Veranderervaringen

De komende periode ga je focussen op verandering. Verandering bij jezelf en in jouw organisatie. Verzamel bewijs voor deze verandering in de vorm van een tekst, foto of video. Denk aan een korte reflectie na een gesprek dat je anders dan normaal hebt aangepakt of een video van een collega die jouw visie op onderwijs heeft omarmt. Aan het eind van het traject breng je het veranderingsproces in kaart en deel je jouw bevindingen.

Kies op welke manier je dat doet

- Verzamel bewijs van verandering
- Bevraag leerlingen en collega's over verandering
- Geef de verandering in video's weer

Kijk in de spiegel

Kijk iedere bijeenkomst in de spiegel en omschrijf of teken wat je ziet.

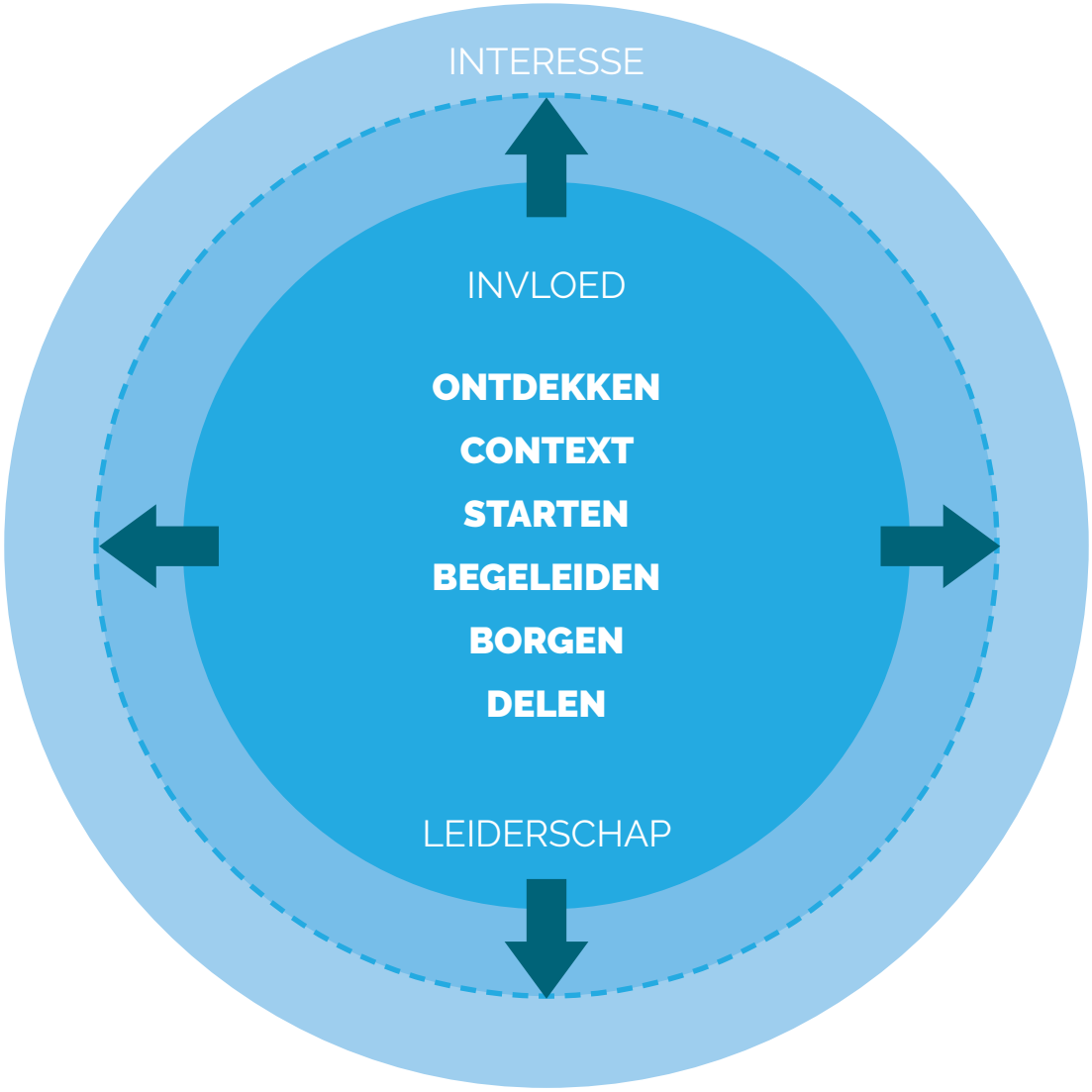
BIJEENKOMST 1

BIJEENKOMST 2

BIJEENKOMST 3

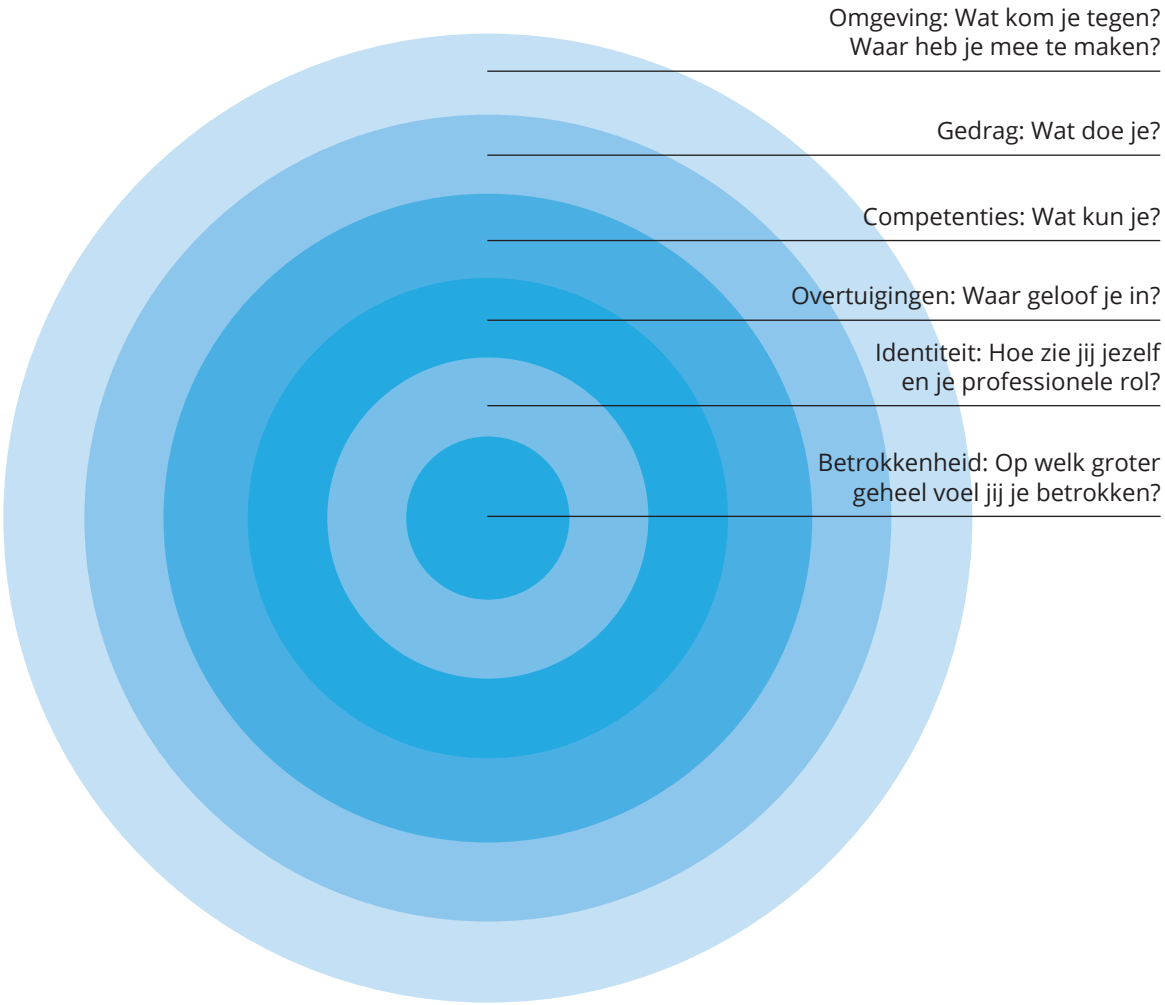
BIJEENKOMST 4

Het Veranderkrachttraject



Ui-model Korthagen

Het onderstaande model helpt bij het reflecteren op je eigen gedrag en geeft inzicht in waarom bepaalde gedragsveranderingen niet lukken. Hoe dichter je bij de kern komt, hoe lastiger het is een verandering teweeg te brengen. Het is immers moeilijk om je waarden te veranderen.



Start with the why

Vraag jezelf nog vijf keer af waarom. Herschrijf nu jouw why.

Schrijf op waarom je wilt veranderen.

WAAROM?

WAAROM?

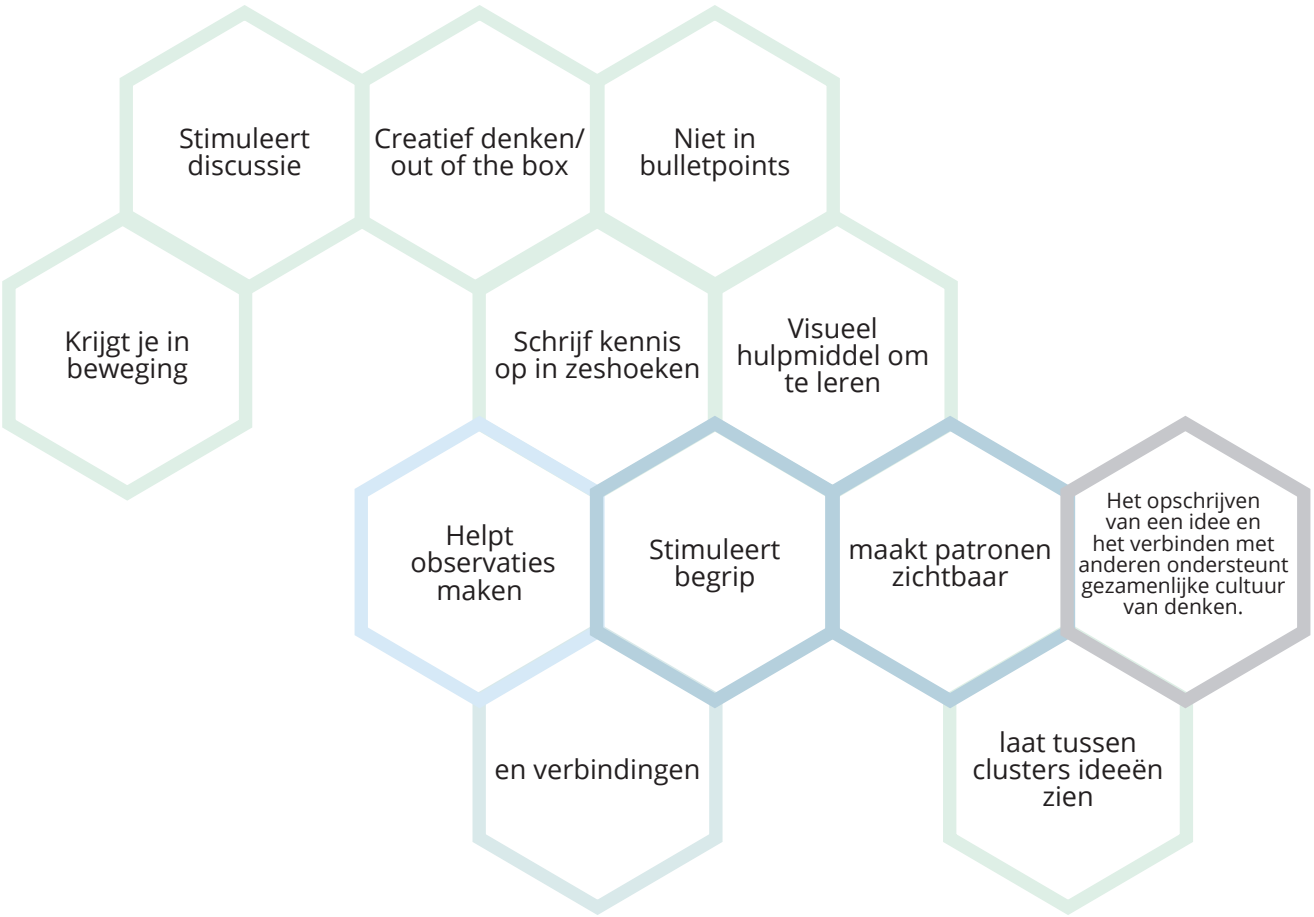
WAAROM?

WAAROM?

WAAROM?

Hoe ziet de veranderende school er uit?

Zeshoekig denken
Maak een mindmap met de hexagons rondom de vraag:
"Hoe ziet de veranderende school eruit?" Begin vanuit jouw why.



Wat moet er veranderen?

- In hoeverre moet jij veranderen?
- In hoeverre moet de hele school veranderen?
- In hoeverre moet leiderschap veranderen?
- In hoeverre moeten leerlingen veranderen?
- In hoeverre ben jij al veranderd?
- Wat moet er niet veranderen?
- Hoe vaak is men al veranderd?

Kijkwijzer organisatie-veranderingen

Gemaakt op basis van het artikel van Dorien de Wit
HMR 166 “Kijkwijzer voor veranderaars”

Veranderkrachten	Kijkwijzer	Kwalitatieve beschrijving
Intrinsieke Motivatie	Onderzoek de persoonlijke en professionele drive van medewerkers. Kijk waar professionals op basis van hun intrinsieke motivatie al initiatieven nemen en experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe werkwijzen.	
Richting en Betekenis	Luister goed hoe medewerkers het kader definiëren waarbinnen ze werken: is ‘de Bedoeling’ helder, en is er sprake van een gedeelde en motiverende betekenis – of is er behoefte aan een gesprek over het bredere perspectief en de richting?	
Concrete Praktijkervaring	Heb een open oog voor de energie in de organisatie: waar zitten de mensen die voorop lopen, die nieuw gedrag vertonen en die hun nek uitsteken in concrete klussen? Laat hen vertellen over hun aanpak, en laat hun aanstekelijk enthousiasme en vooral hun praktijken voor zich spreken.	
De techniek en het kantoor	Heb oog voor ‘olifantenpaadjes’ (de routes en oplossingen die mensen kiezen in hun dagelijks werk) en kijk waar eigen slimme oplossingen in de organisatie van het werk samenwerking in de organisatie ondersteunen.	
Behoefte aan leren en experimenteren	Onderzoek hoe mensen leren, in het werk zelf of daarbuiten. Met collega’s of juist met anderen. Luister goed als medewerkers vertellen over nieuwe ervaringen, nieuwe rollen en competenties. In hun verhalen schuilen vaak de factoren die leren spannend maken.	

Feedback:

Tegenkrachten	Kijkwijzer	Kwalitatieve beschrijving
Afleidings-concurrentie	Luister goed naar wat medewerkers zeggen over een nieuwe verandering. Niet zozeer de inhoud – datgene wat ze letterlijk zeggen – maar wat hun uitspraken zeggen over hun betrokkenheid en hoe zij de 'what's in it for me' benoemen. Waar concurreert de beoogde verandering mee? Vraag naar hun eerdere ervaringen met verander-trajecten.	
Ongemak en onzekerheid	Verken en herken ongemak en onzekerheid. Dat zijn vaak de redenen voor mensen om het ene te zeggen maar het andere te doen, of steeds dezelfde defensieve vragen te stellen ('Doe ik het niet goed genoeg dan?', 'Welk bezuinigings-doel zit hierachter?').	
Botsende systemen en patronen	Heb een open oog voor ervaringen van medewerkers die vertellen hoe zij ondernemend en klantgericht te werk gingen maar daarbij stuitten op hobbels in de eigen organisatie, variërend van interne afspraken en werkwijzen tot tegenwerkende afdelingen.	
Lucht tussen ambitie en sturing	Waar ervaren medewerkers dubbele boodschappen bij hun leidinggevenden? Waar verwachten zij ruimte om te experimenteren en vernieuwen en stuiten ze op een houding en gedrag die dat ontmoedigen?	
Hybride externe verwachtingen	Verken welke spanning medewerkers ervaren wanneer zij concrete stappen zetten om zich te gedragen als een partner van externe doelgroepen. Heb oog voor twee soorten spanningen. Ten eerste in het externe partnerschap, waar verschillende verwachtingen ten aanzien van de eigen organisatie een rol kunnen spelen. Ten tweede in de organisatie zelf, waar de doorwerking van externe samenwerking kan botsen op patronen waarin geen ruimte is voor ideeën en wensen van externe partners.	

Feedback:

Handelingsperspectieven	Kijkwijzer	Kwalitatieve beschrijving
Neus voor waardering	Actief waarderen is een belangrijk vehikel om veranderkracht te voeden (Cooperrider & Whitney, 2005).	
Leerzame conversaties	Tijdelijke of langer lopende leergemeenschappen zijn de beste voedingsbodems voor verandering: daar heerst de kracht van de conversatie (Homan, 2013). -Dialoog boven betoog-	
Koppelingen in het systeem	Het is onmogelijk om alle onderdelen van het complexe systeem dat een overheids-organisatie met haar hele omgeving vormt te sturen en beheersen. Het helpt echter al een heel eind als veranderaars beseffen dat alle rollen en onderdelen met elkaar verbonden zijn. Hun opgave is om continu te scouten waar zich verstoppingen voordoen, en waar er kansen liggen voor koppelingen. De kunst voor veranderaars is om steeds te blijven zien waar structuren en systemen remmen of helpen.En waar in de organisatie, of net erbuiten, mooie initiatieven plaatsvinden die de potentiële veranderkracht kunnen aanwakkeren.	
Omgaan met meervoudigheid en paradoxen	Er wordt geregeld aan medewerkers getrokken vanuit verschillende perspectieven. Waar passen regels en waar een open gesprek? Is wat eerder (democratisch) besloten is nog steeds leidend, terwijl de actualiteit wellicht om heroverweging vraagt?	
Een verhaal vol bedoeling	Eindplaatjes zijn 'uit', ambities zijn 'in'. Samen leren en creëren vergt een gemeenschappelijke ambitie waar medewerkers zich mee verbonden voelen. 'Werken aan een gezonde stad' is een goed voorbeeld van zo'n ambitie (of 'Bedoeling'). Niet alleen medewerkers maar ook externe partijen worden erdoor aangesproken en weten zich uitgenodigd. 'Duurzame gebiedsontwikkeling' is een ander voorbeeld. In de praktijk helpt het enorm om het verhaal vol Bedoeling uit te werken met leidende principes – de uitgangspunten die het denken en handelen sturen. De leidende principes laten tegelijkertijd voldoende ruimte voor eigen ondernemerschap en maatwerk.	

Feedback:

Swot analyse

	Positieve factoren	Negatieve factoren
Intern	**STERKTES**	**ZWAKTES**
Extern	**KANSEN**	**BEDREIGINGEN**

Jouw casus voor het Veranderkracht traject

Als ‘veranderkrachtige’ ben je in staat een beweging in gang te zetten in de school. De rol die je hebt in de school bepaalt de beweging. De beweging draagt bij aan de verbetering van het onderwijs. Tijdens het Veranderkracht-traject ga je werken aan je eigen veranderkracht aan de hand van een door jou gekozen casus. Aan het begin van de tweede bijeenkomst presenteer je de casus aan de andere deelnemers. Maak van jouw casus een pitch van twee minuten.

Beschrijf in de casus:

- Jouw visie op veranderen
- De context van jouw omgeving; de school, leerlingen, collega’s, onderwijs-visie, etc.
- De visie van jouw schoolleider op veranderen
- Jouw rol binnen de school
- De verandering waaraan jij wilt werken of de beweging die je in gang wilt zetten om het onderwijs op jouw school te verbeteren
- Wat de reden hiervoor is en welk resultaat je wilt bereiken
- Wie je betrekt in de school
- Waarin je persoonlijk wilt groeien
- SWOT van je verandering

Opzet pitch (6x 20 seconden)

SLIDE 1:

SLIDE 2:

SLIDE 3:

SLIDE 4:

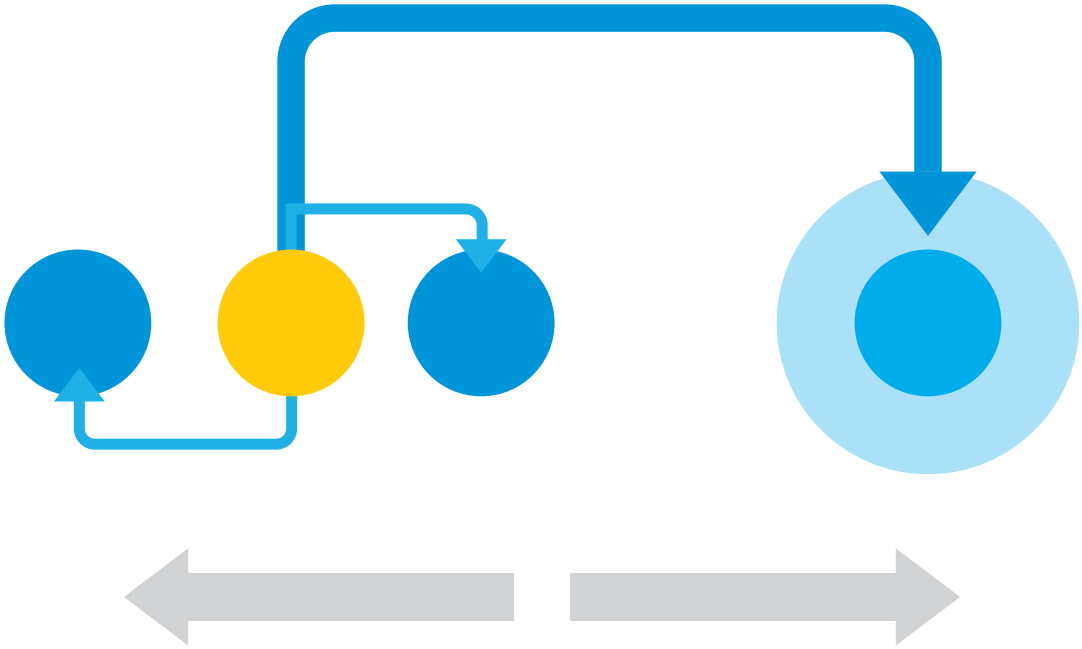
SLIDE 5:

SLIDE 6:

Presentaties van casussen

Maak aantekeningen over de presentaties.
Wat neem je mee en welke vragen heb je nog?

Opnieuw starten



Projectnulmeting

Geef aan per doelgroep hoe betrokken ze zijn bij het project. Waar sta je nu en waar wil je naar toe?

1=ervan weten, 2=begrip hebben, 3=ondersteunen, 4=zich betrokken voelen, 5=zich verbonden voelen.

	Waar sta je nu?	Waar wil je naar toe?
DOCENTEN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LEERLINGEN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
OUDERS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SCHOOLLEIDER	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
BESTUUR	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Doelen

Vul de belangrijkste doelen van je project in en geef aan in hoeverre deze zijn bereikt binnen de school visie.

1 = nog niet gestart, 2 = in ontwikkeling, 3 =gestart, 4 = gerealiseerd

DOEL VOOR LEERLING	1 2 3 4
DOEL VOOR DOCENT	1 2 3 4
DOEL VOOR SCHOOL	1 2 3 4

Tijd, middelen, capaciteit en resultaat

Geef aan in hoeverre onderstaand aanwezig is in het project.

Waarbij 1 onvoldoende en 4 voldoende aanwezig is.

TIJD	1 2 3 4
MIDDELEN & CAPACITEIT	1 2 3 4
RESULTAAT	1 2 3 4

Verbinding met andere trajecten in de school

Geef aan welke andere projecten en/of onderwijsdoelen raakvlakken hebben met jouw project.

1 = project/doel versterkt mijn project, 2 = project/doel verzwakt mijn project

3 = er is geen afstemming tussen project/doel en mijn project

A	1 2 3
B	1 2 3

Persoonlijke nulmeting

Bekijk de lijst met competenties achterin deze map. Kies er minimaal 2 en maximaal 5 uit waar jij je op wit focussen. In de middelste kolom schrijf je deze competenties uit in meer details zodat het betrekking heeft op jou. Welke eisen stel je jezelf? Wat moet je hebben gedaan om jezelf te hebben verbeterd in de competenties die je hebt gekozen?

In de linker en rechter kolom schrijf je na de coachgesprekken en aan het eind van het traject feedback aan jezelf. Wat had je beter kunnen doen en wat heb je heel goed gedaan?

	Dit had ik beter kunnen doen	**Hier wil ik aan voldoen**	Dit heb ik heel goed gedaan
1			
2			
3			
4			
5			

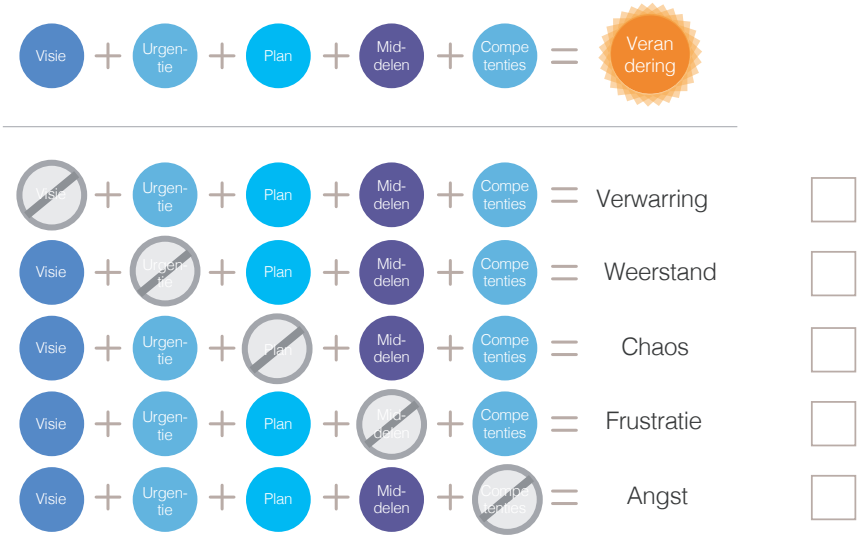
Circle of Influence vergroten

CATEGORIE 1
Wat kan jij doen om krediet op te bouwen en jouw aanzien te vergroten?

CATEGORIE 2
Welke mensen in jouw organisatie zitten in Categorie 2 en kan je mee-vragen om jouw verande-ring in te zetten?

CATEGORIE 3
Welke dingen moet je laten gaan en je niet druk om maken omdat je er geen invloed op hebt?

Knoster model bij complexe verandering



© Knoster, 1991

Hoe ga jij elk onderdeel afdekken?

Visie

Urgen-tie

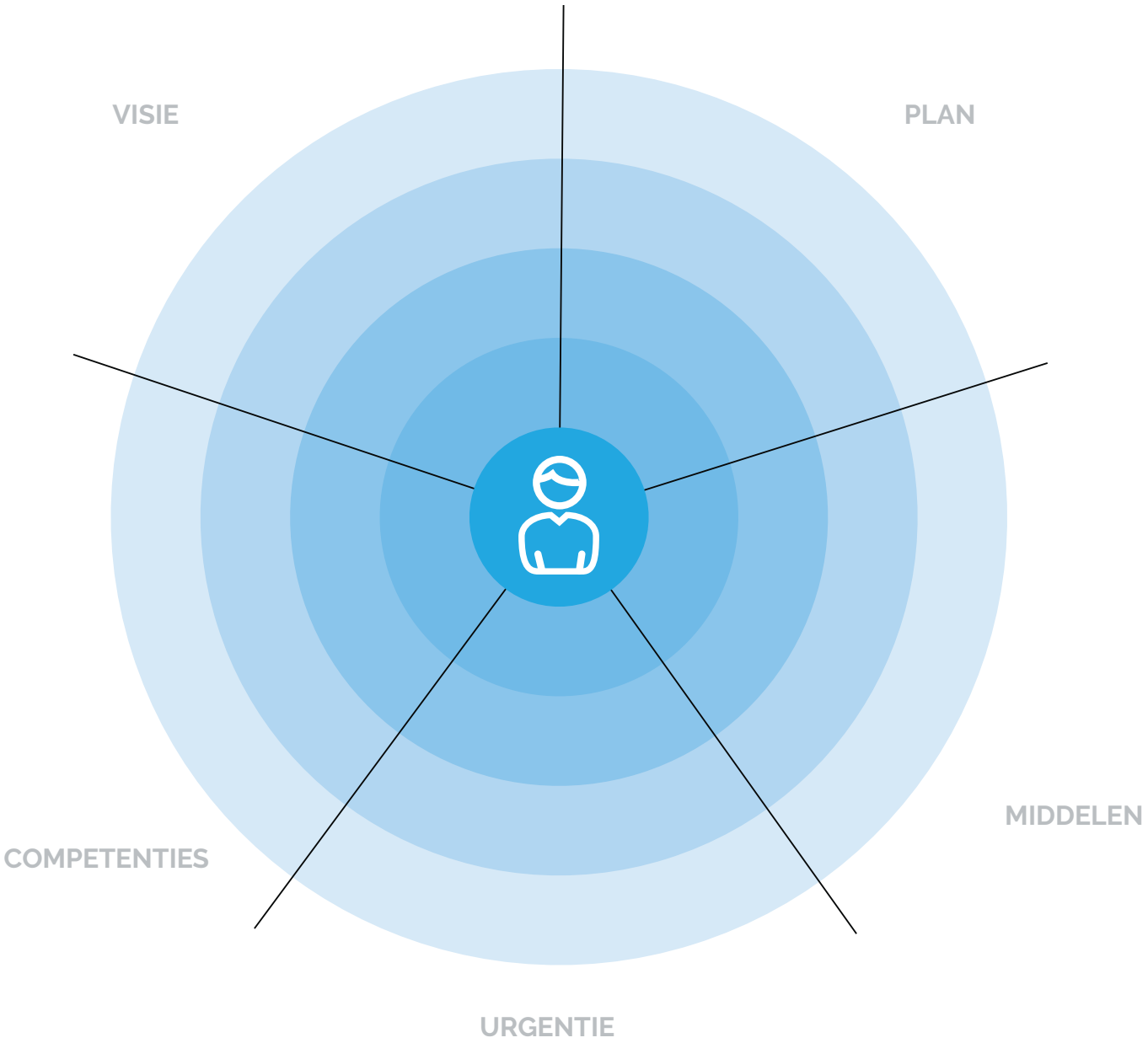
Plan

Mid-
delen

Compe
tenties

Impact plan

Welke interventies en acties ga je ondernemen om ervoor te zorgen dat jouw veranderplan een succes wordt? Hoe groter de cirkel, hoe groter jouw impact. Label zelf de cirkels, bijvoorbeeld: eigen klas, collega, sectie, school, nationaal.



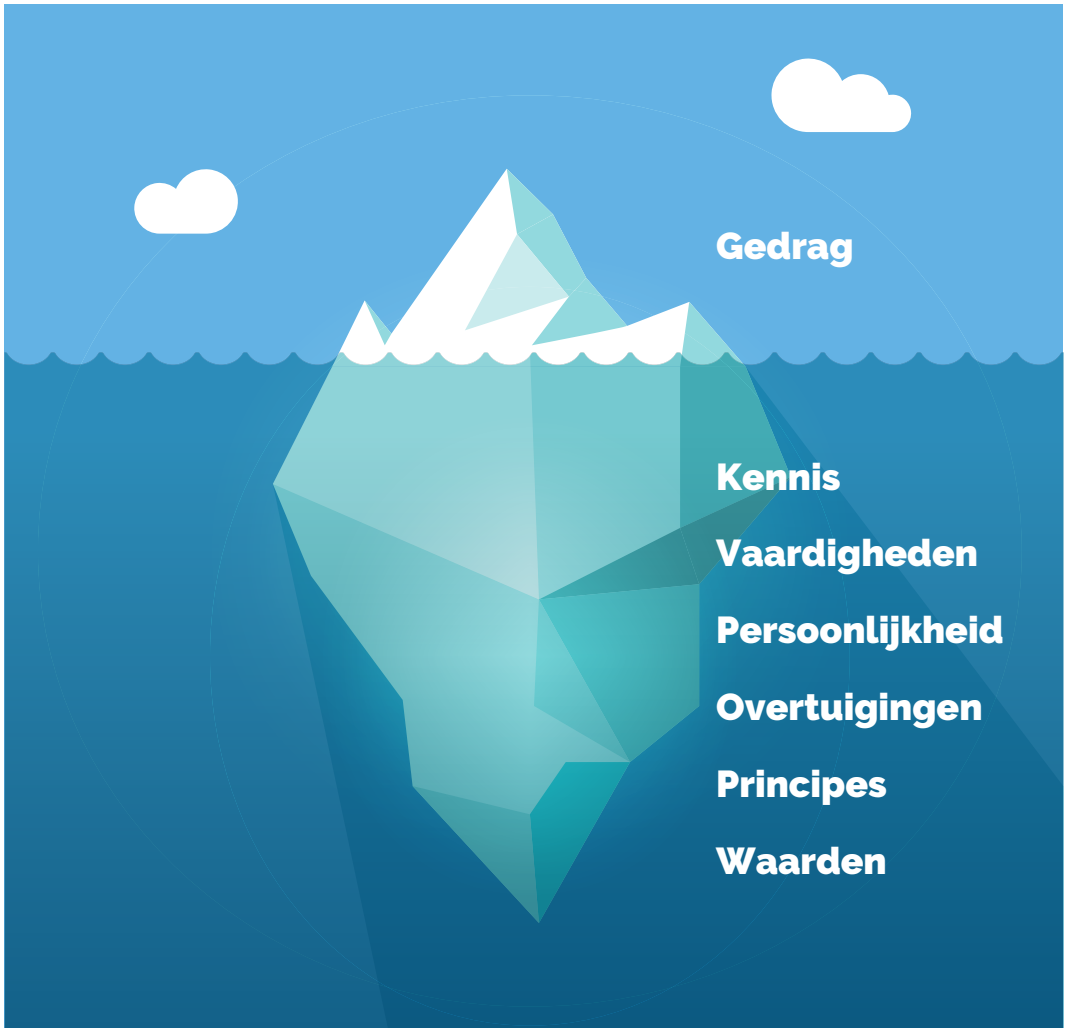
Eisenhower Matrix

	Dringend	Niet-dringend
Belangrijk		
Niet-belangrijk		

Een mooie top 10 van excuses om dingen niet uit handen te geven:

- Ik kan het zelf sneller
- Ik doe het zelf toch beter
- Het moet op mijn manier gebeuren
- De vorige keer ging het mis
- Ik ben bang om de controle kwijt te raken
- Ik kan niet goed delegeren
- Ik vind het mijn verantwoordelijkheid
- Ik kan het niet maken om dit werk op iemand anders af te schuiven
- Ik vind het moeilijk om duidelijk te maken wat het einddoel is
- Het is belangrijk en urgent

Het IJsbergmodel



Vlog

Wat ga je als eerste doen? Deze video wordt gemaakt aan het eind van de bijeenkomst. Maak hieronder aantekeningen.

Potlood metafoor

De leiders
Early adopters van de nieuwe technologie, delen alle apps en proberen alles uit, ook al is het niet perfect.

De ja-knikkers
Kennen het vakjargon, gaan naar alle trainingen, maar passen niks toe.

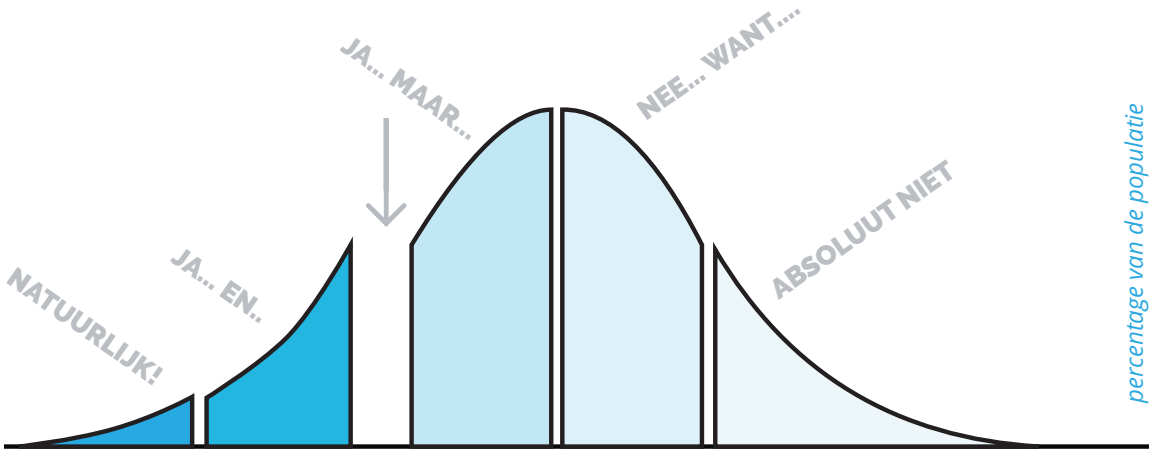
De gum
Proberen al het werk van de leiders ongedaan te maken.

De scherpen
Kijken naar de leiders, leren van hun fouten en gebruiken de beste ideëen om mooie dingen te doen.

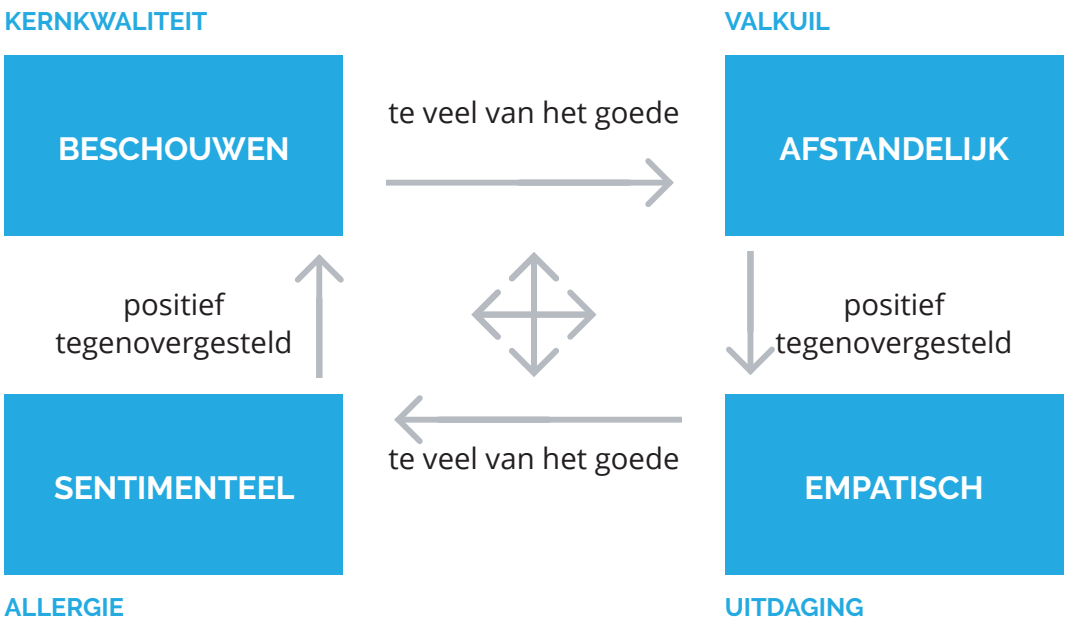
Het hout
Zullen technologie gebruiken als het door iemand anders wordt klaargezet, laat zien hoe het moet en het staande houdt.

De vasthouders
Houden vast aan wat ze kennen. Verandering is niet welkom in zijn/haar klaslokaal.

Plot je zelf



Kernkwadrant



Jouw kernkwadrant

Hoe zou je deze kernkwadrant voor jezelf invullen?

KERNKWALITEIT

VALKUIL

te veel van het goede

positief tegenovergesteld

positief tegenovergesteld

te veel van het goede

ALLERGIE

UITDAGING

Intervisiemethode met roddelen

Stap 1 Iedereen brengt een probleem in (5 min)
Stap 2 Deelnemers kiezen een probleem om te bespreken (5 min)
Stap 3 Toelichting op de probleemsituatie (4 min)
Stap 4 Vragen stellen ter informatie (12 min)
Stap 5 Liefdevol roddelen/analyse (8 min). Inbrenger casus draait zich om en zit niet bij gesprek, maar hoort alles. Notities maken.
Stap 6 Iedereen noteert advies voor de inbrenger. 'Wat ik zou doen als ik jou was...'
Stap 7 Advies wordt voorgelezen en overhandigd
Stap 8 Inbrenger casus zegt 'dankjewel'

Aanpak voor collega's

Kijk nog een keer naar het potlood metafoor, de innovatiecurve en je kernkwadrant. Schrijf hieronder welke aanpak jouw specifieke collega's nodig hebben?

Borgen in de School Checklist

Gebruik onderstaande checklist ter voorbereiding op het gesprek met je schoolleider. Als je van alles een prioriteit maakt, dan is niks een prioriteit. Kies daarom maximaal 5 onderdelen om aan te kaarten met jouw schoolleider.

Organisatie		Welke extra actie is nodig? (vul in)
☐	De vernieuwing sluit aan bij de visie/ missie en doelen in het schoolplan	
☐	Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voor-beeld	
☐	Er is een leer- en ontwikkel infra-structuur om de vernieuwing verder te brengen	
☐	De vernieuwing is opgenomen in het beleid van de orga-nisatie	
☐	De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en de rapportages	
☐	We vieren onze successen	

Schoolleiding		Welke extra actie is nodig? (vul in)
☐	Schoolleiding voelt zich betrokken bij de vernieuwing en laten dat zien aan de mede-werkers	
☐	Schoolleiding voelt zich betrokken bij de ver-nieuwing en laten dat zien aan de leerlingen/ ouders	
☐	Schoolleiding deelt eigenaarschap met de medewerkers en geeft hen eigenaarschap* bij het realiseren van de vernieuwing	
☐	De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt	
☐	De vernieuwing is onderdeel van het da-gelijks werk geworden	
☐	Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing	

Medewerkers		Welke extra actie is nodig? (vul in)
☐	Ook onder tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden	
☐	Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing	
☐	De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen	
☐	De vernieuwing is onderdeel van het dagelijks werk geworden	
☐	Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing	
☐	We vieren onze successen	

Leerlingen/Ouders		Welke extra actie is nodig? (vul in)
☐	Leerlingen/ouders zijn betrokken bij de vernieuwing en hebben een rol in ideevorming, ontwerp en implementatie van de vernieuwing	
☐	Leerlingen/Ouders blijven op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing	

* Gevoelens van eigenaarschap worden bepaald door drie dimensies: weten wat er speelt, het hebben van invloed op processen en het hebben van een belang in zaken.

Bron: Borgingschecklist ZonMw en de veranderingstrajecten bij In voor zorg! (Aangepast)

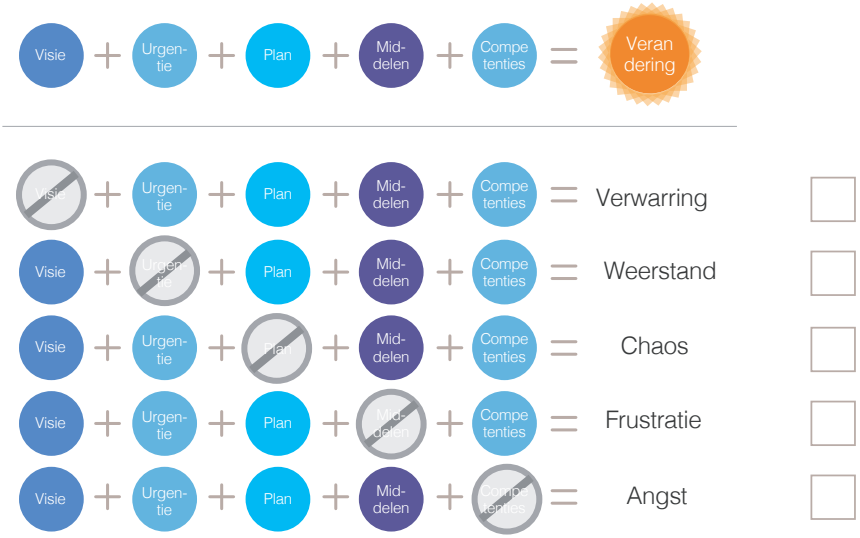
Interview met schoolleider

Bevraag jouw schoolleider hoe hij/zij verandering ziet en hoe hij/zij dit ziet in de school. Zijn er voorbeelden die juist goed of niet goed gingen? Wat waren succesfactoren? Zijn er tips? Komt dit overeen met jouw visie op veranderen? Wat wel en wat juist niet?

Reflectie

Kijk nog een keer terug naar onderstaand model en gebruik ze om te refecte-ren.

Knoster model bij verandering



© Knoster, 1991

Hoe staat het er nu voor?

Projectnulmeting

Geef aan per doelgroep hoe betrokken ze zijn bij het project. Waar sta je nu en waar wil je naar toe?

1=ervan weten, 2=begrip hebben, 3=ondersteunen, 4=zich betrokken voelen, 5=zich verbonden voelen.

	Waar sta je nu?	Waar wil je naar toe?
DOCENTEN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LEERLINGEN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
OUDERS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SCHOOLLEIDER	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
BESTUUR	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Doelen

Vul de belangrijkste doelen van je project in en geef aan in hoeverre deze zijn bereikt binnen de school visie.

1 = nog niet gestart, 2 = in ontwikkeling, 3 =gestart, 4 = gerealiseerd

DOEL VOOR LEERLING	1 2 3 4
DOEL VOOR DOCENT	1 2 3 4
DOEL VOOR SCHOOL	1 2 3 4

Tijd, middelen, capaciteit en resultaat

Geef aan in hoeverre onderstaand aanwezig is in het project.

Waarbij 1 onvoldoende en 4 voldoende aanwezig is.

TIJD	1 2 3 4
MIDDELEN & CAPACITEIT	1 2 3 4
RESULTAAT	1 2 3 4

Verbinding met andere trajecten in de school

Geef aan welke andere projecten en/of onderwijsdoelen raakvlakken hebben met jouw project.

1 = project/doel versterkt mijn project, 2 = project/doel verzwakt mijn project

3 = er is geen afstemming tussen project/doel en mijn project

A	1 2 3
B	1 2 3

Persoonlijke nulmeting

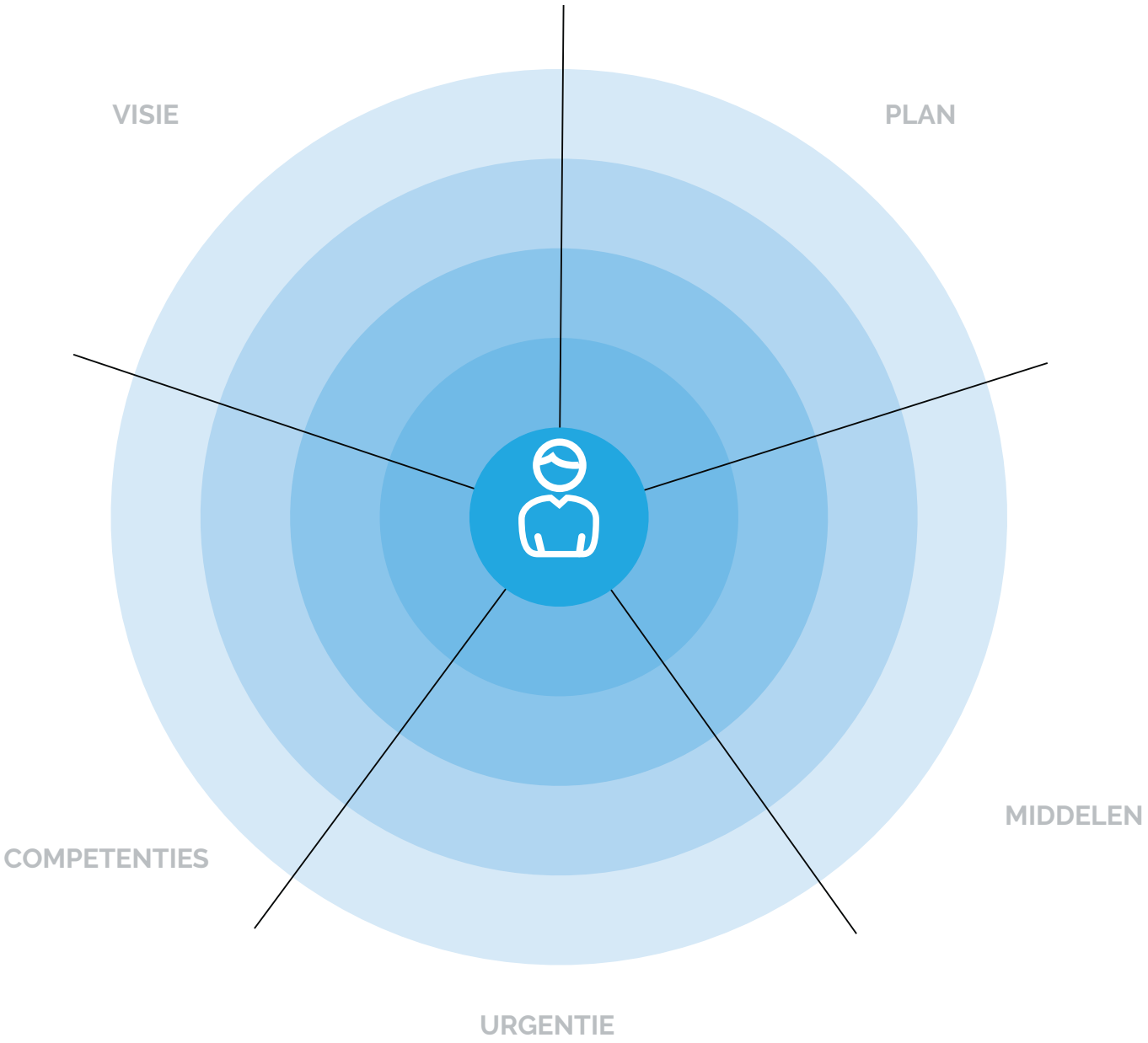
Bekijk de lijst met competenties achterin deze map. Kies er minimaal 2 en maximaal 5 uit waar jij je op wit focussen. In de middelste kolom schrijf je deze competenties uit in meer details zodat het betrekking heeft op jou. Welke eisen stel je jezelf? Wat moet je hebben gedaan om jezelf te hebben verbeterd in de competenties die je hebt gekozen?

In de linker en rechter kolom schrijf je na de coachgesprekken en aan het eind van het traject feedback aan jezelf. Wat had je beter kunnen doen en wat heb je heel goed gedaan?

	Dit had ik beter kunnen doen	**Hier wil ik aan voldoen**	Dit heb ik heel goed gedaan
1			
2			
3			
4			
5			

Impact plan

Heb je alle acties in jouw impact plan uitgevoerd?
Wat heb je niet uitgevoerd?
Hoe succesvol waren de acties?
Wat zou je anders doen?



Eisenhower Matrix

Vul onderstaande matrix nog een keer in terugkijkende naar jouw verander-traject. Tot welke nieuwe inzichten kom je nu?

	Dringend	Niet- dringend
Belangrijk	DOEN:	LATER DOEN
Niet-belangrijk	DELEGEREN::	DUMPEN:

Delen

Respectvol confronteren

Voor een gelijkwaardig gesprek

Stap 1: Waarneming (ik zie/hoor/merk...)
Stap 2: Gevoel (dan voel ik me...)
Stap 3: Behoefte (omdat ik waarde hecht aan/omdat ik het belangrijk vind om/ik behoefte heb aan...)
Stap 4: Mijn verzoek (kun je je voorstellen dat ik het zo ervaar? Hoe vind je dit om te horen? Zullen we bespreken hoe hier mee om te gaan? Ben je bereid om? Ik zou het fijn als je...)

Bijlagen

Op welke competenties wil jij focussen? Vink 5 competenties aan. Vul daarna jouw persoonlijke nulmeting voor jezelf in.

Context van het veranderproject

- ☐ de benodigde informatie verzamelen
- ☐ verbanden leggen tussen de gegevens die je hebt verzameld
- ☐ het belang van de elementen bepalen
- ☐ een analyse maken
- ☐ oorzaken opsporen
- ☐ adequate oplossingen bedenken

Ontdekken

- ☐ staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing
- ☐ schat signalen goed in
- ☐ houdt zich actief bezig met de toekomst en de continuïteit van de organisatie
- ☐ zoekt kansen en neemt initiatief binnen eigen vakgebied; vertaalt naar praktische producten of diensten
- ☐ durft (verantwoorde) risico's te nemen om bestaande oplossingen en aanpakken te verbeteren

Starten

Leervermogen

- ☐ Actief zoeken naar leersituaties en leerpunten omzetten in acties
- ☐ Heeft inzicht in leerprocessen en leerstijlen en benut dit inzicht
- ☐ Nieuwe informatie en ideeën snel kunnen opnemen, analyseren en verwerken en deze effectief kunnen toepassen in een werksituatie.

Initiatief

- ☐ pakt uit eigen beweging werkzaamheden op
- ☐ onderneemt actie als zaken anders en beter kunnen
- ☐ komt met verbeteringsvoorstellen
- ☐ kijkt vooruit om op toekomstige gebeurtenissen te kunnen anticiperen
- ☐ richt zich op de toekomst om te signaleren waar kansen voor de organisatie liggen en pakt deze op
- ☐ schept een klimaat waarin het nemen van initiatief gewaardeerd wordt

Begeleiden

Samenwerkingsvaardigheden

Zoeken, opbouwen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's

- houdt belangrijke ontwikkelingen in het netwerk bij
- toont interesse voor de zakelijke en persoonlijke omstandigheden van de gesprekspartner, luistert actief en gaat gesprek aan
- onderhoudt makkelijk contacten in uiteenlopende situaties
- neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om bestaande netwerk te onderhouden
- bezoekt gelegenheden waar hij kans heeft zijn netwerk te onderhouden
- heeft collega's in het proces begeleid en geinspireerd

Leggen van nieuwe contacten

- speelt goed in op belangrijke ontwikkelingen in het netwerk
- spreekt eigen netwerk aan als hij specifieke kennis of informatie nodig heeft
- brengt mensen met elkaar in contact en stimuleert informatie-uitwisseling

Communicatieve vaardigheden

Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk helder en duidelijk kunnen overbrengen

- is in staat op transparante en doeltreffende wijze over innovatie te communiceren binnen de eigen organisatie
- brengt een heldere en logische structuur aan in de informatie
- gebruikt taal die aansluit bij de boodschap en doelgroep
- stimuleert anderen tot helder communiceren
- bevordert de onderlinge communicatie

Aanpassingsvermogen

Het vermogen zich effectief aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden, weerstand, problemen of kansen door zijn werkwijze te variëren, teneinde het gestelde doel te bereiken. Adequaat reageren op zich wijzigende omstandigheden

- heeft inzicht in eigen aanpak
- staat open voor feedback
- ziet in wanneer gedragsstijl niet aanslaat bij de ander
- past eigen gedragsstijl aan de situatie aan
- ontwikkelingen doorzien en daar snel op in spelen
- schakelt snel naar andere situaties en is snel inzetbaar op andere aangrenzende gebieden
- pikt snel nieuwe zaken op en neemt deze mee in zijn/haar eigen werkzaamheden

Coaching vaardigheden

Het stimuleren en motiveren van anderen en het geven en ontvangen van feedback in een open verstandhouding. Feedback geven, ondersteunen en meedenken

- geeft feedback op concreet gedrag en houdt een spiegel voor (confronteert)
- heeft aandacht voor vragen en problemen en gaat hier op in
- helpt anderen hun eigen ontwikkelingsdoelen te formuleren
- geeft anderen aanwijzingen en tips om resultaten te verbeteren
- anderen helpen competenties te ontwikkelen en verbeteren
- geeft helder en genuanceerd feedback aan anderen gericht op hun ontwikkeling
- helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterktes en zwaktes
- ondersteunt collega's bij het realiseren van doelstellingen die zij voor zichzelf hebben geformuleerd
- helpt anderen om gedragspatronen te doorbreken of te versterken
- is in staat anderen hun competenties in te laten zetten en te vergroten
- werkt met anderen op een transparante en systematische wijze aan onderwijsontwikkelingen

Borgen

- zorgt voor naleving van afspraken en regels
- vraagt naar en waardeert de inbreng van medewerkers
- bewaakt de voortgang in het realiseren van doelstellingen
- (h)erkent prestaties en spreekt medewerkers aan op geleverde bijdragen/resultaten
- stimuleert en motiveert om zich in te zetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en biedt waar nodig ondersteuning; kiest passende motivatiemiddelen
- draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen
- geeft ruimte en verantwoordelijkheid aan medewerkers voor het ontplooien van initiatieven
- complimenteert en beloont medewerkers voor individuele en gezamenlijke behaalde resultaten

Delen

- toont belangstelling voor collega's en biedt op verzoek hulp aan
- deelt informatie en ervaringen met anderen
- geeft eigen mening en vraagt mening van collega's en houdt hier rekening mee
- biedt hulp aan en vraagt waar nodig zelf om hulp
- maakt heldere en meetbare afspraken
- wisselt op eigen initiatief informatie/kennis en ideeën met medewerkers/collega's
- verwerkt meningen van anderen in eigen ideeën, plannen en werkwijzen
- brengt knelpunten en conflicten binnen het team ter sprake en zorgt ervoor dat de knelpunten worden opgelost
- is zich bewust van zijn rol en verantwoordelijkheden binnen het team en de invloed hiervan op anderen
- heeft voortdurend zicht op het functioneren van collega's en corrigeert of ondersteunt waar nodig
- weet anderen te motiveren en te binden ten behoeve van een gezamenlijk doel
- maakt een inschatting van de haalbaarheid van de ontwikkelde of te ontwikkelen plannen, voorstellen en adviezen
- geeft anderen inzicht