen nodig hebben alvorens je iets in mag brengen;
- Non-decision making: doen alsof je besluiten neemt, maar het feitelijk niet doen, door bijvoorbeeld ergens een onderzoek naar in te stellen (ook wel garbage can besluitvorming genoemd).
- Jezelf als dominante partij onzichtbaar maken door dingen te zeggen als: "We konden niet anders, het moest van de overheid."
- Fuikconstructies creëren: eerst een akkoord op hoofdlijnen sluiten waarbij mensen participeren en vervolgens bij latere verfijning zeggen dat iets toch niet past binnen de regels en dat men niet meer terug mag komen op eenmaal gemaakte besluiten, of: 'Je hebt meegedacht aan het begin, dan kun je nu niet opeens tegen zijn.'

⁵ Gebaseerd op Homan, T., *Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango*, NMI Tijdschrift Conflictantering Nummer 8, 2012

3. Cultuur van de stilte

Het derde gezicht van macht gaat over die macht waarbij men de identiteit en eigen behoeftes van minder machtigen als het ware vervangen heeft door belangen van de machthebbers. Er lijken geen conflicten meer te zijn omdat mensen de eigen belangen niet meer goed (h)erkennen. Mensen kunnen soms jarenlang in een onderdrukte, onmachtige positie zitten. Dit kan ertoe leiden dat men zich op den duur ook de identiteit gaat toemeten van de onderliggende partij. De behoefte kan hierdoor verdwijnen om deel te nemen aan het politieke proces, of de besluitvorming.

Macht als uitkomst van interacties (Foucault, Homan)⁶

Deze visie op macht gaat er vanuit dat macht geen inputvariabele is (bezit van iemand), maar dat het een outputvariabele is. Het ontstaat in interacties tussen mensen. Het is overal en altijd in elke relatie in elk gesprek aanwezig. Interessant is dat dit een symmetrisch machtsmodel is: iedereen heeft potentieel macht, en macht ontstaat overal in de organisatie (pluralistische insteek). Doordat bepaalde machtsverhoudingen dominant worden, kan ook een bepaalde

betekenisstructuur dominant worden: zo doen we dat hier. Zo kijken wij daarnaar. Het onderzoeken van machtsituaties geeft ons richtlijnen over hoe je naar situaties kunt kijken.

Actoren zijn begiftigd met reflecties, emoties, angsten, ambities, socialisatie, geschiedenis, politieke spellen, spontaniteit en onvoorspelbaarheid. Mensen geven betekenis aan wat er om hen heen gebeurt. De betekenisgeving die boven komt drijven geeft aan dat de mening van die bepaalde persoon meer voorkeur heeft gekregen en dus meer macht. Met andere woorden, hoe we het over iets hebben, vertelt iets over hoe onze machtsverhouding. Macht ontstaat hier dus als resultaat van de interacties tussen mensen. Maar die machtsverhoudingen zijn tijdelijke machtsbalansen die steeds kunnen wijzigen, al naar gelang de betekenisgeving en de interacties tussen mensen wijzigen.



⁶ Foucault, M., *Archeology of Knowledge*, London: Routledge Classics 2002, Homan, T., *Organisatiedynamica*, Den Haag: Academic Service 2011

Bijlage 3.

Defensieve patronen herkennen en doorbreken⁷

1. Herken defensieve patronen

Symptomen:

- Machteloosheid, boosheid, ongeduld, irritatie
- Achterdocht over motieven van de ander
- Standpunten blijven herhalen, 'ja-maren', je draait rond in een cirkel

Onderliggende wens/behoefte: touwtjes in handen houden, eenzijdige beheersing.

2. Onderzoek wat je eigen aandeel is: hoe hou jij de situatie in stand?

- Wat zijn jouw aannames? Hoe denk jij over de ander? Wat doe jij? Wat is het effect daarvan? Wat doe jij waardoor de ander zich zo gedraagt?
- Wat maakt jou zo... boos, verdrietig, machteloos... wat 'triggert' jou?
- Deel je inzicht over jouw aandeel, bijv.: "Ik realiseer me dat ik alsmaar druk op je uitoefen, en vraag me af wat voor effect dat op jou heeft?"

Hulpmiddel: linker en rechter kolom

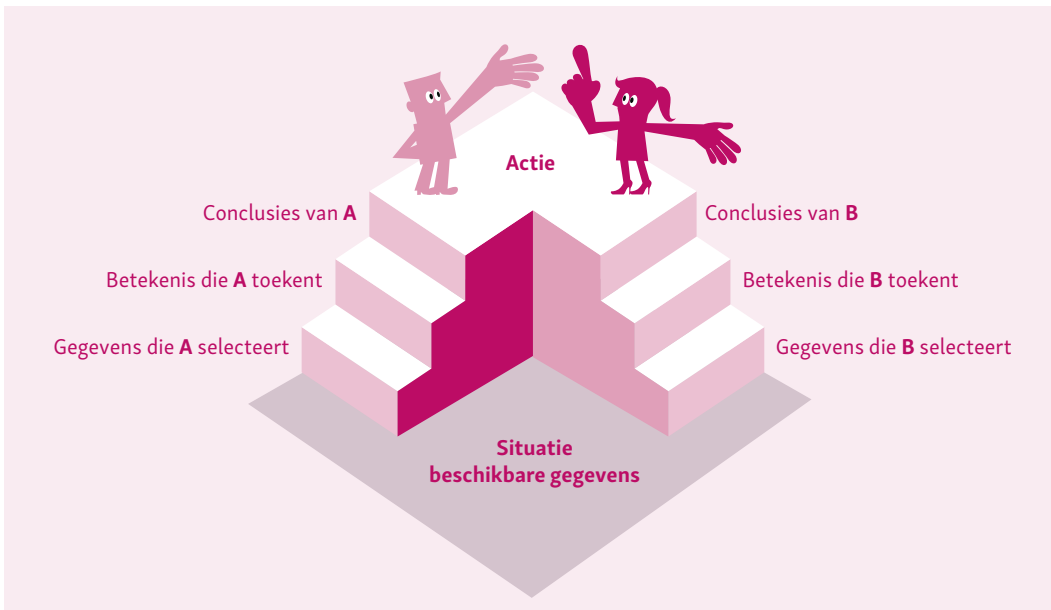
Wat ik dacht en voelde, maar niet zei	Wat ik en de ander feitelijk zeiden
<p><i>Voorbeeld:</i></p> <p>Dit is een belachelijk voorstel, we gaan die deadline nooit halen.</p> <p>Ik wil niet de indruk wekken dat ik een dwarsligger ben, moet wel positief overkomen.</p>	<p>Ik: Ik ga het proberen.</p> <p>Ander: Mooi, ik reken erop dat het lukt.</p>

⁷ Chris Argyris and Donald Schön, *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley 1996

3. Onderzoek je standpunten en conclusies: 'maak ruimte in je hoofd'

- Realiseer je dat je ongetwijfeld informatie mist, dat niemand in staat is om alle aspecten te overzien en dat je mogelijk blinde vlekken hebt.
- Onderzoek jouw manier van denken/redeneren/conclusies trekken.

Hulpmiddel: ladder van gevolgtrekkingen



4. Ga op zoek naar valide informatie: wederzijds leren


Beplemen/advocacy:

- Geef anderen inzicht in jouw data en jouw wijze van redeneren (jouw 'ladder van gevolgtrekkingen').
- Erken en toets je aannames en conclusies.
- Moedig 'oppositie' aan en ga actief op zoek naar andere interpretaties/visies.

Onderzoeken/inquiry:

- Stel vragen die de data en de wijze van redeneren van de ander duidelijk maken.
- Vraag voorbeelden.
- Wees nieuwsgierig.

Hulpmiddel: balans bepleiten/onderzoeken

Stellen en pleiten		Bevragen en onderzoeken
<ul style="list-style-type: none"> • Deel je data. • Maak je redenering open voor anderen. • Erken je vooronderstellingen en aannames. • Test je conclusies in plaats van ze als feiten te stellen. • Onderzoek alternatieve interpretaties van de data. 		<ul style="list-style-type: none"> • Stel vragen die de redenering en de data van de ander expliciet en zichtbaar maken. • Zoek naar alternatieve perspectieven. • Blijf nieuwsgierig.

Bijlage 4.

ADEF rollenportfolio

Een landelijk rollenportfolio t.b.v. de infrastructuur in opleidingsscholen

Samenvatting

Binnen de opleidingsscholen zijn verschillende rollen te onderscheiden in de begeleiding van de studenten. In 2016 is het [ADEF Rollenportfolio](#) landelijk afgestemd, verschillende rollen zijn inmiddels landelijk geüniformeerd. De ADEF Adviescommissie 'Samen Opleiden en professionaliseren' heeft in 2019 bestudeerd welke rollen recent aanwezig zijn in de opleidingsscholen en wat wenselijk is. Op basis hiervan doet zij ADEF een voorstel het Rollenportfolio uit 2016 in 2019 bij te stellen en verder te formaliseren. Aan de ontwikkeling van de opleidingsscholen leveren verschillende medewerkers een bijdrage. In opleidingsscholen kan een betrokkenheid van medewerkers op verschillende niveaus onderscheiden worden. In het ADEF Rollenportfolio 2016 was sprake van vier schillen. Het voorstel in 2019 is de rollen niet meer op deze wijze in te delen, er wordt op dit moment steeds meer samengewerkt tussen de partners. Dit is passend bij de ontwikkeling van het Samen Opleiden en professionaliseren (Timmermans, 2017). In het rollenportfolio is onderscheid gemaakt in elf rollen opgenomen in een nieuw model.

De belangrijkste wijzigingen:

De rol van de werkplekbegeleider is in 2019 toegevoegd. De beschrijvingen van de 11 rollen kunnen door (startende) opleidingsscholen gebruikt worden of verder ontwikkeld worden tot 11 rollenkaarten. De vier schillen uit 2016 zijn gewijzigd, passend bij huidige ontwikkeling van een versterkte integrale samenwerking, kiezen we voor een nieuw model waarin de student centraal staat. ADEF Rollenportfolio 2016 is geformuleerd als advies, in versie 2019 is het advies geformuleerd als landelijk kader.

Namens de adviescommissie ADEF Samen Opleiden en professionaliseren
Stan Frijters en Karen Slot
December 2019

Bekijk hier het [ADEF rollenportfolio](#)

Colofon

Auteurs: Mario Kieft en Jantsje van der Wal

Fotograaf: Wilbert van Woensel

Vormgever: WAT Ontwerpers

Druk: Drukproef

December 2022

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad, VH en UNL

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren te realiseren. Het Platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs rond dit thema.

Meer informatie

PO – VO

Gea Spaans | Projectleider

platformsamenopleiden@poraad.nl

platformsamenopleiden@vo-raad.nl

030 - 31 00 933

MBO

Ester Scholten | Projectleider

platformsamenopleiden@mboraad.nl | 0348 - 75 35 40

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad, VH en UNL

