



SAMEN STERK IN DE BASIS

ANDERS VASTHOUDEN

Van beleid en regels naar eigenschap



Bijnen, Kiki K.J.M. van

Studentnummer: 3568385

Datum: 01-04-2022

Organisatie: Stichting Tangent

Begeleidster: Frédérique van de Wouw

Afstudeerbegeleider: Rob Voorhoeve



Anders vasthouden

Van beleid en regels naar eigenaarschap

Fontys Hogescholen
Professor Goossenslaan 1
5022 DM, Tilburg
Human Resource Management
Rob Voorhoeve

Stichting Tangent
J. Asselbergsweg 80
5026 RR Tilburg
Frédérique van de Wouw

Helvoirt
01-04-2022

Kiki van Bijnen
3568385

Management Samenvatting

Bij klassieke vormen van leiderschap worden de beslissingen van 'bovenaf' genomen. Tevens in modernere vormen van bedrijfsvoering zien we ook weleens meer zeggenschap en besluitvorming ontstaan bij werknemers (Lamberts, 2018). Een HR-trend die hierop aansluit is 'Continuous listening' naar de medewerkers. Continuous listening houdt in dat een continue luisterstrategie wordt aangehouden waarbij vaker om feedback wordt gevraagd aan de medewerkers. In praktijk is er een dunne lijn tussen wat moet, wettelijk, en wat de medewerkers willen. Het gaat met name om de manier waarop de regie in de organisatie wordt ervaren en overgebracht.

De (beleids)adviseur van Samenwerkerszaken (afdeling HR) wil graag weten op welke manier Tangent het beste de werkvloer kan betrekken bij het opstellen van beleidsstukken zodat dit ten goede komt aan de onderwijskwaliteit. Uit het vooronderzoek blijkt dat de huidige samenwerkers afhankelijk van het thema inspraak willen hebben op het beleid. Er is geen behoefte om lid te worden van een beleidscommissie of werkgroep. Het thema en de probleemstelling is gericht op gedeeld leiderschap. Het vraagstuk luidt als volgt: 'Hoe kan Tangent, kleiner gemaakt de strategisch beleidsadviseur HRM, de input en behoefte verkrijgen van de samenwerkers ten aanzien van het (opstellen en uitvoeren van) personeelsbeleid?'

De ontworpen interventie is aan de hand van het veranderkompas van Jelger Spijkerboer een draaischijf geworden. In deze draaischijf, verder genoemd veranderschijf, zijn per fase verschillende interventies gekoppeld om input te verkrijgen van de samenwerkers. Het product heeft als doel om gedeeld leiderschap binnen Tangent te stimuleren. Met behoeve van de innovatie wordt de gedeelde verantwoordelijkheid Tangent breed ten aanzien van beleid bevordert. Bij een vraagstuk of beleid wordt de veranderschijf erbij gepakt. Dan wordt er naar de vraag gedraaid waar het nodig is om een interventie in te zetten. Met de interventies kan de mening, behoefte of feedback worden gevraagd aan de samenwerkers. Door de veranderschijf wordt vanuit de samenwerkers en Tangent gedeeld leiderschap gestimuleerd.

Het product is geëvalueerd met verschillende betrokkenen vanuit de organisatie, bestaande uit leerkrachten, directeuren van basisscholen en HR-beleidsadviseur. Uit de evaluatie komt naar voren dat de verwachting is dat het product van toegevoegde waarde gaat zijn voor gedeeld leiderschap bij alle betrokkenen. Deze verwachting kan alleen behaald worden als het gedachtegoed en theorie helder is. De beoogde opbrengst van het product is meer bewustwording onder de samenwerkers om de gezamenlijke verantwoordelijkheid (goed werknemer- en werkgeverschap) te voelen en dat ook in te zetten. Deze opbrengst is nog niet gemeten. In de nabije toekomst zal Tangent het product gaan inzetten bij haar activiteiten, hierdoor kunnen de potentiële opbrengsten op dit moment nog niet gemeten worden.

Om gedeeld leiderschap ook in de toekomst te stimuleren is in dit rapport een aantal adviezen omschreven. Allereerst een presentatie verlenen aan alle beleidsadviseurs van Tangent. Tijdens de presentatie wordt verder ingegaan waarom het Veranderkompas is gekozen en de ontworpen veranderschijf. Ook wordt de toegang verleend tot de (online) veranderschijf en uitgelegd hoe de veranderschijf ingezet kan worden. Als tweede advies is het essentieel om na een paar ingezette interventies de behoefte en ervaring opnieuw te meten. Deze meting kan net als het vooronderzoek aan de hand van de LUNCH & PLAY-methode. Het is van belang om na te gaan of de behoefte op deze manier wordt vervuld. Het laatste advies is de gebruiksvriendelijkheid meten bij de beleidsadviseurs en directeuren. De meting kan gedaan worden aan de hand van een evaluatiesessie om de ervaringen en behoefte uit te spreken. De veranderschijf wordt eventueel aangepast en bekeken of de benodigde input wordt geleverd door de opgestelde interventies. Deze vervolgstappen kunnen genomen worden indien het beloningsbeleid wordt gestart.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ten behoeve van de innovatie interventie opdracht, uitgewerkt door Kiki van Bijnen. Tijdens mijn laatste jaar van de bachelor Human Resource Management, aan Hogescholen Fontys Tilburg, heb ik mijn kennis en vaardigheden die ik gedurende de studie heb opgedaan toegepast. Ook heb ik nieuwe kennis verkregen op het gebied van leiderschapstijlen en organisatiebetrokkenheid.

Deze scriptie is in opdracht van Stichting Tangent geschreven. Ik wil Stichting Tangent en haar medewerkers bedanken voor de ruimte en het meedenken met het onderwerp. Ook het vertrouwen en enthousiasme van het bestuursbureau en de samenwerkers van Tangent. Daarnaast wil ik alle samenwerkers bedanken die mee hebben gedaan bij de LUNCH & PLAY, zowel online als offline. Ook de schooldirecteuren die voor het onderwerp open stonden en interesse hadden naar de uitkomsten. Door het onderzoek kwam al meer bewustwording over gedeeld leiderschap en de interventie LUNCH & PLAY.

In het bijzonder wil ik mijn begeleidsters Frédérique van de Wouw en Suzanne van der Meijden van Tangent enorm bedanken. De fijne samenwerking, het vertrouwen, de kritische feedback, de ruimte om anderen te betrekken en het meedenken met het nieuwe onderwerp. Ik hoop een welgevormde toegevoegde waarde te kunnen leveren met het ontworpen product aan Tangent. Daarnaast wil ik ook mijn coach Rob Voorhoeve bedanken en docent Nick Heijder voor de sparmomenten en de kritische vragen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Kiki van Bijnen

Inhoud

Management Samenvatting	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1. Context	6
1.2. Organisatieomschrijving	7
1.3. Aanleiding vraagstuk	8
1.3.1. Vooronderzoek	9
1.3.2. Theoretische koppeling	11
1.4. Huidige – en gewenste situatie	13
1.4.1. Vraagstuk & doel van de interventie	14
1.4.2. Opbrengst interventie	14
1.5. Randvoorwaarden en eisen aan het resultaat	14
1.6. Leeswijzer	15
2. Verantwoording proces	16
2.1. Ideate: Het proces	16
2.1.1. Informatieverzameling	16
2.1.2. Ontwerpideeën	20
2.2. Belanghebbenden	22
2.3. Samenvatting	23
3. Ontwerp	23
3.1. Prototype	23
3.1.1. De interventie	23
3.2. Verantwoording ontwerp	24
3.2.1. Fase 1: Wie wil dit (echt)?	25
3.2.2. Fase 2: Wat is de vraag?	26
3.2.3. Fase 3: Waar toe moet dit leiden?	27
3.2.4. Fase 4: 'Diagnose' wat neem ik waar?	28
3.2.5. Fase 5: 'Kern' wat voor soort opgave is dit?	29
3.2.6. Fase 6: 'Strategie' wat zijn beelden over de gewenste aanpak?	29
3.2.7. Fase 7: 'Interventies' hoe wordt er op dit moment geïntervenieerd?	30
3.2.8. Fase 8: 'Acties' wie doet wat wanneer?	31
3.2.9. Fase 9: 'Regie' hoe zijn sturing en reflectie ingericht?	31
3.3. Doel en randvoorwaarden van de interventie	31
3.4. Evaluatieontwerp	32
3.4.1. Evaluatieplan	32

4.	Evaluatie	34
4.1.	Toevoeging QR-code aan veranderkompas	34
4.2.	Uitkomsten evaluatie samenwerkers.....	35
4.2.1.	De veranderschijf voldoet aan de verwachting/behoefte	35
4.2.2.	Eventuele toevoeging aan veranderschijf	36
4.2.3.	Vormgeving door de samenwerkers	36
4.3.	Uitkomsten evaluatie directeuren	36
4.3.1.	Gebruiksvriendelijkheid van veranderschijf	36
4.3.2.	Toegevoegde waarde van de veranderschijf	37
4.3.3.	Eventuele toevoeging aan veranderschijf	37
4.4.	Uitkomsten evaluatie HR-beleidsadviseur	38
4.4.1.	Bruikbaarheid van veranderschijf	38
4.4.2.	Toegevoegde waarde van de veranderschijf	38
4.4.3.	Samenwerking	38
5.	Conclusie & vooruitblik	39
5.1.	Sterke – en zwakke elementen van de interventie	39
5.2.	Conclusie	39
5.2.1.	Betrouwbaarheid test- en evaluatiefase	40
5.2.2.	De innovatieve waarde.....	40
5.3.	Duurzaamheid & doorontwikkeling van de interventie	41
	Literatuurlijst	43
	Bijlage	47
	Bijlage 1: E-mail LUNCH & PLAY scholen	47
	Bijlage 2: E-mail naar andere samenwerkers	48
	Bijlage 3: E-mail naar directeuren van de LUNCH & PLAY scholen	49
	Bijlage 4: Overzicht indeling interventies veranderschijf.....	50
	Bijlage 5: Veranderstrategieën.....	51
	Bijlage 6: Stakeholderanalyse.....	53
	Bijlage 7: De veranderschijf (met de toegevoegde QR-code)	54
	Bijlage 8: Informatieve brief aan directeuren	55
	Bijlage 9: Uitwerking evaluatiegesprek samenwerkers	56
	Bijlage 10: Uitwerking evaluatiegesprek directeuren	58
	Bijlage 11: Uitwerking evaluatiegesprek HR-beleidsadviseur	61

1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk wordt stil gestaan bij het thema waar de organisatie aan wilt werken. Dit wordt gedaan aan de hand van macro- meso- en microniveau en huidige trends. Daarna wordt de organisatie ingeleid waar het onderzoek plaats vindt. Dan volgt de aanleiding van het onderzoek en wordt het thema verder uitgediept. Hierna wordt de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Aansluitend hierop wordt de doelstelling, vraag en opbrengst in kaart gebracht waarvoor het onderzoek en uiteindelijk de interventie wordt ontwikkeld. Tenslotte volgen de randvoorwaarden en sluit dit hoofdstuk af met een leeswijzer.

1.1. Context

Bij klassieke vormen van leiderschap worden de beslissingen van 'bovenaf' genomen. Tevens in modernere vormen van bedrijfsvoering zien we ook weleens meer zeggenschap en besluitvorming ontstaan bij werknemers (Lamberts, 2018).

Anno 2020 moeten organisaties volgens (Segers, 2019) zorgen voor leiderschap dat focust op de taak, relatie, verandering, netwerk en waarden. Het delen van leiderschap is onvermijdelijk. Een of meerdere leiderschapsfuncties opnemen kan één individu nooit alleen. Er wordt op dit moment door veel organisaties gekeken naar de top- en middenlaag om bepaalde leiderschapsfuncties in te vullen. Echter zijn er langzamerhand steeds meer organisaties die inzien dat bepaalde functies juist beter bij de jonge professionals kunnen komen te liggen. Dit met als reden dat de jonge professionals een 'frisse blik' hebben. Zo lang het werkt in de context en voor het individu, is alles mogelijk.

Segers (2019) heeft 16 hefbomen opgesteld om succesvol gedeeld leiderschap te creëren binnen een organisatie. Deze 16 hefbomen zijn onderverdeeld in vier niveaus: individueel, team, organisatie en best practices (zie figuur 1).

De opgestelde hefbomen zijn geen stappenplan. Deze hefbomen dienen juist om meer gedeeld leiderschap te kunnen creëren. Op deze manier hangen de hefbomen onderling samen. Complex – dynamische contexten hebben vaak al veel hefbomen ter beschikking, echter in traditioneel – hiërarchische organisaties, ook wel stabiele contexten, is het vaak lastiger.

Volgens Van Enk (2021) is een HR-trend die hierop aansluit 'Continuous listening' naar de medewerkers. Deze trend duidt dat er een continue luisterstrategie wordt aangehouden waarbij vaker om feedback wordt gevraagd aan de medewerkers. Geef medewerkers een kans om betrokken te zijn en input te geven. Dit kan door regelmatig korte enquêtes te versturen. Zo kan sneller geanticipeerd worden op veranderingen en wordt het regelmatig inzichtelijk hoe het met de medewerkers gaat. Een van de belangrijkste skills die een leidinggevende, teamleider of HR manager moet bezitten is luisteren.

In de loop der tijd is wel wat veranderd in het denken over leiderschap in het onderwijs. Tot de jaren zestig van de vorige eeuw was het schoolleiderschap geen object van onderzoek. Schoolleiders werden geselecteerd voor de functie op basis van kwaliteiten toegespitst op de taak. Deze taak was het uitvoeren van ministeriële regelgeving en het administratieve beheer van de school. Er bestond nog geen opleiding voor het vak van schoolleider. Pas in de tweede helft van de eeuw ontstonden opvattingen over het schoolleiderschap, vaak gekoppeld aan 'leidinggeven aan de-school-in-verandering'. Diverse leiderschapsconcepten zijn ontwikkeld passend bij de opdracht die leidinggevendenden in die periode hadden (De Koning, 2011).



Figuur 1: 16 hefbomen om gedeeld leiderschap te creëren

Opmerking. Overgenomen uit 16 hefbomen om succesvol gedeeld leiderschap te creëren door J. Segers 2019 (<https://www.sioo.nl/actueel/blog/16-hefbomen-om-succesvol-gedeeld-leiderschap-te-creeren/>). J. Segers.

Het besef dat de kwaliteit van onderwijs afhankelijk is van het functioneren van leraren neemt toe. De invloed van de kwaliteit van de leraar op de prestaties van leerlingen is groot. Uit onderzoek van Barber (2009, in: McDaniel, 2010) onder leerlingen van 8-11 jaar blijkt dat het verschil tussen prestaties van leerlingen met een goed presterende leraar en de prestaties van een leerling met een slecht presterende leraar tot 50 procentielpunten kan bedragen.

Basisscholen zijn ondanks de tweede schoolsluiting in geslaagd een deel van de corona-achterstanden in te halen. Echter de verschillen tussen leerlingen en tussen scholen blijven groot. Dat is de conclusie van het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs. De achterstanden zijn na de tweede schoolsluiting groter bij kinderen uit lagere sociaaleconomische milieus. Ook konden kinderen uit eenoudergezinnen en kinderen met veel broertjes en zusjes het afgelopen jaar minder goed meekomen (Trouw, 2021).

Het lerarentekort vormt een grote maatschappelijke uitdaging. Noodmaatregelen van scholen hebben direct effect op de onderwijskwaliteit. Daarnaast is kansenongelijkheid bij het schooladvies zichtbaar. Op basis van dezelfde cijfers krijgen leerlingen van hoger opgeleide ouders vaker een hoger advies dan leerlingen van lager opgeleide ouders. De randvoorwaarden om tot goede onderwijskwaliteit te komen zijn niet optimaal. Er is sprake van een oplopend leraren- en schoolleiderstekort. Daar zijn meerdere oorzaken voor:

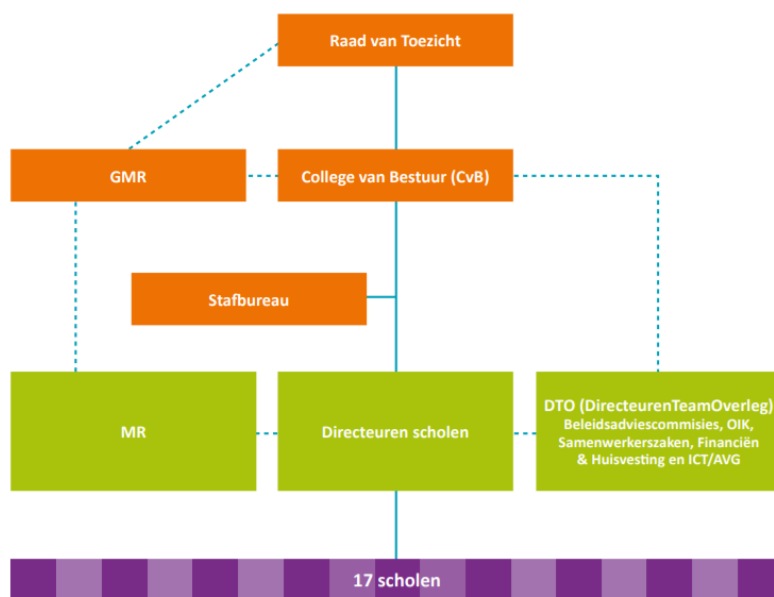
- Relatief veel oudere leraren stromen uit
- Een verminderde instroom van nieuwe leraren
- Minder studenten kiezen voor de pabo en andere lerarenopleidingen
- Een relatief groot aandeel leerkrachten verlaat het beroep binnen 5 jaar na afstuderen

Scholen met veel leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond worden het zwaarst getroffen door het lerarentekort. Juist op deze scholen zijn vakbekwame leraren en continuïteit in het team essentieel. Het oplopende tekort legt een zware druk op de onderwijskwaliteit van deze scholen, terwijl leerlingen op deze scholen voor hun ontwikkeling sterk aangewezen zijn op school. Het lerarentekort versterkt de ongelijkheid tussen scholen. Daarmee groeit de kansenongelijkheid voor leerlingen (Inspectie van het Onderwijs, z.d.).

1.2. Organisatieomschrijving

Deze ontwikkelingen zijn ook zichtbaar bij Tangent. Met name de vacatures vullen in Tilburg Noord is nog een extra uitdaging. Dit in verband met de wijk en populatie van de leerlingen. Ook het inrichten van leiderschap binnen Tangent speelt op dit moment een grote rol in de organisatie.

Stichting Tangent is een bestuursorganisatie voor primair onderwijs. Stichting Tangent heeft 17 locaties in Tilburg, Berkel-Enschot, Udenhout, Goirle en Gilze-Rijen plus een vaste vervangerspool (VVP). Deze laatste groep samenwerkers functioneert vanaf augustus 2020 als een schoolteam. De coördinator van de VVP neemt de leidinggevende taken op zich en heeft zodoende verantwoordelijkheid. De coördinator is tevens het aanspreekpunt voor de medewerkers uit de VVP. De medewerkers binnen Tangent worden gezien als samenwerkers en worden zo ook genoemd. Iedere locatie heeft een eigen directie en een passend team. De dagelijkse leiding van en verantwoordelijkheid voor Tangent is in handen van het College van Bestuur (CvB). Toezicht wordt gehouden door de Raad van Toezicht (RvT). De inspraak is geregeld aan de hand van een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) waarin ouders en personeel vertegenwoordigd zijn. Het Directeuren Team Overleg (DTO) bestaande uit de directeuren van de scholen, bestuurder, directeur bedrijfsvoering en de beleidsadviseurs van Tangent. Hierin wordt samengewerkt aan beleid in zo geheten beleidsadviescommissies. Verder is er het bestuursbureau van Tangent dat beleidsvoorbereidend, adviserend en uitvoerend is voor het College van Bestuur (CvB) en de schooldirecteuren. Het College van Bestuur van Tangent bestaat sinds 2019 uit één persoon die ondersteund wordt door de directeur bedrijfsvoering en (strategische) beleidsadviseurs op het gebied van Onderwijs & Kwaliteit, HRM en ICT & IBP. Hierdoor is er continuïteit en structuur gekomen op bovenschools niveau. Het beleid uitwerken, monitoren en uitvoeren met de samenwerkers van het Bestuursbureau en de schooldirecties wordt gestimuleerd en ondersteund door het CvB. In hieronder bijgevoegde figuur 2 staat de organogram weergegeven van Tangent (Stichting Tangent, 2020a).



Figuur 2: Interne organisatiestructuur Tangent

Op alle locaties werken de samenwerkers als experts samen om de kinderen te begeleiden in hun ontwikkeling. Dit wordt gedaan door inspirerende, duurzame en uitdagende leeromgevingen te bieden met gedreven vakmensen (Stichting Tangent, 2020b). Tangent werkt aan de hand van het motto 'samen sterk in de basis' met Tangentials. De waarden van Tangent zijn gemeenschappelijke overtuigingen welke worden teruggezien in het gedrag van de samenwerkers. De waarden zijn eigen gemaakt en worden doorleefd. Dit wordt uitgestraald en is Tangent trots op.

Vanuit haar visie ziet Tangent de locaties als leergemeenschappen waarin er als experts samengewerkt wordt aan een optimale ontwikkeling van kinderen. De leergemeenschappen zijn inspirerende omgevingen die weerspiegelen wat er leeft en verandert in de samenleving. Door een toekomstbestendig aanbod maakt Tangent ontwikkelen betekenisvol. Een voortdurende verbinding zoeken tussen 'wie je bent' en 'wat je kunt' en 'wat we samen tot stand kunnen brengen'. De missie voor Tangent is kinderen begeleiden in hun ontwikkeling naar zelfbewuste jonge mensen die met elkaar verantwoordelijkheid nemen in een veranderde samenleving. De samenwerkers herkennen zich in het koersplan en de beloftes, ze omarmen deze en kunnen de vertaalslag maken naar hun eigen praktijk. Hierin is diversiteit erg belangrijk. Hierbij worden ook de Tangentials eigen gemaakt en nageleefd. De Tangentials die centraal staan in het koersplan zijn 'IK STERK', 'SAMEN STERK' en 'WERELD STERK'. Een Tangential die verdere aandacht krijgt is 'SAMEN STERK'. Hierbij staat omschreven dat de samenwerkers behulpzaam zijn en weten wat de ander nodig heeft. Ook is er verbondenheid met de hele leergemeenschap en wordt er verantwoordelijkheid daarover gedragen. Dit betekent dat solidariteit wordt geacht en dat ieder elkaar steunt (Stichting Tangent, 2020b).

1.3. Aanleiding vraagstuk

Op vakantie kijkt een kind naar de campingtafel met vier verschuifbare poten, waarop drinken staat en uitroept: "Hé, de tafel staat verkeerd!" Het kind toont dat twee pootjes uitgeschoven zijn tot stand vier, terwijl twee andere pootjes op drie staan. "En dat klopt niet!" Tegelijkertijd staat op het campingtafeltje het drinken toch recht en stevig? Wat is er aan de hand? De heer Wouter Hart verhaalt vanuit deze anekdote hoe in organisaties vaak gestuurd wordt op de norm 'alle pootjes op vier' en hoe dat bij een ongelijke ondergrond juist leidt tot een heel wankel en instabiel tafeltje. Deze manier van sturen op een vooraf vast gestelde norm lukte in de industriële tijd, waarin de ondergrond vlak was. Denk bijvoorbeeld aan Ford waarbij op de lopende band steeds op exact dezelfde manier een deur in werd gemonteerd. Op de dag van vandaag lijken organisaties meer op campingveldjes. In de ene organisatie begeleidt een team een decentralisatie terwijl gelijktijdig op een ander afdelingen paspoorten worden verstrekt. Beide afdelingen zijn met een heel ander proces bezig. Als in dit voorbeeld dan gestuurd wordt op een normaal zoals "overall 1 leidinggevende per 15 personen", dan leidt dat tot een scheve tafel. Deze aanleiding zorgt voor instabiliteit. Indien er binnen een organisatie een rechte tafel geacht wordt, dan zijn professionals nodig die zich juist niet aan de norm houden. Deze professionals kijken naar: wat is hier de vraag? Wat is hier de ondergrond? Hierbij is het van belang ervoor te zorgen dat de professionals de autonomie krijgen om een van die poten ook op drie te kunnen zetten. Waarom? Want dat is recht (Van de Wiel, 2019).

Ten behoeve van dit rapport staat de campingtafel symbool voor (het opstellen van) beleidstukken binnen Stichting Tangent. Vanuit onder andere de Wet op het Primair Onderwijs (WPO), de CAO voor het Primair Onderwijs, Wey Medezeggenschap Scholen (WMS) dient een schoolbestuur verplicht bepaalde beleidstukken op te stellen en te herzien (AVS, 2021). De verschillende ondergronden die Wouter Hart in zijn anekdote over het campingtafeltje aanhaalt gaan binnen Tangent over de verschillende processen die de locaties en samenwerkers doormaken. Dat kan binnen de locatie zelf zijn, tevens ook bij iedere samenwerker of team die bezig is aan zijn of haar eigen groei en ontwikkeling. Bij de ene locatie wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe managementstructuur. Bij een andere locatie ligt de focus op het proces om de persoonlijke doelen van de teamleden te verwezenlijken. De ondergrond kan dus erg variëren met de fase waarin deze locatie zich bevindt en daarin kunnen de behoeftes per locatie verschillen.

Laat medewerkers meedenken over een oplossing en kijk naar wat medewerkers willen. Volgens het artikel van Driessen Groep (2021b) vertelt Wouter Hart dat in praktijk een dunne lijn is tussen wat er moet (wettelijk) en wat de medewerkers willen. Het gaat met name om de manier waarop de regie in de organisatie wordt ervaren en overgebracht. Men denkt soms dat iets moet van een leidinggevende, alleen dan blijkt behoorlijk wat overlap te zijn met wat mensen zelf willen. Denk niet in oplossingen, geef het probleem aan de medewerkers. Een voorbeeld: HR brengt het verzuimbeleid terug tot een dubbel A4'tje. Om te kijken of die nieuwe manier van werken werkt, 'moeten' schooldirecteuren bepaalde verzuimcijfers aanleveren. Dan wordt er een oplossing gegeven, geen probleem. Terwijl ook gezegd kan worden: we willen bijhouden of dit werkt, hoe kan dat samen gedaan worden? Zo ontstaat een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. In oplossingen zit geen werkgeluk of heeft geen leren tot gevolg. Naast elkaar staan gebeurt door samen naar een probleem te kijken. Dan vormt zich een andere dynamiek (Driessen Groep, 2021b).

Met alle betrokkenen van binnen en buiten Tangent is in 2020 een Koersplan opgesteld: Samen sterk in de basis. In dit koersplan zijn naast de Tangentials, de waarden IK STERK, SAMEN STERK en WERELD STERK ook beloftes aan elkaar gedaan. Deze beloftes zijn opgesteld om verder te ontwikkelen en te bouwen aan een duurzame, sociale en toekomstbestendige samenleving om kinderen maximaal toe te rusten op de samenleving van vandaag en morgen. Naast de eerder genoemde wettelijke verplichtingen (*moeten*) wordt vanuit het bestuursbureau in samenspraak met de directeuren vanuit beleidscommissies beleid opgesteld en herzien. Ook worden interventies ingezet om deze beloftes en organisatiedoelstellingen (*willen*) waar te maken.

De (beleids)adviseur van Samenwerkerszaken (afdeling HR) wil graag weten op welke manier Tangent het beste de werkvloer kan betrekken bij het opstellen van beleidstukken zodat dit ten goede komt aan de onderwijskwaliteit. Op welke manier kunnen de professionals op de werkvloer het beste betrokken worden bij het opstellen van beleid zodat deze, ofwel de uitvoering van het beleid, wordt omarmd. Van dit moeten wij naar, dat willen wij! Zodat de Tangentials en beloftes uit het koersplan zichtbaar door iedereen gedragen worden. Waardoor iedereen zich hiervoor ook verantwoordelijk voelt.

1.3.1. Vooronderzoek

Uit het vooronderzoek blijkt dat de huidige samenwerkers afhankelijk van het thema inspraak willen hebben op het beleid. Echter is er geen behoefte om lid te worden van een beleidscommissie of werkgroep. Samenwerkers zijn bang dat deelname aan een projectgroep/werkgroep ten behoeve van het opstellen of de herziening van beleid hen te veel tijd kost. Dit werd aangegeven in verschillende gesprekken die zijn gevoerd met een aantal samenwerkers. Ook werd dit gemeten aan de hand van stellingen bij LUNCH & PLAY en de online enquête. Verdere toelichting over LUNCH & PLAY en de enquête wordt omschreven in *hoofdstuk 2: Verantwoording ontwerpproces*. De uitwerking van de stellingen die zowel

1. Ik vind het belangrijk dat er binnen de organisatie waar ik werk beleid is /wordt gehanteerd.	2. Ik vind de manier waarop Tangent beleid opstelt fijn.	3. Ik vind het belangrijk om mee te denken over de inhoud van beleidstukken.
4. Afhankelijk van het thema wil ik bepalen of ik inspraak wil hebben op het beleid of niet.	5. Het beleid van Tangent is voor mij van toegevoegde waarde.	6. Ik weet waar ik de huidige beleidstukken kan vinden.
7. Als er een nieuw beleidstuk wordt gepubliceerd lees ik dit door.	8. Ik vind het beleid van Tangent aantrekkelijk om te lezen.	9. Ik ben op de hoogte van de inhoud van de huidige beleidstukken binnen Tangent.
10. Het beleid wat Tangent opstelt sluit aan bij mijn wensen en behoefte.	11. Beleid voelt voor mij als beperkend.	12. Ik wil graag onderdeel zijn van een beleidscommissie.
13. Ik heb het gevoel dat Tangent mijn mening serieus neemt.	14. Het beleid van Tangent leeft bij mij.	15. Ik vind dat de school waar ik werk meer eigen invulling moet kunnen geven aan het beleid.
16. Het beleid bij Tangent sluit aan bij het Koersplan (ik sterk, samen sterk, wereld).	17. Ik wil verder meedenken hoe beleid binnen Tangent aantrekkelijker te maken en ik vind het leuk om hier verder over te praten ten behoeve van dit afstudeeronderzoek.	18. Welke ideeën komen bij jou naar boven over dit thema?

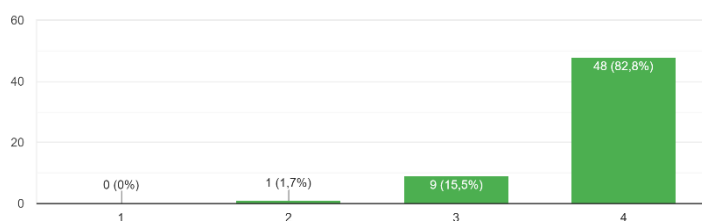
Tabel 1: Overzicht stellingen

bij de LUNCH & PLAY zijn ingezet als in de enquête zijn te zien in tabel 1. Aan de hand van deze stellingen kon men op een vier puntenschaal aangeven in hoeverre de deelnemers het eens of oneens waren met de betreffende stelling.

Bij de LUNCH & PLAY op Stelaertshoeve, waarbij stellingen werden voorgelegd aan samenwerkers, kwamen de volgende opvallende uitkomsten tot stand. Over het algemeen vinden de meeste leerkrachten dat hun mening door Tangent niet serieus wordt genomen, het beleid is niet aantrekkelijk om te lezen en de ervaring is dat het beleid niet als beperkend wordt ervaren.

De tweede school waarbij de LUNCH & PLAY kon plaatsvinden was locatie de Lichtenbergh. Hierbij kwamen de volgende resultaten uit de stellingen. Bij verschillende vragen konden de deelnemers het niet beantwoorden. Een vraag waarbij dat voorkwam was 'Het beleid van Tangent is voor mij van toegevoegde waarde'.

1. Ik vind het belangrijk dat er binnen de organisatie waar ik werk beleid is / wordt gehanteerd.
58 antwoorden

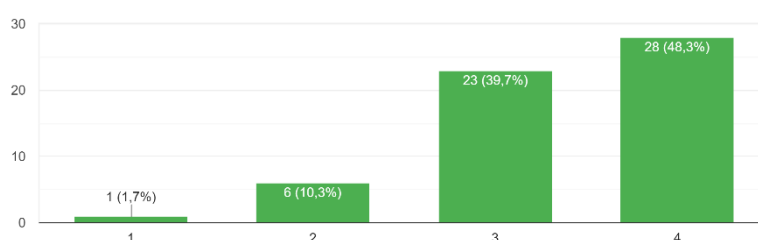


Figuur 3: Uitkomst diagram stelling 1

In figuur 4 zijn de resultaten zichtbaar met betrekking tot de stelling of de samenwerkers afhankelijk van het thema willen bepalen of de samenwerkers inspraak willen hebben. In dit figuur is te zien dat de meerderheid (51 samenwerkers) het eens of helemaal eens zijn met de stelling. Een samenwerker heeft aangegeven dat die helemaal mee oneens is met de stelling. Dit geeft aan dat over het algemeen de samenwerkers zelf willen bepalen, afhankelijk van het thema, of de samenwerkers inspraak willen hebben op het beleid of niet.

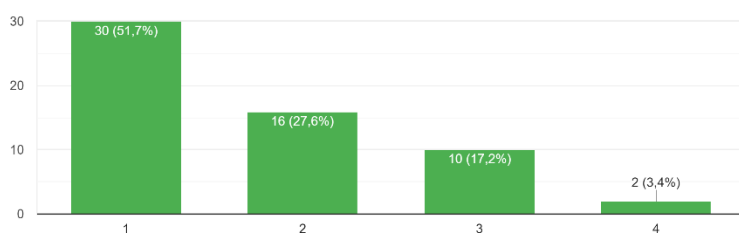
Uit de afgenomen enquête zijn een aantal uitkomsten opvallend. Bij deze stelling in figuur 9 is af te lezen dat een enkeling is die het oneens is met de stelling. De resterende groep is het of eens of helemaal eens met de stelling. Uit dit resultaat blijkt dat de samenwerkers het belangrijk vinden dat er beleid is en wordt gehanteerd.

4. Afhankelijk van het thema wil ik bepalen of ik inspraak wil hebben op het beleid of niet.
58 antwoorden



Figuur 4: Uitkomsten diagram stelling 4

12. Ik wil graag onderdeel zijn van een beleidscommissie.
58 antwoorden

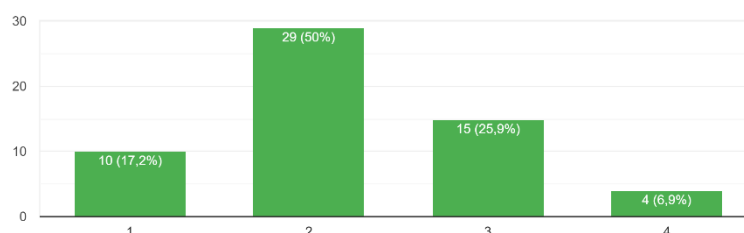


Figuur 5: Uitkomsten diagram stelling 12

Bij de stelling in figuur 5 geeft de meerderheid (46) van de samenwerkers aan het oneens of helemaal mee oneens te zijn. De andere 12 samenwerkers zijn de meeste het wel eens met de stelling en een paar uitschieters die er helemaal mee eens zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de samenwerkers over het algemeen niet graag onderdeel willen zijn van een beleidscommissie.

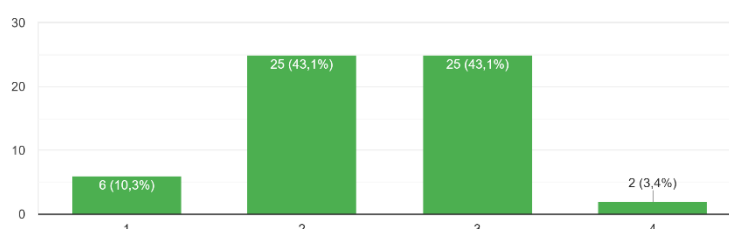
In figuur 6 is een andere stelling te zien die uitgelicht wordt. Uit deze stelling blijkt dat de meerderheid (39) van de samenwerkers het oneens tot helemaal mee oneens zijn dat het beleid van Tangent leeft bij hen. Van de overige 19 samenwerkers geven 15 aan het eens te zijn en 4 het helemaal eens te zijn met de stelling. De conclusie bij deze stelling is dat bij de meeste samenwerkers het beleid van Tangent niet leeft.

14. Het beleid van Tangent leeft bij mij.
58 antwoorden



Figuur 6: Uitkomsten diagram stelling 14

9. Ik ben op de hoogte van de inhoud van de huidige beleidsstukken binnen Tangent.
58 antwoorden



Figuur 7: Uitkomsten diagram stelling 9

Kortom de samenwerkers vinden het belangrijk dat beleid wordt opgesteld en gehanteerd. Ook willen de samenwerkers afhankelijk van het thema inspraak hebben op beleid. Daarentegen wordt wel aangegeven door de meerderheid dat er geen behoefte is om deel te nemen aan een beleidscommissie. Verder wordt dit bevestigd aangezien de meerderheid van de samenwerkers niet of helemaal niet op de hoogte is van de inhoud van de huidige beleidsstukken binnen Tangent.

1.3.2. Theoretische koppeling

Een thema die de aandacht vraagt van HR is werkbeleving, dit blijkt uit het artikel van Driessen Groep (2021a). Bij dit thema staat centraal dat een organisatie weet hoe het echt met de medewerkers gaat en waar behoefte ligt. Het artikel van Driessen Groep (2021a) geeft het volgende aan: "Werkgeluk en duurzame inzetbaarheid staan al een aantal jaren hoog op de HR agenda, en dat is niet voor niets. Medewerkers zorgen immers voor het succes van de organisatie." Door Corona hebben veranderingen plaatsgevonden. Zo zijn meer mensen gaan werken op afstand, waardoor de samenwerking en de betrokkenheid met collega's anders is geworden. Collega's zien en spreken elkaar minder doordat meer vanuit huis wordt gewerkt (Driessen Groep, 2021a).

In de afgelopen jaren zijn vele onderzoeken verricht naar organisatiebetrokkenheid. In het Harvard-model, een van de oermodellen van Human Resource Management, wordt het belang van betrokken medewerkers benadrukt (Steijn, 2004). Ook veronderstelt het model dat als medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooien in hun talenten, dat daarvoor uitdaging in het werk nodig is. In het Harvard-model staat het belang van betrokken medewerkers centraal. Hierover zegt Steijn (2004) het volgende: "Als de werknemers het goed naar hun zin hebben, komt dat uiteindelijk de organisatie altijd ten goede." Daarnaast hebben Meyer en Allen (1990) ook onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van medewerkers. Meyer en Allen stellen dat organisatiebetrokkenheid verdeeld kan worden in drie componenten; de affectie betrokkenheid ('de wil'), normatieve betrokkenheid ('de plicht') en continuïteitsbetrokkenheid ('de noodzaak') (Field, 2002). Verder gaan Meyer en Allen ervan uit dat een medewerker alle drie de vormen van betrokkenheid kan ervaren in meer of mindere mate. Een wezenlijke implicatie die correspondeert met deze zienswijze, is dat de verschillende vormen van betrokkenheid interacteren en daardoor het gedrag beïnvloeden (Meyer & Allen, 1990).

Professionaliteit en praktijkkennis van een leraar heeft alles te maken met het goed functioneren van leraren. Het niveau van kennis, vakinhoudelijk en Pedagogical Content Knowledge, op orde is (Van Driel, Verloop en De Vos, 1997). Pedagogical Content Knowledge bevat de samenhang tussen onderwijzen en leren, flexibel kunnen handelen in complexe dynamiek van de interactie met leerlingen in de les en specifieke didactiek voor onderwerpen en inhoud. Daarnaast speelt de beroepsopvatting van leraren een rol op het gebied van betrokken zijn bij het schoolbeleid. De beroepsopvatting vanuit leraren hebben invloed op de interactie tussen de docent en de ontwikkeling van de school als geheel. Deze beroepsopvatting zijn ook bepalend voor de professionele ontwikkeling van de leraren. Dit resulteert in een onderscheid tussen individuele en gedeelde professionaliteit (Van Wessum, 1997), ook wel restricted en extended professionalism genoemd (Hoyle, 1975, 1989). Restricted professional is gericht op vakinhoudelijk en vakdidactisch (Clement, Staessens & Vandenbergh, 1993). Extended professional is meer geconcentreerd op vakoverstijgend georiënteerd functioneren van de leraar in de school als gemeenschap. Hierop volgend maakt Brockhoff (2001) een verschil tussen een beperkte en een uitgebreide professionaliteitsopvatting. Een uitgebreide professionaliteitsopvatting is te vinden bij leraren die bereid zijn verantwoording te dragen voor zaken op schoolniveau en samenwerking belangrijk vinden naast het uitvoeren van hun lesstaak. Volgens de onderwijsraad (2007) is er behoefte aan professionele oriëntatie waarbij leraren naast het lesgeven ook betrokken zijn bij onderwijsontwikkeling en

andere activiteiten binnen de school. De leraren functioneren dan als lid van een schoolorganisatie, de activiteiten in de eigen klas of leergroep worden gerelateerd aan het beleid en de doelen van de school. Verder veronderstelt de raad dat binnen een schoolgemeenschap leraren en de organisatie kenbaar hebben gemaakt een wederkerige en duurzame band met elkaar aan te willen gaan. Aanvullend daarop hebben de organisatie en de leraren dezelfde missie voor ogen. Leraren hebben niet alleen aanspraken tevens ook plichten. Aan de andere kant hebben het team en de leraren het recht op een zekere vrijheid en 'invloedsvrije' sfeer van inrichting geven aan onderwijs en ontwikkeling daarvan.

Bovenstaande sluit aan bij de definitie van Snoek (2014) over leiderschap van leraren: 'Het – individueel of collectief en door ontwikkeling, inspiratie en onderzoek – richting geven aan en invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en andere leden van de schoolgemeenschap, met het doel om scholen en leerresultaten van leerlingen te verbeteren.' Professionele ruimte ontstaat alleen als leraren leiderschap naar zich toe trekken en het tonen. Tegelijkertijd kan leiderschap bij leraren alleen ontstaan als die ruimte ook gegund wordt. Leiderschap van leraren is zowel een gevolg als een voorwaarde voor professionele ruimte.

Gedurende de laatste decennia is een grotere kloof ontstaan tussen bestuurders (beleidsmakers) en leraren (uitvoerders van beleid) (Hanson, 2006). Een oorzaak is de schaalvergroting die alle onderwijsinstellingen hebben ondergaan. Hierdoor is de afstand, zowel functioneel als fysiek, tussen beslissers en uitvoerders toegenomen. Deze kloof heeft tot gevolg dat de uitvoerders (leraren) zich niet meer herkennen in de beleidsmaatregelen van de beslissers (bestuurders). Leerkracht ontbreekt, letterlijk en figuurlijk, want de leraar raakt gedemotiveerd en de kwaliteit van het onderwijs loopt gevaar. Dit is ook zichtbaar bij Tangent. De samenwerkers hebben geen behoefte om deel te nemen aan een beleidscommissie, willen enkel inspraak hebben afhankelijk van het thema.

Veel scholen zijn georganiseerd aan de hand van een hiërarchische piramide met het college van bestuur aan de top en de leraren onderaan. Hoe hoger in de piramide, des te meer verantwoordelijkheden en des te hoger het salaris. Het gevolg hiervan is dat het zo erg is ingeslepen dat nieuwe ontwikkelingen zodanig worden vormgegeven dat deze passen in de bestaande piramidestructuur. Voor de overige leraren is een leraar die meer leidinggevende en coördinerende taken krijgt niet meer 'een van ons'. Colleges van bestuur en directies zijn met andere, strategische, vraagstukken bezig dan leraren en hanteren een andere taal. Zo kan het college van bestuur met name bezig zijn naar uitval en rendement van de gehele leerlingenpopulatie, terwijl leraren gefocust zijn op de ontwikkelkansen en het binnenboord houden van individuele leerlingen. Daarmee zijn de vraagstukken waar leraren en colleges van bestuur zich mee bezighouden een andere insteek of perspectief, wat makkelijk leidt tot onderling onbegrip en spraakverwarring.

In het laatste decennium roepen diverse experts organisaties op om leiderschap te spreiden of delen. Dit vanuit het idee dat medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het bereiken van organisatiedoelen. Spillane (2006) en Harris (2004, 2008) hebben onderzoek gedaan naar het delen van onderwijskundig leiderschap in scholen. Volgens Spillane is in scholen vaak een patroon ontstaan in de hiërarchie van formele leiders en volgers met betrekking tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Het doorbreken van dit patroon kan een veranderende dynamiek op gang brengen, waardoor volgers leiders worden en andersom.

De Koning (2011) vermeldt dat in 2009 een wetvoorstel is ingediend met betrekking tot de versterking van de positie van het personeel in het onderwijs. Hierin is de invloed van leraren op schoolbeleid vastgelegd. De invloed van leraren is nog te veel afhankelijk van de welwillendheid van schoolleiding en leraren. Het belang van zeggenschap van leraren is onderkend in het wetvoorstel op het gebied van het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijskundig- en kwaliteitsbeleid. In het wetvoorstel gaat het om de interne zeggenschap als leraar in een team, niet als solist. Met dit nieuwe beleidsvoornemen wordt de samenwerking tussen leraren en leidinggevendenden op een nieuwe manier ingestoken. Het voornemen luidt tot de vraag of het onderwijskundig leiderschap met alle actoren in de school kan worden gedeeld. Hoe werkt dat in de praktijk van alledag? Wat betekent dit voor het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders? En verhoogt dit de betrokkenheid bij schoolontwikkeling?

Distributed leadership, ook wel genoemd gedeeld leiderschap, is een leiderschapsconcept dat zou kunnen helpen bij het vergroten van eigenaarschap en de betrokkenheid van leraren (en leerlingen) bij de schoolorganisatie en bij schoolontwikkeling. Hierbij kunnen leiders en volgers voortdurend wisselen. Afhankelijk van het vraagstuk, het moment en de deskundigheid die iemand inbrengt, is er de ruimte om op een bepaald onderwerp het leiderschap te claimen. Leiderschap en volgerschap zijn in dit model niet aan personen gebonden. Daarmee doorbreekt gedeeld leiderschap de vaste hiërarchische structuur die veel onderwijsorganisaties kenmerkt (Snoek, 2014). Kan gedeeld leiderschap een brug slaan over de aloude kloof tussen managers en leraren?

Vanuit het AMO model (Boxall & Purcell, 2011) wordt gekeken naar de arbeidsprestaties. In dit model wordt uitgelicht om goed te presteren werknemers 1. Capaciteiten nodig hebben om het werk te kunnen doen, 2. De motivatie hebben om het beroep uit te willen oefenen en 3. De kansen hebben om de capaciteiten en motivatie in te zetten tot prestaties in het beroep. In figuur 8 is het AMO model weergegeven en omschreven wat per component verwacht wordt.

Ability gaat over de capaciteiten, vaardigheden en kennis van het personeel. Door aan de slag te gaan met gedeeld leiderschap wordt er meer gevraagd op het gebied van capaciteiten en vaardigheden. De verantwoordelijkheid kunnen dragen samen met collega's binnen de locatie en ook op Tangent niveau. Hierin komt het vlak motivation in terug. Het willen dragen van de verantwoordelijkheid met de collega's, intrinsiek nieuwsgierig zijn en belang hebben voor beleid staat ook bij motivation centraal. Naast het kunnen en willen wordt er ook gewerkt aan opportunity component. De mogelijkheid en kans die de samenwerkers krijgen binnen Tangent om die verantwoordelijkheid te mogen dragen op het gebied van (het opstellen van) beleid (Akkers, 2021).



Figuur 8: AMO model (OECD, 2017)

Opmerking. Overgenomen uit *Fostering Innovation in the Public Sector* (p. 161) door OECD, 2017, Paris; OECD Publishing. Clearance Center.

1.4. Huidige – en gewenste situatie

Op dit moment wordt binnen Tangent de veronderstelling gedaan dat beleid nodig is. Vanuit diverse wetgeving (WPO en WMS) en de CAO voor het Primair Onderwijs ligt er een verplichting bepaalde beleidstukken op te stellen (en te herzien). Deze beleidstukken worden binnen het DTO (Directeuren Teamoverleg) opgesteld door de (strategisch) beleidsadviseur in samenspraak met zijn/haar beleidscommissie (afvaardiging vanuit de directeuren). Deze beleidscommissie pakt gedurende het schooljaar een aantal uit te voeren thema's en/of nog op te stellen beleidstukken op. Hier wordt afhankelijk van het thema een projectgroep (tijdelijk) of werkgroep (repetierend) samengesteld. Bij voorkeur nemen binnen deze werk- of projectgroepen buiten de beleidsadviseurs en schoolleiders ook andere samenwerkers van Tangent plaats.

De beleidscommissie, werk- en projectgroep, kleiner gemaakt naar de strategisch beleidsadviseur HRM van Samenwerkerszaken, denkt op basis van zijn/haar kennis en ervaring te weten wat goed is voor de samenwerkers. Deze beleidscommissie, werk- en projectgroep, kleiner gemaakt naar de strategisch beleidsadviseur Samenwerkerszaken, vraagt regelmatig, via TangentNet (het intranet van Tangent) of iTango (de interne digitale nieuwsbrief) aan de samenwerkers, in het kader van SAMEN STERK, om deel te nemen aan een werk- of projectgroep.

In het koersplan zijn beloftes uitgesproken. Tangent wil als werkgever samen deze beloftes nakomen en naleven en vanuit de Tangential 'SAMEN STERK' kijken naar het (opstellen van) beleid.

Kijkend naar het eerder genoemde voorbeeld van het campingtafeltje van Wouter Hart willen de samenwerkers inspraak, afhankelijk van het thema, op hoe het campingtafeltje op schoolniveau wordt geïmplementeerd. Aan de andere kant wil de strategisch beleidsadviseur HRM juist die input meenemen en samen met de samenwerkers vorm geven hoe het beleid het beste Tangentbreed uitgerold en nageleefd kan worden. De inspraak op zowel de vorm als het inhoudelijke stuk van het beleid wordt gedaan door korte contact- en meetmomenten aan de hand van kleine interventies die ontworpen zijn. Met deze kleine

interventies wil Tangent de samenwerker een stem geven en tevens het gedeeld leiderschap onder de samenwerkers stimuleren.

1.4.1. Vraagstuk & doel van de interventie

Uit het vooronderzoek blijkt dat de samenwerkers van Tangent geen behoefte hebben om deel te nemen aan een beleidscommissie. Wat de samenwerkers wel willen is inspraak hebben op beleid met de kanttekening dat deze inspraak afhankelijk is van het thema. Hierbij sluit het begrip gedeeld leiderschap aan. Dat hierboven is omschreven in *hoofdstuk 1.2.2. Theoretische koppeling*. Het gaat bij gedeeld leiderschap om richting te geven aan en invloed uit te oefenen op collega's, schoolleiders en andere leden van de schoolgemeenschap. Hierdoor worden de leerresultaten van de leerlingen en scholen verbeterd. Gedeeld leiderschap gaat leven binnen Tangent als leraren leiderschap naar zich toe trekken en het tonen. Tegelijkertijd kan gedeeld leiderschap bij leraren alleen ontstaan als die ruimte ook gegund wordt. Kortom het thema en de probleemstelling is gericht op gedeeld leiderschap. Het bijbehorende vraagstuk luidt als volgt:

‘Hoe kan Tangent, kleiner gemaakt de strategisch beleidsadviseur HRM, de input en behoefte verkrijgen van de samenwerkers ten aanzien van het (opstellen en uitvoeren van) personeelsbeleid?’

Naar aanleiding van dit vraagstuk is een beoogd doel van de interventie opgesteld. Uit het opgestelde doel is de uitkomst, effect en bestemming voort gekomen.

1.4.2. Opbrengst interventie

De uitgevoerde innovatieve interventie draagt bij aan gedeeld leiderschap binnen Tangent. Met behoeve van de innovatie wordt de gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van Tangentbreed beleid onder de samenwerkers gestimuleerd. Samenwerkers ervaren het meedenken en beslissen over nieuw beleid niet als tijdsintensief. Het wordt toegankelijker om op bepaalde momenten tijdens het proces van (het opstellen van) beleid feedback op te vragen. De samenwerkers zijn positief en waarderen het om hierbij kort betrokken te zijn. Hierdoor luistert Tangent naar de wensen van de samenwerkers en wordt de benodigde informatie vanuit de praktijk opgehaald die nodig is om het beleid te herzien of op te stellen. De samenwerkers blijven centraal staan en voelen zich gehoord door middel van korte interventies in plaats van een werkgroep met geplande vergaderingen.

De potentiële opbrengst van deze route is meer bewustwording onder de samenwerkers om de gezamenlijke verantwoordelijkheid, goed werknemer- en werkgeverschap, te voelen en dat ook in te zetten. Zowel op school als op Tangentniveau. Bewustwording is tijdens dit onderzoek als volgt gedefinieerd: “Het is inzicht krijgen in een situatie. Beseffen dat bepaalde zorgen nutteloos zijn en met sommige beter aan de slag kan worden gegaan” (Derckx, z.d.). Door met behulp van de interventie te focussen op gedeeld leiderschap wordt het gedrag van zowel de samenwerkers als van Tangent als werkgever verandert om samen mee te denken en te beslissen. Hierdoor worden de Tangentials en beloftes ‘IK STERK en SAMEN STERK’ nageleefd.

De innovatieve interventie is getest en geëvalueerd bij Stichting Tangent. De evaluatie gaat over het meetbare stuk van de interventie. Hierin zijn alle belanghebbenden betrokken: strategisch beleidsadviseur HRM, samenwerkers en de directeurs van de scholen. Op deze manier worden door verschillende gesprekken informatie verzameld over de ervaring en verwachting van het product.

1.5. Randvoorwaarden en eisen aan het resultaat

De volgende randvoorwaarden en eisen aan het resultaat van de interventie zijn opgesteld:

- Het levert een bijdrage aan de betrokkenheid van de samenwerkers ten aanzien van beleid;
- Het geeft nieuwe inzichten aan Tangent (kleiner gemaakt strategisch beleidsadviseur) om de behoeftes en meningen van de samenwerkers te vergaren;
- Het is op een innovatieve manier ontwikkeld voor Tangent (kleiner gemaakt strategisch beleidsadviseur);
- Het bevordert het luisteren naar de samenwerkers over de ideeën en behoeftes die er zijn (om betrokken te zijn ten aanzien van (het opstellen van) beleid);

- Het zorgt voor bewustwording op het gebied van gedeeld leiderschap en zet de samenwerkers en de strategisch beleidsadviseur aan tot actie;
- Het stimuleert het gewenste gedrag ten aanzien van de Tangentials uit het koersplan.

1.6. Leeswijzer

Er is een leeswijzer ingesteld om een indicatie te geven over de inhoud en opbouw van het rapport. Dit rapport bevat vijf hoofdstukken, waarvan het eerste hoofdstuk de inleiding is. In de inleiding is beschreven welk vraagstuk ten grondslag ligt, de beoogde doelstelling/ opbrengst en eventuele randvoorwaarden en eisen aan het resultaat. Daarna volgt hoofdstuk twee waarin het verantwoordingproces staat omschreven. Hierin staat een beschrijving van de input centraal om de interventie te ontwerpen. Ook is terug te lezen welke keuzes zijn gemaakt om de definitieve interventie te ontwikkelen en waarmee er rekening gehouden moet worden om de interventie te laten slagen. Hierna wordt in hoofdstuk drie de interventie concreet omschreven. Daarnaast bestaat het hoofdstuk uit verdere toelichting voor keuzes, argumentatie en de wijze waarop de interventie geëvalueerd gaat worden. Dan volgt hoofdstuk vier waarin de evaluatie van de interventie staat beschreven. Er wordt een procesmatige terugblik gegeven op de evaluatie. Verder wordt inhoudelijk een terugblik gegeven op de uitvoering en uitkomsten van de interventie. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf de conclusie en vooruitblik uitgelicht ten aanzien van de toegevoegde waarde van de interventie.

2. Verantwoording proces

Gedurende dit hoofdstuk wordt het proces besproken op welke manier informatie is vergaard. Vanuit de informatieverzameling zijn verschillende ontwerpideeën voortgevloeid die worden geschetst. Uit de ontworpen ideeën wordt het definitieve ontwerp met verantwoording daarvan beschreven. In die verantwoording worden ook de wensen en behoeften meegenomen van de belanghebbenden. Hierna volgt een korte doelgroepomschrijving waarvoor de interventie is ontworpen en tenslotte een samenvatting.

2.1. Ideate: Het proces

Uit de aanleiding (*hoofdstuk 1*) blijkt dat gedeeld leiderschap in het onderwijs nog lastig blijkt te zijn. Kijkend naar de veronderstellingen vanuit Tangent als werkgever is een LUNCH & PLAY geïntroduceerd bij zes scholen. Ook zijn enquêtes afgenomen om inzichtelijk te maken waar de behoeften liggen van de samenwerkers. Deze behoefte is op het gebied van (het opstellen van) beleid. Dit zorgde voor een helder overzicht van de huidige behoeften van de samenwerkers. Of de veronderstellingen van Tangent kloppen staan omschreven in *hoofdstuk 1.3. Huidige – en gewenste situatie*. Uit LUNCH & PLAY blijkt dat de samenwerkers wel inspraak willen op beleid, afhankelijk van het thema. Daarentegen willen de samenwerkers geen zitting nemen in een van de beleidscommissies. Toen uit literatuur en de gesprekken bleek dat dit vraagstuk te maken heeft met gedeeld leiderschap is verder onderzoek verricht naar dit thema. Hieronder is het proces omschreven op welke manieren de informatie is vergaard.

2.1.1. Informatieverzameling



Figuur 9: Kaarten van LUNCH & PLAY

De stellingen zijn in samenspraak met Tangent opgesteld in het gedachtegoed van Wouter Hart. De kern van zijn gedachtegoed is dat gekeken wordt vanuit wat iemand wil in plaats van wat moet. Tussen moeten en willen zit vaak niet een al te groot verschil. Het is op een

Aangezien het thema als abstract en zwaar kan worden gezien is gekozen om het vooronderzoek anders in te steken dan een online enquête, namelijk: 'LUNCH & PLAY'. Door deze vorm is het thema op een informelere manier ingeleid. Ook ontstaat op deze manier een betere verbinding met de doelgroep. Dat is voor een thema dat gaat over het (opstellen van) beleid essentieel. De LUNCH & PLAY gaat namelijk over persoonlijke ervaringen en meningen. Ten behoeve van LUNCH & PLAY zijn van tevoren een aantal stellingen opgesteld. Tijdens de lunch konden samenwerkers, deelnemers, die in de teamkamer aan het lunchen waren meedoen en reageren op de stellingen aan de hand van de uitgedeelde kaartjes. Met behoeve van de kaartjes konden de deelnemers aangeven in hoeverre de stelling bij hen paste. In figuur 9 zijn de kaartjes te zien die de deelnemers gebruikten tijdens het spel. De schaal die is gebruikt staat gelijk aan de vier punten schaal van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

De stellingen zijn in samenspraak met Tangent opgesteld in het gedachtegoed van Wouter Hart. De kern van zijn gedachtegoed is dat gekeken wordt vanuit wat iemand wil in plaats van wat moet. Tussen moeten en willen zit vaak niet een al te groot verschil. Het is op een

oriënterende wijze ingesteld, zodat het onderwerp ook kon landen bij de samenwerkers. De stellingen zijn op een eenvoudige manier ingestoken, omdat het voor de samenwerkers een lunchpauze is.



Figuur 10: Teaser LUNCH & PLAY

In samenspraak met Tangent en met Fontys is de afweging gemaakt om de LUNCH & PLAY bij een zestal scholen te spelen. De deelnemende scholen waren: de Stelaertshoeve, de Lichtenbergh, de Vlashof, Berkeloo, D'n Bijstere en Rennevoirt. Bij de keuzes voor deze locaties is gekeken naar de verschillende leiderschapsstijlen van de betreffende directeur en de populatie van kinderen. Op deze manier kunnen de scholen ook onderling vergeleken worden. Voorafgaand aan de LUNCH & PLAY hebben op donderdag 11 november korte bezoeken plaatsgevonden op de desbetreffende scholen. Tijdens dat bezoek is de aanleiding van LUNCH & PLAY besproken en zijn als teaser posters opgehangen in de wc's en de teamkamers. Figuur 10 laat de poster zien die als teaser is opgehangen bij de zes bovengenoemde locaties van Tangent. Directeuren waren enthousiast en benieuwd naar de uitkomst. De bedoeling was een onverwachts bezoek tijdens de lunch.

Nadat de posters zijn opgehangen en de corona besmettingen opliepen is in overleg met de HR adviseur besloten om de directeuren van te voren te contacteren. Dit contactmoment vond plaats tijdens de ochtend van het onverwachte bezoek. De directeur werd gebeld om te melden en te vragen of het zou uitkomen om die dag LUNCH & PLAY te spelen. Op donderdag 18 november jl. zou bij de Lichtenbergh de eerste LUNCH & PLAY plaatsvinden. Toen die ochtend contact werd opgenomen gaf de directeur geen gehoor en de receptioniste gaf aan dat het hectisch was. Ook vertelde de receptioniste dat de leraren vanwege de nieuwe maatregelen vaak in hun eigen lokaal pauze houden.

Ondanks dit voorval is toch besloten om maandag 22 november jl. langs te gaan bij een andere school, de Stelaertshoeve. De afspraak bij deze school was reeds met de directeur afgestemd. Dit was de allereerste LUNCH & PLAY. Tijdens deze sessie is bewust gekozen dat de HR adviseur niet mee ging. Deze keuze kwam doordat de teamleider aangaf dat de HR adviseur daar te vaak is geweest en de docenten dat kunnen ervaren als een controle. De deelnemers bij deze school gaven in grote lijnen dezelfde reactie op de stellingen. Tijdens de lunch bij Stelaertshoeve zijn verschillende rondes gespeeld met leraren van de verschillende groepen die 20 – 30 min pauze hadden. De keuze is gemaakt om bij twee groepen het spel te spelen, omdat bij de laatste groep de docenten het druk hadden en snel weer terug gingen naar hun lokaal. De twee groepen die mee hebben gedaan waren docenten van de boven- en middenbouw. In totaliteit een groep van tien docenten. Na deze rondes is een bedankje in de teamkamer neergezet met daaraan een kaartje. Zie figuur 11 voor de bedankjes die iedere school ontving na de LUNCH & PLAY. Op het kaartje stond een bedankje voor de mensen die mee hadden gedaan en een QR code. Teamleden die niet hadden deelgenomen kregen op deze manier nog een extra kans de stellingen in te kunnen vullen via de QR code. In figuur 12 is het kaartje te zien dat aan het bedankje hing.



Figuur 11: Snoeppotten als bedankje



Figuur 12: Kaartje die aan de snoeppotten hing

deelgenomen aan LUNCH & PLAY, in totaal 28 deelnemers. Bij deze locatie viel de nieuwsgierigheid over het spel op naar aanleiding van de teaser (figuur 10).

De uitkomsten van beide scholen zijn meegenomen en verwerkt. Helaas kwam Corona weer opnieuw hard binnen bij het onderwijs. Hierdoor is in overleg met de strategisch beleidsadviseur HRM besloten om de andere LUNCH & PLAYS af te lasten. Vanuit Rijksoverheid (2021) gelden vanaf 29 november strengere coronamaatregelen in het Primair Onderwijs. Een van de regels is dat scholen de pauzes en verschillende groepen zoveel als mogelijk dienen te spreiden en te scheiden. Medewerkers die niet op school hoeven te zijn werken thuis, vergaderingen zijn online en externen worden zoveel mogelijk buiten de school gehouden. Deze maatregelen hebben LUNCH & PLAY buitenspel gezet. Na overleg met zowel Tangent (HR beleidsadviseur en HR adviseur) als Fontys is besloten om de LUNCH & PLAY definitief af te lassen. Dit hield in dat de overige vier scholen geen LUNCH & PLAY meer zouden krijgen. Daarom is besloten om alle andere locaties ook te betrekken bij de online enquête. Aangezien bezoeken hebben plaatsgevonden in het kader van LUNCH & PLAY bij de overige vier locaties en posters zijn opgehangen, zijn er nieuwe posters gemaakt (zie figuur 13). Deze posters zijn als bijlage rondgestuurd naar de vier directeuren van de locaties waar LUNCH & PLAY nog zou plaatsvinden. In de e-mail stond dat de LUNCH & PLAY was geannuleerd in verband met de nieuwe coronamaatregelen en dat er nog een bedankje zou worden afgegeven. In bijlage 3 staat het e-mailbericht aan de directeuren.



Figuur 13: Afgelaste poster LUNCH & PLAY

Om toch die scholen een hart onder de riem te steken zijn de snoeppotten op 1 december 2021 afgegeven bij de scholen waar LUNCH & PLAY eigenlijk zou plaatsvinden. Aan de snoeppotten zat een nieuw kaartje met de mededeling dat LUNCH & PLAY is afgelast (zie figuur 14).



Figuur 14: Nieuw kaartje aan snoeppotten

stond of de samenwerkers wilden meehelpen aan het vooronderzoek. Dit kon door op de link te klikken in de e-mail. Voor het e-mailbericht zie bijlage 2. Op deze manier kreeg iedereen van Tangent een kans om zijn of haar mening en ervaring te delen ten aanzien van (het opstellen van) beleid. De antwoord keuzes in de

De tweede school waar LUNCH & PLAY werd gespeeld is de Lochtenbergh (op dinsdag 23 november). De directeur gaf aan dat het niet goed in te schatten was wanneer het gelegen kwam dus mocht er altijd binnengewandeld worden. Ook deze locatie werkte met verschillende pauzerondes. Vier groepen uit alle leerjaren hebben

Door Corona is de LUNCH & PLAY omgezet naar een online enquête. Op het kaartje en de poster is deze enquête door middel van de QR code te scannen. Verder is een e-mail naar de samenwerkers van alle deelnemende locaties gestuurd om het nieuws mede te delen (zie bijlage 1). Ook in de e-mail stond een link naar de enquête.

Door deze nieuwe situatie is gekozen om een e-mail naar alle andere samenwerkers van de andere scholen te sturen. In deze e-mail

enquête zijn hetzelfde als tijdens de LUNCH & PLAY. Hierbij staat '1' voor helemaal mee oneens en '4' staat voor helemaal mee eens. In totaal hebben 58 samenwerkers de enquête ingevuld.

Uit de LUNCH & PLAY en de online enquête blijkt dat er behoefte is aan gedeeld leiderschap van zowel Tangent, kleiner gemaakt de HR beleidsadviseur, als de samenwerkers. Om het thema gedeeld leiderschap verder uit te diepen is zoveel mogelijk informatie verzameld bij verschillende bronnen. De bronnen worden hieronder verder toegelicht.

Bij aanvang van de stage zijn gesprekken gevoerd met de stagementor. Uit deze gesprekken werd duidelijk dat Tangent een nieuw arbobeleid aan het opstellen was en ging implementeren. Dit arbobeleid heeft als kapstok het Huis van Werkvermogen. Hieruit kwam de vraag naar boven welke manier het papieren arbobeleid en het Huis van Werkvermogen tot leven brengt binnen de locaties van Tangent. Vanuit Fontys kwamen kritische vragen of die behoefte er is vanuit de samenwerkers. Ook werd door Fontys afgevraagd of de samenwerkers van Tangent wel behoefte hebben aan een nieuw arbobeleid. Iedere organisatie heeft de verplichting om een arbobeleid op te stellen. Door de vragen van Fontys zijn verdere gesprekken gevoerd met Tangent en is onderzoek gedaan naar de algemene behoeften bij het opstellen van beleid.

In dezelfde periode hebben de collega's van Samenwerkerszaken het Jaarcongres van de Driessen groep bijgewoond. Tijdens dit congres sprak Wouter Hart over zijn nieuwe boek 'Anders vasthouden'. Dit boek geeft handvaten hoe meer regie bij de medewerkers neergelegd kan worden om zo te zorgen voor meer betrokkenheid. Van 'moeten naar willen' lijkt misschien een nuanceverschil, echter kan het een wereld van verschil maken binnen een organisatie. Uit deze sessie kwam de anekdote over zijn dochter die niet naar school wilde, omdat het moest. Toen Wouter Hart vroeg of zijn dochter op tijd wilde komen was haar antwoord 'ja' en hierdoor werd gekeken met zijn dochter hoe dat ging lukken. Een andere anekdote die is gebruikt in dit rapport was het campingtafeltje. Deze sessie van Wouter Hart heeft bij de collega's van Samenwerkerszaken nieuwe inzichten gegeven. Vandaar dat 'van moeten naar willen' het startpunt is geworden van de probleemstelling. Deze cultuuromslag is echter niet uitvoerbaar binnen een interventie. Daar is meer tijd voor nodig. Daarom is besloten om de focus te leggen op de behoeften van de samenwerkers ten aanzien van (het opstellen van) beleid. Op welke innovatieve manier kan Tangent als werkgever deze behoefte en mening van de samenwerkers hierin meenemen en hen hierbij betrekken?

Toen dit idee tijdens brainstormsessies bij Tangent (afdeling samenwerkerszaken) is ontstaan heeft er tevens een brainstormsessie plaatsgevonden bij Fontys. Gedurende de brainstormsessie gaf een van de docenten aan enthousiast te zijn echter het thema was niet concreet. Zo werd gevraagd wat het thema was: organisatiebetrokkenheid, werkbeleving of collectief leiderschap? Na deze sessie is verder onderzoek gedaan naar de thema's wat het inhield en welke passend is bij de vraagstelling. Uit dit literatuuronderzoek is gebleken dat het thema gedeeld leiderschap voor de omschreven vraagstelling het beste past. Ook is bekeken hoe gedeeld leiderschap in andere organisaties tot uiting komt. Op internet staan diverse artikelen hoe je gedeeld leiderschap kunt bevorderen. Bijvoorbeeld hefbomen die zijn opgesteld, deze zijn eerder besproken in *hoofdstuk 1: Inleiding*. Na deze informatie hoe het gestimuleerd kan worden is specifieker gekeken naar het onderwijs. Hieruit kwam uit verschillende internetbronnen naar voren dat het onderwijs lastiger is om gedeeld leiderschap te creëren. Dit komt door de hiërarchische denkwijze binnen het onderwijs. De hefbomen zijn voor als voorbeeld ook duidelijke punten, echter voor Tangent is het verstandiger om het concreter te maken. Daarbij aanvullend om het iets kleiner te houden en een ontwerp te ontwikkelen dat gefocust is op de behoefte van Tangent en de samenwerkers. Hierbij in acht houdend dat het gaat om het (opstellen van) beleid.

Om hierop voor te borduren kwam uit verdere internetonderzoek het werkboek van Jelger Spijkerboer (2020) 'Veranderkompas: Praktijkgids voor veranderaars' naar voren. Dit boek is ingericht om kennis over veranderen praktisch toepasbaar te maken. Het staat vol met vragen die onderweg gesteld kunnen worden. Ook stelt het boek dat veranderen is gedemocratiseerd voor velen en niet het domein is van een exclusief clubje adviseurs. Het boek bestaat uit negen verandervragen en die vormen samen het veranderkompas (figuur 15). Dit boek geeft handvaten voor het uitwerken van het definitieve ontwerp dat hieronder wordt omschreven. Het boek is ingezet gedurende het proces en de uiteindelijke interventie.

Uit deze informatieverzameling waren verschillende ontwerpen tot stand gekomen. Deze ontwerpen en de bijbehorende beargumenteerde keuzes worden in het volgende deelhoofdstuk behandeld.

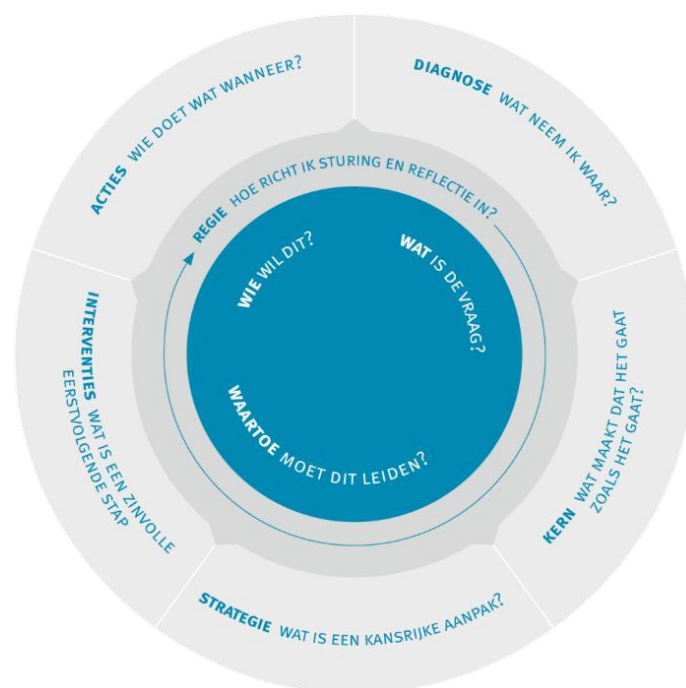
2.1.2. Ontwerpideeën

Het eerste ontwerp dat is uitgewerkt, is voor iedere school een Huis van Werkvermogen. In dit huis zouden de verdiepingen van het Huis van Werkvermogen terugkomen. Per verdieping zouden kamers worden gemaakt om de kernpunten van het Huis van Werkvermogen binnen iedere verdieping erin te verwerken. In dit huis kunnen de samenwerkers met een eigen gemaakt poppetje aangeven op welke verdieping en gespecificeerd op welk kernpunt de samenwerker zich wil ontwikkelen. Op deze manier zou binnen de school inzichtelijk worden wie waar gaat ontwikkelen en eventueel van of met elkaar ontwikkeling plaats kan vinden.

Dit ontwerp is na een bijeenkomst met Tangent en Fontys afgekeurd. Dit met als reden of de samenwerkers hier wel behoefte aan hebben en of überhaupt behoefte is aan beleid. Door deze bijeenkomst is verder onderzoek gedaan naar de behoefte van de samenwerkers aan de hand van LUNCH & PLAY en de online enquête. Deze resultaten zijn eerder al besproken in *hoofdstuk 1.2.1. Vooronderzoek*.

Gedurende het vooronderzoek bij de samenwerkers bleek over het algemeen een mis match te zijn tussen de behoefte van de samenwerkers over inspraak en meedenken over het (opstellen van) beleid en het aanbod vanuit Tangent om deel te nemen aan een beleidscommissie. Deze resultaten zorgden voor een tweede en definitief ontwerp voor het thema gedeeld leiderschap.

Het tweede ontwerp is aan de hand van het veranderkompas. Een veranderschijf waarbij iedere fase zijn eigen, verschillende en kleine interventies heeft om de input te verkrijgen van de samenwerkers. Op deze manier kijkt Tangent, kleiner gemaakt HR beleidsadviseur, welke vragen uit het veranderkompas nog niet beantwoord zijn. De HR beleidsadviseur pakt de veranderschijf erbij en draait naar de vraag die nodig is om een interventie in te zetten. Met de interventies kan de mening, behoefte of feedback worden gevraagd aan de samenwerkers. Op deze manier vraagt de HR beleidsadviseur input van de samenwerkers. Kijkend vanuit de samenwerkers wordt op deze manier een nieuwe werkwijze ontwikkeld om de samenwerkers betrokken en verantwoordelijk te laten voelen ten aanzien van het (opstellen van) beleid. Met dit ontwerp wordt vanuit de samenwerkers en Tangent gedeeld leiderschap gestimuleerd.



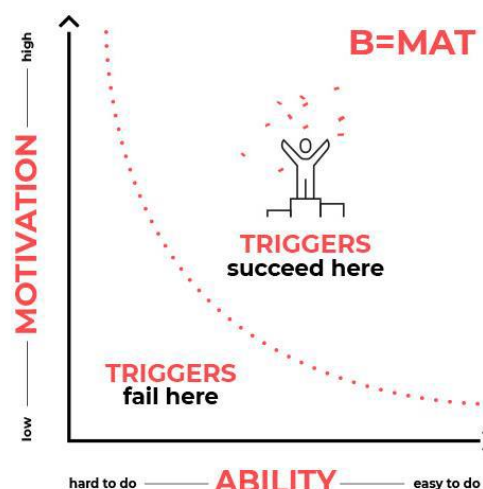
Figuur 15: Veranderkompas (J. Spijkerboer)

Opmerking. Overgenomen uit *Veranderkompas* (p. 7) door J. Spijkerboer, 2020, Boom uitgevers. Copyright 2020, Jelger Spijkerboer & Boom uitgevers Amsterdam

2.1.2.1. Verantwoording Veranderkompas veranderschijf

Het Fogg-gedragsmodel is voor deze interventie onderzocht. Uit dit model wordt zichtbaar wat de mogelijkheden zijn om te sturen op gewenst gedrag (Fogg, 2009).

In figuur 16 is het model weergegeven. De verticale as gaat over de mate van motivation of 'willen'. De horizontale as gaat over de mate van ability of 'kunnen'. Ability gaat over de persoon in hoeverre die in staat is om het doelgedrag te laten zien. De curve maakt duidelijk dat verschillende combinaties zijn van kunnen en willen. Wanneer de combinatie onder de curve blijft zal het gedrag wegblijven, is de combinatie boven de curve dan is er een kans dat het doelgedrag plaats vindt. Volgens Fogg (2009) zijn de keuzes voor gedrag van mensen beïnvloedbaar. Om het doelgedrag te kunnen sturen zijn in het Fogg-gedragsmodel drie universele elementen geïllustreerd met de onderlinge relatie ervan. De drie elementen zijn: in staat zijn om te veranderen, motivatie en triggers. Wanneer geen gedragsverandering plaats vindt, ontbreekt tenminste een van deze elementen.



Figuur 16: Fogg-gedragsmodel

Opmerking. Overgenomen uit *Mensen activeren en bewegen in 3 stappen* door Cayman, z.d. (<https://www.cayman.be/blog/behavior-model-van-bj-fogg/>). BJ Fogg.

Om het doelgedrag gemakkelijk te maken hangt het af aan zes factoren volgens Fogg (2009). De allereerste factor is *tijd*. Als er geen tijd is om het doelgedrag te verwezenlijken, dan stopt het al snel. Ten tweede is er de factor *geld*. Wanneer het doelgedrag duur is, wordt het moeilijker. Het mag soms iets kosten, indien bijvoorbeeld tijd daardoor wordt bespaard. De derde factor is *fysieke inspanning*. De kans wordt kleiner dat mensen het doelgedrag gaan vertonen wanneer veel fysieke inspanning wordt gevraagd. De factor die hierop volgt is *mentale inspanning*. Dit gaat over het vele nadenken over het doelgedrag. Zo wordt nagedacht over de sociale norm doorbreken. Daarbij wordt geacht om tegen de gangbare norm in te gaan en dat is moeilijk. De angst dat collega's raar zullen denken neemt de overhand, terwijl de sociale norm wordt doorbroken kunnen meerdere collega's meedoen. Daarnaast is bij de mentale inspanning ook routine van invloed. Het aanleren van nieuwe routines kost veel moeite. Daarentegen kost bestaande routinegedrag weinig tijd. Deze factoren liggen bij ieder mens in een andere balans. De een heeft veel geld en de ander veel tijd. Het is uitgesloten om op iedere persoon afzonderlijk in te spelen doordat er verschillen zijn van de factoren. Het is mogelijk om vast te stellen wat de belangrijkste gemaksfactor is.

Volgens het model van Fogg (2009) is motivation (willen) en ability (kunnen) niet voldoende. Het gedrag moet getriggerd worden. De triggers zijn nodig, ookal is de motivatie hoog en is het individu in staat om het doelgedrag uit te voeren. Door triggers worden de individuen aangezet tot het doelgedrag. Bij de individuen werken de triggers alleen wanneer de individuen het doelgedrag willen (motivation) en kunnen (ability) uitvoeren. Het Fogg-gedragsmodel differentieert drie type triggers.

De eerste trigger is een prikkel. Dit is nodig wanneer de mate van motivatie niet genoeg is om het doelgedrag te vertonen. Er zijn drie manieren volgens Fogg (2009) om motivatie toe te laten nemen. Allereerst *plezier en pijn* wat onmiddellijk wordt gemerkt. Iets wat leuk is wordt graag gedaan, terwijl iets wat pijn doet liever vermeden wordt. Ten tweede is er *hoop en angst*. Hiermee wordt vooruit geblikt op het resultaat van gedrag. Angst staat voor iets dat verloren wordt. Dat werkt sterker dan de kans om iets te krijgen. Tevens als laatste manier is er *sociale acceptatie en afwijzing*. Veel van wat de mensen doen wordt bepaald door de wens om geaccepteerd te worden en niet genegeerd te worden door anderen. Het is van belang dat de individuen de prikkel herkennen en relateren met het doelgedrag.

De tweede trigger is hulpfaciliteit. Wanneer bij individuen gebrek is aan capaciteit om het doelgedrag te realiseren is een hulpfaciliteit nodig. Het zorgt ervoor dat het gedrag eenvoudiger wordt. Het vergoten van de effectiviteit van de hulpfaciliteiten is door te laten zien dat het makkelijk is om het doelgedrag uit te voeren.

Het derde en laatste trigger is een signaal. Wanneer de motivatie en capaciteit enkel hoog zijn en het doelgedrag niet wordt uitgevoerd door de individuen is een signaal nodig. Het signaal zorgt ervoor dat het individu wordt herinnerd aan het doelgedrag.

Door meerdere interventies per vraag te ontwikkelen kan de HR beleidsadviseur kiezen om een of meerdere interventies in te zetten. Hierbij is de bewuste keuze gemaakt om te zorgen voor afwisseling en te kijken welke interventies werken. Hierdoor kan gekeken worden wat werkt om de motivatie en het kunnen te stimuleren van de samenwerkers. Door dit te gebruiken wordt geacht dat de samenwerkers het meer tijdsintensief ervaren om de mening, feedback en behoefte te delen ten aanzien van het (opstellen van) beleid. Vanuit de gesprekken met de samenwerkers zijn al verschillende ideeën gedeeld voor kleine interventies om input te verzamelen van de samenwerkers. Hierop werd erg enthousiast gereageerd tijdens de gesprekken met verschillende samenwerkers en ook bij Tangent door de HR beleidsadviseur. Verder heeft ieder beleidsstuk zijn eigen proces om te herzien of op te stellen. Het is essentieel dat verschillende mogelijkheden worden aangedragen om de input te verkrijgen van de samenwerkers voor de HR beleidsadviseur. De veranderschijf is geen vast proces bevat tevens wel verschillende fases. Kortom, de HR beleidsadviseur hoeft niet alle fases en interventies van de fases te doorlopen. De HR beleidsadviseur kan kijken waar de behoefte ligt om feedback, meningen en input te verzamelen ten aanzien van het (opstellen van) beleid.

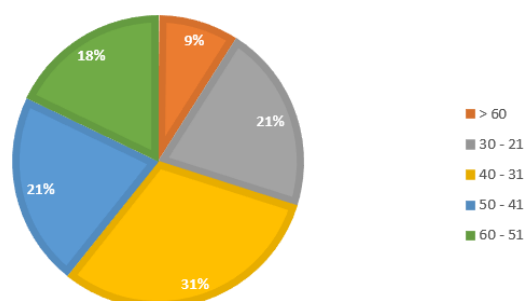
Tijdens de brainstormsessies kwam naar voren dat de interventie gericht gaat worden op Tangent, kleiner gemaakt HR beleidsadviseur. De verandering van gedeeld leiderschap begint bij de HR beleidsadviseur om de verantwoordelijkheid ook bij de samenwerkers te laten voelen. Na een aantal contactmomenten, zoals LUNCH & PLAY en het invullen van de online enquête, gaven verschillende samenwerkers aan de behoefte te hebben om op bepaalde momenten in het proces betrokken te zijn.

2.2. Belanghebbenden

Vanuit de brainstormsessies en voorafgaande gesprekken is bij de totstandkoming van de interventie rekening gehouden met de volgende belanghebbenden: de samenwerkers en Tangent, de HR beleidsadviseur. Doordat vanuit Tangent is afgesproken, in het koersplan, met de samenwerkers om samen verantwoordelijk te zijn voor goed onderwijs zal de interventie erop richten dat beide belanghebbenden gedeeld leiderschap ervaren. Het gedeeld leiderschap zal ook gestimuleerd worden door de interventie. Het vraagt voor beide belanghebbenden iets anders op het gebied van gedrag. De twee belanghebbenden worden hieronder omschreven:

1. **De samenwerkers:** allereerst is in figuur 17 de verschillende leeftijd categorieën in kaart gebracht van alle samenwerkers bij Tangent. Deze groep bestaat uit 517 samenwerkers. De samenwerkers zullen een nieuwe werkwijze ervaren vanuit Tangent op het gebied van (het opstellen van) beleid. De samenwerkers zijn de direct uitvoerende van de verschillende interventies die zijn ontworpen aan de hand van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020). De behoefte en feedback van de samenwerkers staat centraal. De interventie is erop gericht om het gevoel en gedrag van de samenwerkers positief te stimuleren. Hoe de samenwerkers erin staan ten aanzien van (het opstellen van) beleid staat omschreven in *hoofdstuk 1.3.1. Vooronderzoek*. Ook de betrokkenheid vanuit de samenwerkers zal toenemen. Op deze manier weten de samenwerkers waar Tangent mee bezig is en zijn er mogelijkheden om mee te denken over beleid door behoeftes, feedback en meningen te delen.
2. **(De HR beleidsadviseur van) Tangent:** in figuur 18 staat een cirkeldiagram weergegeven waarin de verdeling van de leeftijden van Tangent zichtbaar zijn. Het bestuursbureau van Tangent bestaat uit 15 personen. Tangent, ook wel kleiner gemaakt de HR beleidsadviseur, verzamelt door de interventie inzicht in de behoeften, feedback en meningen over (opgestelde) beleidsstukken van de samenwerkers. De interventie is samengesteld in verschillende fases met verschillende interventies

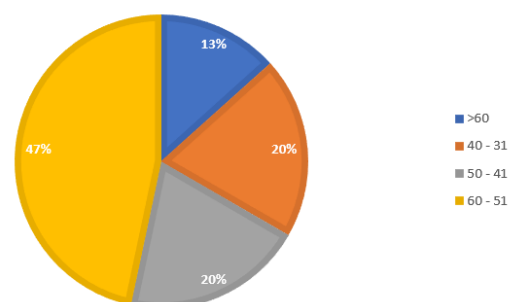
LEEFTIJD CATEGORIEËN SAMENWERKERS



Figuur 17: Overzicht leeftijd samenwerkers

om de samenwerkers te betrekken en ruimte te geven om zich mede verantwoordelijk te voelen. Onder leiding van, de HR beleidsadviseur van, Tangent ligt de eindverantwoordelijkheid voor het toepassen van de interventie. De interventie voor (de HR beleidsadviseur van) Tangent zal tot gevolg leiden dat de samenwerkers meer ruimte ervaren om verantwoordelijk te voelen ten aanzien van beleid. Verder zal voor, de HR beleidsadviseur, Tangent een nieuwe rol op zich genomen worden. Namelijk gedeeld leiderschap en de nieuwe werkwijze met het (opstellen van) beleid.

LEEFTIJD CATEGORIEËN BESTUURSBUREAU TANGENT



Figuur 18: Overzicht leeftijd Tangent

2.3. Samenvatting

Terugkijkend naar het vooronderzoek zijn op verschillende manieren informatie verzameld om een interventie te ontwerpen. Het is essentieel om de wensen en behoeften mee te nemen in het ontwerp. Vanuit de LUNCH & PLAY en de online enquête wordt geluisterd naar de behoefte dat de samenwerkers niet in een beleidscommissie willen. Daarnaast werd aan de hand van korte contactmomenten met verschillende samenwerkers aangegeven dat de wens is dat korte interventies plaatsvinden tijdens het opstellen/ herzien van beleid. Verder werd aangegeven door de HR beleidsadviseur dat er behoefte is dat samenwerkers meedenken en meebeslissen ten aanzien van het (opstellen van) beleid. Al deze punten worden meegenomen en verwerkt in de interventie die is ontworpen.

Er is gekozen voor de veranderschijf op basis van het veranderkompas van Jelger Spijkerboer. Het is een terugkerend proces bij het herzien/ opstellen van beleid. Ieder beleid heeft een andere invulling nodig om input, feedback of meningen te verzamelen. Daarbij kan het zijn dat de diverse beleidsstukken, die worden herzien of opgesteld, in een andere fase staan. Ieder beleidsstuk heeft daarin niet hetzelfde proces nodig. Door deze redenen is er gekozen voor een veranderschijf met diverse fases en interventies.

3. Ontwerp

3.1. Prototype

In deze paragraaf wordt de definitieve interventie verder uitgewerkt. Hierbij wordt een verantwoording gegeven over de keuzes die zijn gemaakt bij het ontwerp. Ook worden de behoeften en wensen meegenomen van de belanghebbenden met daarbij de theorie. Gedeeld leiderschap binnen Tangent staat centraal in de ontworpen interventie.

3.1.1. De interventie

De interventie is ingericht aan de hand van het ouderwetse Pim Pam Pet spel. De schijf van het spel is ingericht op de negen fases/vragen van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020). Hierbij zitten per fase interventies gekoppeld om de antwoorden/input te verkrijgen op de vragen vanuit het Veranderkompas. Pim Pam Pet is met een draaischijf waaraan gedraaid kan worden. Voor de interventie is dit ook zo ingericht dat de schijf kan draaien. Een fase is zichtbaar en door eraan te draaien kan een andere fase zichtbaar worden.

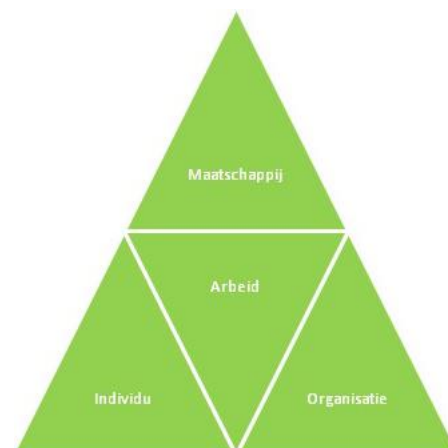
80% van de veranderingen gaan vanzelf die gedaan of doorgemaakt worden. Echter wordt het anders wanneer twee mensen bedenken dat 1500 andere mensen iets anders moeten gaan doen (Management Impact, 2021). Het is lastig voor een klein groepje om voor een grotere groep te bedenken dat iedereen linksaf moet. Het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020) is een cyclisch proces met vragen waarmee zelfstandig aan kon worden gewerkt. Het heeft geen vaste procedure en het is per beleidsstuk verschillend wat de behoefte is om de kleinere interventies in te zetten..

Steun is nodig om mensen in beweging te krijgen of vanuit weerstand mee te krijgen. Er zijn verschillende vormen van steun en dat is afhankelijk welke vorm daarbij past. Zo kan steun voor de aanpak gecreëerd worden door het te verkopen. Waarom is het nodig, hoe ziet dat er uit, wat levert het op? Kortom, een klassiek

goed verhaal maken. Tevens kan steun ook gecreëerd worden door interventies. Dus door het te laten zien in plaats van erover te praten (Management Impact, 2021).

Veranderingen vragen om tweebenigheid in de praktijk merkte Spijkerboer. Aan het ene been is het creëren van beweging en het losmaken van wat vast zit, terwijl het andere been juist gaat over het bieden van houvast en het geven van richting. Een complexiteit waarin veel mensen en organisaties vaak doorslaan in het een of het ander. Spijkerboer heeft voor die balans een Veranderkompas geïntroduceerd om die tweebenigheid te ontwikkelen. Het is een model en bevat 9 vragen dat richting geeft aan houvast (Management Impact, 2021).

Aan de hand van het Veranderkompas is een veranderschijf ontwikkeld om zowel houvast als beweging te creëren voor de samenwerkers. Ook voor de HR beleidsadviseur om te kijken op welke vragen nog behoefte is om de antwoorden, meningen en feedback te verzamelen van de samenwerkers. De veranderschijf laat de verschillende fases zien en de HR beleidsadviseur kan naar de desbetreffende vraag draaien. Onder die vraag zitten verschillende interventies gekoppeld. Op deze manier kan de HR beleidsadviseur op een innovatieve manier de samenwerkers betrekken en vanuit de samenwerkers is de veronderstelling dat het tijdsintensiever ervaren wordt. Deze ervaring komt doordat het niet te zwaar wordt op het gebied van mening, feedback en input leveren. Daarbij duren deze momenten korter dan deelnemen aan een beleidscommissie. Het idee vanuit de Pim Pam Pet schijf is voor de HR beleidsadviseur om het overzichtelijk te houden. Dit gebeurt doordat de HR beleidsadviseur gekaderd wordt om te focussen op eerst die ene fase/vraag die wordt weergegeven.



Figuur 19: HRM Spanningsdriehoek

Kijkend naar het ontwerp van de interventie staat het ontwerp centraal in de HRM Spanningsdriehoek (figuur 19). Vanuit de maatschappij levert de interventie een bijdrage aan het gedeeld leiderschap. Om van 'top down' naar 'bottom up' te gaan. Voor de organisatie levert het een bijdrage om de verantwoordelijkheid ook vanuit de samenwerkers te stimuleren en het algehele gedeeld leiderschap bij zowel de samenwerkers als Tangent te creëren. Het individu krijgt door de interventie meer verantwoordelijkheid om mee te denken voor de langere termijn en de gehele organisatie. Door de interventie wordt meer ruimte gegeven voor gedeeld leiderschap bij de samenwerkers en Tangent. Op deze gebieden draagt de interventie bij aan arbeid. Dat komt doordat de samenwerkers en Tangent zelf bewuster worden wie wat echt wilt en waar de prioriteiten liggen ten aanzien van het (opstellen van) beleid.

Opmerking. Overgenomen uit *Mijn HRM beroepsrol* door D. Navas Vazquez, 2016 (<https://danielnavasvazquez.wordpress.com/2016/05/30/mijn-hrm-beroepsrol/>)

3.2. Verantwoording ontwerp

In deze paragraaf wordt besproken welke keuzes zijn gemaakt om de veranderschijf, op basis van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020), vorm te geven. Het thema van dit onderzoek, gedeeld leiderschap, is volgens Spillane (2006) in scholen nog vaak een patroon in de hiërarchie van formele leiders en volgers met betrekking tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Het doorbreken van dit patroon door gedeeld leiderschap zal een andere dynamiek starten waardoor de volgers leiders worden en andersom. Dit is vanuit het idee dat medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het bereiken van organisatie doelen.

Om de veranderkompas per fase in te richten is gebruik gemaakt van thema's die gekoppeld zijn aan de uitvoerbare interventies. Per fase wordt uitgelegd waarom bij welke fase het thema staat en de uiteindelijke uitvoerbare interventies. In bijlage 4 staat het overzicht in een tabel weergegeven van de fases en de interventies. Voordat per fase wordt stil gestaan, worden eerst de thema's gedefinieerd.

Volgens Vavia (z.d.b) is een interventie een actieve, bewuste en geplande ingreep bij een individu of groep om het functioneren van het individu of groep te verbeteren. Bij dit ontwerp is de interventie onderdeel van een verandertraject en gericht op de dagelijkse operationele activiteiten. Het ontwerp bevat meerdere soorten

interventies die vallen onder de volgende thema's: feedback, coaching, presentaties, rapportage, vergadering, brainstorming en Yammer.

Het eerste thema die te herleiden is uit de veranderschijf is feedback. De definitie van zowel feedback krijgen als geven wordt gegeven. Volgens Koopmans (2007) is feedback geven het terugkoppelen wat de bevinding en de resultaten van het werk van de ander is. Feedback geven betekent ook dat de ander wordt geïnformeerd over de effecten van het gedrag. Feedback krijgen is het proces waarbij iemand anders wordt geïnformeerd over hoe diegene het gedrag ervaart. Deze informatie is nodig om zeker te kunnen zijn dat de bedoelingen en handelingen goed zijn overgekomen. Door te vragen naar feedback en die te krijgen wordt de zelfkennis vergroot. Wegens het nagaan hoe anderen het gedrag ervaren, wordt de blinde vlek verkleind. De blinde vlek wordt kleiner wanneer de effecten van het gedrag door anderen in kaart is gebracht aan de hand van feedback. Het is van belang dat ook wordt gevraagd naar sterke kanten en niet alleen waar verbeteringen ligt.

Het tweede thema is coaching. Coaching heeft volgens De Haan (2007) het doel om de professionaliteit van de coachee te vergroten. Dit gebeurt doordat de coachee de relatie bespreekt tot bepaalde ervaringen en vraagstukken met de coach. Vanuit de coach is het de bedoeling om reflectie te stimuleren bij de coachee. Ook potentiële kwaliteiten vrij te maken en obstakels voor verdere ontwikkeling weg te nemen of te overwinnen. De coachee vertaalt de opbrengst van de coaching gesprekken naar de eigen praktijk en past het toe. Door coaching vindt de coachee nieuwe aanpassingen. In het ontwerp van de veranderschijf worden coaching interventies uitgewerkt. Deze interventies zijn tools voor Tangent, de HR beleidsadviseur, om in te zetten bij de samenwerkers. Tangent neemt op deze manier meer de rol op van een coach omwille van de samenwerkers te stimuleren om te reflecteren op het (opstellen van) beleid.

Het volgende thema is presenteren. Een presentatie kan een versterking zijn voor de interne structuur. Bepaalde details worden naar de achtergrond geschoven of weggelaten. Terwijl de kernzaken op overtuigende wijze worden vormgegeven. Een belemmering voor het overbrengen van het plan is te grote betrokkenheid of te geringe motivatie. De opbouw van het plan kan worden versterkt door het aangeven van de onderlinge relaties tussen de verschillende punten die worden genoemd. Het belangrijkste bij presenteren is het structureren en organiseren van de informatie (Remmerswaal, 2015).

Het vierde thema die in de veranderschijf terugkomt is rapporteren. Het is een document waarin verslag wordt gedaan. Dit kan zijn van iets wat gebeurd is, wat onderzocht is of iets wat gepland staat. Het is essentieel dat het verslag het doel van het rapport beantwoordt. Uiteindelijk gaat het bij rapporteren om adequaat verslag te doen en de juiste informatie op de juiste manier presenteren (Heerink, 2011).

Het vijfde thema is vergaderen. Volgens de Haas (2015) was vergaderen ooit een bron van energie en inspiratie waarin met elkaar naar uit werd gekeken. Tijdens een vergadering worden gedachten en meningen uitgewisseld om tot diepere inzichten en besluiten te komen die een directe impact hebben. De nieuwe radicale kijk op vergaderen die de Haas (2015) formuleert is dat de vergadering als acceleratie- en verdiepingsmoment voor succesvolle teams en organisaties wordt gebruikt. De vergadering draagt actief bij aan slimmere oplossingen en krachtigere besluiten. Bij het ontwerp worden op verschillende soorten interventies vergaderen ingezet.

Hierop volgend het zesde thema die verschillende soorten interventies onder zich heeft vallen, brainstormen. Dit thema is een middel om ideeën te genereren. De verwachting die gesteld wordt is dat bedrijven die een belang hebben bij creatie en vernieuwing vaker brainstormen (Van der Horst, 2009).

Als laatste thema formuleert Vavia (z.d.b) Yammer. Dit is een sociaalnetwerkplatform waarop mensen berichten kunnen plaatsen, post-updates kunnen volgen van anderen en onderwerpen kunnen taggen. Dit platform wordt niet ingezet tijdens de interventies. Tangent gebruikt al interne communicatiemiddelen; iTango (interne digitale nieuwsbrief) en Tagentnet (het intranet). Indien er bij de fases nodig is om deze communicatiemiddelen in te zetten zal er gesproken worden over iTango en Tangentnet.

3.2.1. Fase 1: Wie wil dit (echt)?

Tijdens deze fase kan zo breed mogelijk bevraagd worden wat er speelt, door vanuit zoveel mogelijk perspectieven het te bekijken. Ook door zoveel mogelijk vragen te stellen en zonder conclusies te trekken. De

moelijkheid bij de wie vraag is om te richten op drie aspecten. De veranderaar, het vraagstuk en de relatie daartussen. Er zijn mensen bij het vraagstuk betrokken. Van deze betrokkenen is er onderscheid te maken tussen meedenkers en meedoeners. De meedenkers zijn wel betrokken maar doen verder niet veel, terwijl de meedoeners feitelijk veranderaars zijn. Een veranderaar wordt als volgt omschreven: degene die verantwoordelijkheid neemt voor het laten slagen van de geformuleerde ambitie (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Stakeholderanalyse*, in beeld brengen van alle stakeholders in de organisatie. Kijk naar de belangen en hoe daarmee om kan worden gegaan. In bijlage 6 zijn de stakeholderanalyse van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer 2020 zichtbaar;
- *Anders kijken, door diversiteit aan te brengen en de dialoog met elkaar op te zoeken*. Eigen kennis staat soms in de weg om nieuwe oplossingen te vinden. Een oplossing is het toevoegen van nieuwe kennis door iemand aan de groep toe te voegen. Hiermee zorg je voor diversiteit en ontstaan er andere (nieuwe) invalshoeken (Vavia, z.d.a);
- *Poll uitzetten waarin stellingen worden voorgelegd aan de samenwerkers*. Op deze manier komt in kaart wie betrokken is omtrent het thema. Ook de denkers en doeners komen voort door deze korte interactie. Deze interventie wordt aangedragen tijdens gesprekken met verschillende samenwerkers van Tangent. Op deze manier wordt geïnventariseerd wie wat wil en kan betekenen vanuit de samenwerkers;
- *Ranking beleidsthema's*, aan de hand van survio kan een online enquête worden opgesteld. In deze enquête wordt gekozen voor de antwoordmogelijkheid 'sorteren op volgorde'. De keuze voor 'sorteren op volgorde' zorgt voor de volgende vraag die gesteld gaat worden aan de samenwerkers: "Welke thema's zou jij terug willen zien komend schooljaar? Sleep de thema's van 1 (belangrijkste thema) tot en met bijvoorbeeld 5 (minst belangrijk). Op deze manier laten de samenwerkers zien welke thema's als belangrijk worden gezien. De beleidsadviseur HRM kan afstemmen met de HR adviseurs welke thema's aanbod komen.

Brainstormen is een thema die terugkomt in bovengenoemde interventies. Door te inventariseren en in kaart te brengen wie waar betrokken is wordt er gebrainstormd. In deze fase wordt inzichtelijk waar de behoefte ligt omtrent het opstellen of herzien van beleid. Ook door het toevoegen van nieuwe kennis wordt gekeken naar vernieuwing en creatie. Brainstormen is met elkaar en daarom is de poll als interventie toegevoegd. Op deze manier kan met de poll in kaart gebracht worden wie betrokken wilt zijn bij het desbetreffende thema. Samenwerkers worden getriggerd om mee te denken door de beleidsthema's te ranken.

Bij deze fase wordt ook gevraagd om het thema feedback. Het bestuursbureau van Tangent staat stil met de samenwerkers wie de doeners en denkers zijn. Ook de behoeftes van de samenwerkers worden opgehaald ten aanzien van het beleid dat wordt herzien of opgesteld. Dit is terug te zien in de interventie van de poll. Bij de interventie 'anders kijken' wordt zelfreflectie gevraagd van de deelnemers. Hierbij wordt geacht om te kijken naar het eigen gedrag en de invloed daarvan. Op deze manier komen de verbeteringen naar boven, tevens ook de krachten van elk ieder.

3.2.2. Fase 2: Wat is de vraag?

Gedurende deze fase wordt opzoek gegaan naar het startpunt. De vragen die hier worden gesteld gaan over de oorsprong en kwestie. Vaak wordt geacht om de vraag te destilleren uit wat de directbetrokkenen vertellen wat er speelt. In deze fase wordt veel geleerd over de opvattingen van de betrokkenen. Ook de onderlinge dynamiek van de betrokkenen komt vaak naar voren in deze fase. Verder wordt dieper in gegaan op de vraag achter de vraag. De gestelde vraag wordt niet aangenomen als waarheid. Er wordt verder gezocht naar het achterliggende vraagstuk (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Anders kijken, door diversiteit aan te brengen en de dialoog met elkaar op te zoeken*. Eigen kennis staat soms in de weg om nieuwe oplossingen te vinden. Een oplossing is het toevoegen van nieuwe kennis door iemand aan de groep toe te voegen. Hiermee zorg je voor diversiteit en

ontstaan er andere (nieuwe) invalshoeken (Vavia, z.d.a). Bij deze interventie komt met name het stukje dynamiek naar voren hoe dat loopt in de organisatie;

- *Mural*, dit is een digitale tool. In Mural kan samengewerkt worden met het team zonder bij elkaar in dezelfde ruimte te zijn. Deze interventie is een digitaal whiteboard en een virtuele workshopruimte. Het is een samenwerkingsplek waarbij iedereen post-its kan plakken, tekst en afbeeldingen kan toevoegen. Mural voegt een visuele dimensie toe aan de samenwerking. Het in gesprek gaan met elkaar gebeurt al. Mural zorgt voor een beeld waarin iedereen kan schrijven en tekenen.

Tijdens deze fase komt het generen van nieuwe ideeën centraal te staan. Ook de dynamiek komt tot uiting. Dit gebeurt door te brainstormen tijdens de interventies die zijn opgesteld ('anders kijken' en Mural). Door de interventie 'anders kijken' wordt de samenstelling van de groep anders vorm gegeven. Deze nieuwe samenstelling zorgt voor vernieuwde ideeën zodat andere mensen regie nemen en deel kunnen nemen. Bij de interventie Mural kan op een verfrissende manier bijdragen aan samen ideeën bedenken en voorleggen. Deze interventie is een samenwerkingsplek waarbij op een visuele wijze meedenken over het desbetreffende thema.

Verder wordt bij deze fase nagedacht over de vraag achter het vraagstuk. Na 'anders kijken' is het relevant om informatie te delen op iTango en TangentNet, de interne sociaalnetwerkplatformen van Tangent. Door informatie te delen weten alle samenwerkers wie betrokken is en welke rol een ieder heeft. De visuele ideeën, vanuit Mural, kunnen hierbij meegenomen worden in de communicatie. De onderdelen van de ideeën die zijn gegenereerd binnen de samenwerkingsplek Mural worden intern gedeeld intern. Door dit te spreiden kan buiten de werkgroep ook ideeën ontstaan bij andere samenwerkers. Op deze manier wordt het meedenken gestimuleerd zowel binnen als buiten de groep. Voor iedereen is de stand van zaken inzichtelijk en het is altijd terug te halen.

3.2.3. Fase 3: **Waar**toe moet dit leiden?

Bij deze fase staat de kern van het vraagstuk centraal, het 'waartoe'. Als iets in beweging wordt gebracht is het noodzakelijk om een doel te hebben. Dit doel zorgt ervoor dat medewerkers er warm voor lopen. Het gaat in deze fase om een doel vast te stellen die inspirerend is. Vanuit het werkboek van Jelger Spijkerboer (2020) zijn drie vrolijke V's en drie boze B's omschreven. Professionals raken gemotiveerd van de drie vrolijke V's: vak, vakgenoten en vakontwikkeling. Aan de andere kant raken professionals gedemotiveerd van de drie boze B's: bureaucratie, bazen en beleid. In deze fase gaat het om de reden en de urgentie van het vraagstuk. Wat ook een aspect is dat de aandacht vraagt in deze fase is ethiek. Als vuistregel wordt de volgende vraag gesteld: 'Is dit het goede?' Twee opties worden omschreven in het werkboek 'Veranderkompas' van Jelger Spijkerboer (2020). De eerste optie is in gesprek gaan. Het gesprek openen over de vraag in hoeverre de gestelde ambitie aansluit bij de bedoeling van de organisatie. Hiermee kan gemeten worden of dat 'het goede is' voor de organisatie. De tweede optie die genoemd wordt is 'valsspelen voor de goede zaak'. In dit geval wordt dan gekozen om aan de slag te gaan met de ambitie of aanpak. Al wetende dat het niet helemaal aansluit bij de bedoeling. Hierbij is het van belang dat wel een overtuiging is dat binnen die ambitie 'het goede' voldoende gediend kan worden. Dit met als resultaat dat een positief verschil kan worden gemaakt (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Poll*, meten wat de behoefte is aan de hand van ja en nee vragen met de volgende vragen die centraal staan. Waarom is dit niet al twee jaar geleden gedaan? Waarom kan het niet nog twee jaar wachten? Wat is er realistisch om te bereiken in de komende periode;
- *Mural*, dit is een digitale tool. In Mural kan samengewerkt worden met het team zonder bij elkaar in dezelfde ruimte te zijn. Deze interventie is een digitaal whiteboard en een virtuele workshopruimte. Het is een samenwerkingsplek waarbij iedereen post-its kan plakken, tekst en afbeeldingen kan toevoegen. Mural voegt een visuele dimensie toe aan de samenwerking. Het in gesprek gaan met elkaar gebeurt al. Mural zorgt voor een beeld waarin iedereen kan schrijven en tekenen.

Gedurende deze fase staat het doel vaststellen centraal. Dit gebeurt door te brainstormen. Mural zorgt ervoor dat de doelen en ideeën visueel in kaart gebracht worden. De poll is een meetpunt om het doel af te stemmen

met alle samenwerkers. Op deze manier kunnen de samenwerkers aangeven in hoeverre het belang wordt gezien.

Tevens komt ook vergaderen aanbod in deze fase. Om een doel vast te stellen is het belangrijk om gedachten en meningen uit te wisselen. Hierdoor komen diepere inzichten en besluiten die een directe impact hebben. In Mural kan deze verdiepingsslag gemaakt worden. Het is een samenwerkingsplek om ideeën visueel te maken. Ook kunnen de doelen visueel verwezenlijkt worden. Op deze manier is het inzichtelijk voor de betrokkenen wie wat heeft gecreëerd en waar de overeenkomsten liggen.

Verder komt rapporteren bij het doel vaststellen in deze fase terug. Vanuit de poll wordt gedocumenteerd wat uit de vragen is gekomen van alle samenwerkers die het hebben ingevuld. Bij Mural komt rapporteren ook terug. In Mural komt de gesproken en visuele informatie terug in het platform.

3.2.4. Fase 4: 'Diagnose' wat neem ik waar?

Tijdens deze fase gaat het om het goed balanceren van actie en analyse. Dit betekent ruimte nemen om te reflecteren op wat zichtbaar is en wat gebeurd, ook wel de actieparadox genoemd. De actieparadox is dat er ruimte gemaakt wordt voor analyse en aan de slag wordt gegaan. Bij deze fase staan drie vragen centraal; wat neem ik waar, waar richt ik me op en hoe neem ik waar (Spijkerboer, 2020).

Bij de vraag 'wat neem ik waar' is het krachtig om meervoudig te kijken. Hiermee wordt bedoeld dat het vraagstuk door verschillende mensen wordt bekeken. Leer ook kennis maken met het perspectief dat iemand zelf heeft. Er wordt namelijk altijd een selectie gezien van de werkelijkheid. Dit komt omdat iedereen door zijn eigen bril kijkt. Een manier om iemands blinde vlek te verkleinen is het gebruik van cognitieve meervoudigheid. Het gebruiken van meerdere brillen, modellen of analysekaders. Een andere meervoudigheidsmiddel is de sociale. Hierbij gaat het om het benutten van anderen om tot nieuwe perspectieven te komen. Vooral belangrijk om anderen uit te nodigen die werkelijk anders kijken. Gebruik bij deze vraag alle zintuigen als bron van informatie (Spijkerboer, 2020).

De tweede vraag 'waar richt ik me op' gaat over het afbakenen van wat relevant is. Gedurende het proces ontstaan thema's en vragen met het gevoel dat er iets mee gedaan moet worden. Deze signalen dienen als leidraad om verder te gaan onderzoeken. Behalve zelfkennis zijn nog meer aspecten die het vraagstuk scherper krijgen. De eerste belangrijke bron is eigen ervaring. De tweede bron is veranderhistorie. De kern is dat het historisch perspectief benut wordt om achter patronen te komen. Ook om verklaringen te vinden voor het gedrag in het hier-en-nu in de organisatie. De derde bron zijn de betrokken mensen. Denk aan de professionals die weten wat speelt in de organisatie. Benut hierbij de verschillende perspectieven van de professionals. De laatste bron die relevant is, zijn feiten en verhalen. Dit gaat over hoe groot de organisatie is, het opleidingsniveau binnen de organisatie en de gemiddelde leeftijd (Spijkerboer, 2020).

De laatste vraag die centraal staat in deze fase is 'hoe neem ik waar'. Deze vraag heeft verschillende handvaten en worden een aantal van uitgelicht. De eerste manier is observeren. Goed rondkijken in de organisatie en daarna pas een mening vormen. De tweede manier is aantekeningen maken. Tijdens het werken aan het project wordt informatie verzameld. Leg deze informatie vast en schrijf het op. De derde manier is in gesprek gaan. Gebruik hierbij de vuistregel dat wat gehoord wordt niet voor waar hoeft aangenomen te worden. Luister op drie niveaus: inhoud, betekenisgeving en ervaring (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Stakeholderanalyse*, in beeld brengen van alle stakeholders in de organisatie. Kijk naar de belangen en hoe daarmee om kan worden gegaan. In bijlage 6 zijn de stakeholderanalyse van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer 2020 zichtbaar;
- *Waarderende interviews*, is ingericht aan de hand van de vier D's: discover, dream, design en destiny (Spijkerboer, 2020). Toegevoegd hieraan is feedback met de volgende vragen. Welke aanpakken zijn eerder toegepast? Werkten die en wat waren de effecten? Waardoor werkten die wel of niet? Dit om een goed beeld te scheppen over de ervaringen en verwachtingen van de samenwerkers.

Het goed balanceren van analyse en actie wordt gedaan door de opgestelde interventies. Hierin is feedback terug te zien in de interventies. Indien gebruik wordt gemaakt van waarderende interviews worden de ervaringen, verwachtingen en het beeld besproken. Hierdoor kan sturing worden gegeven waar erop wordt gericht, hoe waargenomen wordt en wat waargenomen wordt. Dit gebeurt vanuit zowel het perspectief van de samenwerker als die van de beleidsadviseur HRM. Tijdens deze interviews wordt gevraagd naar sterke kanten en ook waar eventuele verbeteringen liggen.

In deze fase worden de drie vragen die zijn opgesteld door Spijkerboer (2020) gecommuniceerd vanuit TangentNet. Ook de stakeholderanalyse wordt erbij gepakt om te herzien. Op deze manier kan gekeken worden wie nog meer betrokken is. Uiteindelijk wordt dit ook inzichtelijk gemaakt voor alle samenwerkers binnen de interne platformen.

3.2.5. Fase 5: 'Kern' wat voor soort opgave is dit?

In deze fase gaat het om het convergeren van het brede beeld in de diagnose fase. Onderdruk de neiging om voor elk probleem een oplossing te bedenken en zoek de kern. Hierbij is het tijd om betekenis te geven aan de informatie die is verzameld. Dit houdt in: kleur bekennen, mening geven en onderscheid aanbrengen. In deze fase is het opzoek gaan naar patronen en te kijken waarom dingen gaan zoals het altijd gaat belangrijk. Om achter de kern te komen wordt intuïtie en analytisch vermogen gebruikt. Intuïtieve methoden zijn ruimte maken en een (kunst)werk maken. De analytische methoden zijn causale diagrammen en verhalen/storytelling. Een goede kern is een verhaal die klopt. Een kloppend verhaal komt voort uit het diagnoseproces. Het is een interpretatie als resultaat van een zorgvuldig (en navolgbaar) proces. Het verhaal is geacht om de betrokkenen te raken. Het betreft de herkenning van de betrokkenen over het vraagstuk (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Canva/ Piktochart*, dit zijn ontwerptools en infographic makers. Met deze tools kunnen gebruikers visuals maken waaronder infographics, presentaties, flyers en posters. Op deze manier kan gecommuniceerd worden wat de kern is van het (nieuwe) opgestelde beleid. De invulling is op basis van de verzamelde informatie waar betekenis aan is gegeven;
- *Introductiefilmpje*, deze interventie is gericht om de kern te communiceren. Dit wordt gedaan door het verhaal te vertellen van het beleid, hoe het tot stand is gekomen en wat er allemaal nog wordt gedaan. Op deze manier vindt interactie plaats en zijn alle samenwerkers op de hoogte.

Met de interventie canva/piktochart kan de kern visueel gemaakt worden. De kern omschrijven wordt gedaan door de interventie. Het is essentieel om dat samen te concretiseren. Het komen tot de kern heeft te maken met het thema brainstormen. Wanneer de kern inzichtelijk is door canva/piktochart voor de betrokkenen, dan kan dit verder gespreid worden binnen de organisatie. Deze spreiding vindt plaats op de interne communicatieplekken, iTango en TangentNet. Voor het vormgeven van het introductiefilmpje wordt met elkaar nagedacht in het kader van brainstormen. Bijvoorbeeld de kern via een verhaalvorm te vertellen door een persoon. Of de kern te visualiseren met animaties en het inspreken van tekst. Hierin kan afgewisseld worden met vormen en bekeken worden wat prettiger wordt ervaren door de samenwerkers.

Bij beide interventies is het essentieel om meningen en gedachten uit te wisselen. Hierdoor komen er diepere inzichten en vernieuwende ideeën tot stand. Belangrijk om het visueel te bespreken en wat de kern is van een opgesteld beleid. Aansluitend is het sterk om samen te kijken hoe de kern wordt overgebracht naar alle samenwerkers. Vergaderen is hierbij een essentieel thema.

Bij deze interventies komt het thema presenteren sterk naar voren. Bij presenteren is het met name belangrijk om te structureren en organiseren van de informatie. Dit wordt gedaan door details naar de achtergrond te schuiven of weg te laten. Door gebruik te maken van bovenstaande interventies komen de kernzaken terug op een overtuigende wijze.

3.2.6. Fase 6: 'Strategie' wat zijn beelden over de gewenste aanpak?

In deze fase wordt opzoek gegaan naar een hefboomwerking. Om met zo min mogelijk inspanning zo veel mogelijk beweging te bewerkstelligen. Een strategie is de verbinding tussen de beoogde uitkomsten, diagnose,

de kern van het vraagstuk en de strategie. In bijlage 5 staat er een overzicht weergegeven van verschillende strategieën die uit het Veranderkompas komen (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Persona's maken*, dit is een manier om een karakterisering te maken van het gewenste gedrag. Door deze interventie wordt de gewenste aanpak geschetst met als doel om het gewenste gedrag te stimuleren;
- *Gap analyse*, dit is een vergelijking van de werkelijke prestaties met potentiële of gewenste prestaties. Een organisatie kan onder een geïdealiseerd potentieel presteren of produceren, indien de organisatie niet ultiem gebruik maakt van de huidige middelen of investeert in kapitaal.

Door het opstellen van persona's wordt de kern met het gewenste gedrag gekoppeld aan karakterisering. Deze karakterisering levert een bijdrage aan het uitvoeren van het (opgestelde) beleid. Door te focussen op de kern van het doel en details achter wegen te laten. Hierdoor is het inzichtelijk wat de verwachtingen zijn en hoe de gewenste situatie eruit ziet. Dit is vanuit het thema presenteren uitgewerkt.

De bevindingen die zijn gedaan gedurende het opstellen van beleid wordt inzichtelijk door de persona's en de gap analyse. Dit wordt teruggekoppeld aan alle samenwerkers door de persona's of gap analyse te presenteren. Na het te presenteren wordt gevraagd hoe de samenwerkers er naar kijken, wat van het gedrag wordt gevonden en hoe dit wordt gezien in de praktijk. Indien nodig worden persona's aangepast aan de hand van de input van de samenwerkers. Bij de gap analyse wordt gekeken of de samenwerkers het doel waar naartoe wordt gewerkt voor hen ook aansluit. Hieruit blijkt dat feedback een van de thema's is gedurende deze fase.

Om de persona's te karakteriseren wordt samen gekeken naar de kern van het beleid. Vanuit de kern wordt nagedacht over het gewenste gedrag bij het uitvoeren van het beleid. Samen wordt besloten en gegenereerd hoe de persona's worden ingevuld. Ook bij de gap analyse wordt naar overeenstemming gezocht waar de organisatie nu staat, waar er naartoe gewerkt wordt en hoe dat gaat gebeuren. Hierbij komt het brainstormen terug bij deze interventie.

3.2.7. Fase 7: 'Interventies' hoe wordt er op dit moment geïntervenieerd?

In deze fase wordt duidelijk wie nodig is om de interventies tot een succes te maken. De manier waarop interventies kunnen worden ontworpen en voorbereid. Dit kan ook helpen bij het vormgeven van de diagnose, kern en strategie (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Mentimeter*, deze interventie maakt het mogelijk om via een online poll respons op te halen. De uitslag is direct zichtbaar, waardoor de respons meteen mee genomen kan worden;
- *LUNCH & PLAY idee*, deze interventie is ook gebruikt bij het vooronderzoek van dit rapport. Door een LUNCH & PLAY te gebruiken wordt de connectie aangegaan met de samenwerkers. Door op een informele manier de behoefte, meningen en ervaring op te halen bij de samenwerkers. De LUNCH & PLAY meet in hoeverre de samenwerkers eens of oneens mee zijn met stellingen.

Aan de hand van de Mentimeter wordt gebruik gemaakt van feedback vragen. Deze interventie is efficiënt, aangezien de ingevulde poll direct zichtbaar is. De gewenste toepassing van het beleid in de praktijk wordt achterhaald door Mentimeter. Ook wie daar voor nodig is en welke voorbereidingen nodig kunnen zijn. De behoeftes en verwachtingen van samenwerkers kunnen eveneens gemeten worden met LUNCH & PLAY. Door op een informele manier te bevragen wat samenwerkers belangrijk vinden in beleid. Hierin komen de bevindingen van eerder geïmplementeerde beleidstukken terug. Dan kan gekeken worden naar verbeteringen en naar goede implementaties.

Het thema iTango en TagentNet, interne communicatie, kan in deze fase aangehaald worden. Door de uitkomsten van de interventies anoniem te delen met alle samenwerkers. Op deze manier zijn alle samenwerkers op de hoogte wat eruit is gekomen. Tevens kunnen ook nieuwe inzichten opkomen die de

samenwerkers kwijt willen. Dit is ook gebeurd tijdens de LUNCH & PLAY die is gespeeld voor dit vooronderzoek. Naderhand kwamen ook samenwerkers terug om verder erover te praten.

3.2.8. Fase 8: 'Acties' wie doet wat wanneer?

Tijdens deze fase gaat het erom dat het denkwerk wordt omgezet in effectieve acties. De ronde van het veranderkompas wordt afgemaakt door de vraag 'wie doet wat wanneer'. Het antwoord op de vraag vergt heldere deadlines met elkaar. Voor alles geldt, hoe concreter hoe beter (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Scrum*, deze interventie is om een flexibele manier van een werkwijze in te richten. In scrum wordt gewerkt in meerdere teams met eigen doelstellingen en korte sprints. Na deze sprints is het gevraagde werk op tijd opgeleverd aan de hand van de opgestelde deadlines.

Een belangrijk thema die terug komt in scrum is coaching. Met scrum zijn verschillende teams die zijn eigen doelen hebben. Deze doelen dragen uiteindelijk bij aan het beleid. Door coaching zorgt iedereen ervoor dat ieder in het team kritisch blijft. Deze rol kan van zowel het bestuursbureau van Tangent als van de samenwerkers. Het bespreekbaar maken van obstakels, ontwikkelingen of wat behaald is. Dit draagt allemaal bij aan een sterk onderbouwend beleid die door meedenkers is ontwikkeld. Hierin wordt het ook overzichtelijk wie wat wanneer gaat doen en af heeft.

Een ander thema in deze fase is brainstormen. Door vernieuwend te kijken wie wat wanneer doet en af te wisselen met rollen en verschillende deelonderwerpen die in kaart gebracht worden. Op deze manier kan iedereen zijn kwaliteit laten zien of ontdekken. Ook kunnen anderen aangeven wie wat graag doet of goed in is. Zo wordt een brainstormsessie gecreëerd binnen scrum om de teams samen te stellen.

3.2.9. Fase 9: 'Regie' hoe zijn sturing en reflectie ingericht?

In deze fase komt voort dat voortdurende monitoring nodig is. Deze monitoring vindt plaats door na te gaan of iedereen met elkaar de goede weg op is gegaan. De keuze voor de aanpak is een hypothese. Een hypothese dient uit te worden geprobeerd. Tegelijkertijd is het gebruikelijk om een vinger aan de pols te houden. Hierdoor wordt gekeken of de goede dingen gedaan worden. Aan de ene kant bestaat het uit sturing, zorgen dat dingen gebeuren in de lijn met de strategie. Aan de andere kant staat reflectie, voortdurend blijven kijken en aanpassingen doen (Spijkerboer, 2020).

Soorten interventies:

- *Mentimeter*, deze interventie maakt het mogelijk om online via een poll respons op te halen. De uitslag is direct zichtbaar, waardoor de respons meteen mee genomen kan worden;
- *Plickers*, dit is zowel een app als een website. Deze interventie is gericht om antwoorden snel te verzamelen. Dit wordt gedaan door een sessie waarbij de deelnemers het gekozen antwoord omhoog houden. Wat omhoog gehouden wordt zijn afbeeldingen die gescand kunnen worden. Op deze manier zijn de antwoorden snel geregistreerd. De vragen die worden opgesteld zijn multiple choice. Hierbij kan gekozen worden om gebruik te maken van de Likert schaal door de multiple choice vragen.

In deze fase staat een thema centraal; feedback. Het meten of de goede dingen gedaan worden en dat iedereen de goede weg opgaat. Zowel het krijgen als geven van feedback wordt gefaciliteerd. Met zowel mentimeter als plickers kan feedback worden ontvangen. Door aan de hand van ja en nee vragen of stellingen worden de ervaringen en verwachtingen inzichtelijk. Op deze manier kan op een creatieve wijze en efficiënt de informatie opgehaald worden. Na deze interventies is de mogelijkheid om het gesprek te voeren over de ervaring. Hierin kan feedback worden teruggeven door de betrokkenen hoe het gehele proces is ervaren. Dit betekent voor zowel de meedenkers als de meedoeners.

3.3. Doel en randvoorwaarden van de interventie

Het doel van de innovatieve interventie is dat binnen Tangent met de samenwerkers en directeurs wordt gewerkt aan de beleidsstukken. Dat zowel voorafgaand als gedurende het proces stil wordt gestaan bij de

opgestelde vragen vanuit het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer. De veranderschijf is ontwikkeld aan de hand van de behoeftes vanuit de LUNCH & PLAY resultaten. Op deze manier wordt het beleid beter ontvangen en gedragen door de gehele stichting. Het product wordt getest en geëvalueerd met verschillende betrokkenen van de veranderschijf.

Terugkijkend naar de opgestelde randvoorwaarden voldoet de ontworpen veranderschijf aan:

- ✓ Dat het een bijdrage levert aan de betrokkenheid van de samenwerkers ten aanzien van (personeels)beleid;
- ✓ Het geven van nieuwe inzichten aan Tangent (kleiner gemaakt strategisch beleidsadviseur) om de behoeftes en meningen van de samenwerkers te vergaren;
- ✓ Dat de veranderschijf op een innovatieve manier is ontwikkeld voor Tangent (kleiner gemaakt strategisch beleidsadviseur);
- ✓ Het bevorderen van het luisteren naar de samenwerkers over de ideeën en behoeftes die er zijn (om betrokken te zijn ten aanzien van (het opstellen van) beleid);
- ✓ Het creëren van bewustwording op het gebied van gedeeld leiderschap en zet de samenwerkers en de strategisch beleidsadviseur aan tot actie;
- ✓ Het stimuleren van het gewenste gedrag ten aanzien van de Tangentials uit het koersplan.

3.4. Evaluatieontwerp

In deze paragraaf wordt het evaluatieplan besproken om de beoogde resultaten en randvoorwaarden te meten. Het evaluatieplan is voorafgaand afgestemd met Tangent. De veranderschijf wordt op verschillende effecten gemeten. De evaluatie vindt plaats met de samenwerkers, directeuren en HR-beleidsadviseurs. Aldus wordt gekeken of de veranderschijf daadwerkelijk voldoet aan de behoeftes en de opgestelde randvoorwaarden. De veranderschijf wordt nog geïmplementeerd binnen Tangent. Tot nu toe is de veranderschijf niet toegepast hoewel dat gaat gebeuren in de komende periode. De evaluatie bevat verwachtingen van de toegevoegde waarde van de veranderschijf. Daarbij wordt gekeken of de veranderschijf voldoet aan de behoefte van de betrokkenen. In onderstaande paragrafen wordt in gegaan op het ontworpen evaluatieplan.

3.4.1. Evaluatieplan

Om de procesevaluatie en effectmeting op te stellen is bewust gekozen geen gebruik te maken van het Kirkpatrick (1994) evaluatie model. Dit model richt zich zowel op organisatie als individu impact. Het geeft handvatten om op een stapsgewijze manier op vier niveaus een evaluatie of meting uit te voeren (Kirkpatrick 1994). Echter is het voor dit product niet toepasbaar om op de vier niveaus van Kirkpatrick een evaluatie uit te voeren. Voor de evaluatie van dit product is een samenstelling gemaakt van evaluatievragen van diverse literatuur. De evaluaties met de betrokkenen meten de beoogde uitkomst en doel van de interventie. Deze geformuleerde uitkomst en doel staan beschreven in *hoofdstuk 1.4: Huidige – en gewenste situatie*. Hieronder wordt verder ingegaan op hoe de evaluatie is ingericht. Ook wie de betrokkenen zijn en welke metingen worden gedaan.

Het eerste onderdeel is het evaluatiegesprek met de samenwerkers. De vragen zijn gericht op de behoefte van de samenwerkers. Deze vragen zijn geformuleerd aan de hand van de vragen van De Graauw (z.d.). Het doel van de evaluatie is om de verwachtingen/behoefte uit te vragen. De volgende vragen zijn opgesteld en uitgevraagd bij de samenwerkers:

- Voldoet dit product aan je behoefte/verwachting om betrokken te worden met vraagstukken en/of beleid?
- Wat zou je zelf aan de veranderschijf toevoegen?
- Hoe zou jij een interventie vormgeven waardoor jij en je collega's worden betrokken op een andere manier dan een beleidscommissie?

Het tweede onderdeel van de evaluatie is met de directeuren van de basisscholen. De directeuren hebben voorafgaand een informatieve brief ontvangen (zie bijlage 8). De vragen die zijn gesteld tijdens de evaluatie zijn

gebaseerd op de Graauw (z.d.). De vragen richten zich op gebruiksvriendelijkheid, bruikbaarheid en feedback van het product. De volgende vragen zijn aanbod gekomen tijdens de evaluatiegesprekken:

- Is het product bruikbaar?
- Is het product van toegevoegde waarde?
- Is de verwachte input die je verkrijgt vanuit de interventie voldoende om mee te nemen in het vraagstuk of beleid?
- Is je kennis vergroot om samenwerkers te betrekken aan de hand van interventies?
- Wat zou je zelf aan de veranderschijf toevoegen?

Het laatste onderdeel van de evaluatie is het gesprek met de HR-beleidsadviseur. Hierin wordt teruggekeken op het proces, de gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid van het product. Ook de verwachte toegevoegde waarde van het product is besproken. De vragen zijn gebaseerd op de Graauw (z.d.) en Van Heertum (2021). De vragen die zijn opgesteld voor de evaluatie luiden als volgt:

- Is het product bruikbaar?
- Is het product van toegevoegde waarde?
- Is de verwachte input die je verkrijgt vanuit de interventie voldoende om mee te nemen in het vraagstuk of beleid?
- Wat gaat er goed in onze samenwerking en wat kan er de volgende keer beter?
- Is het concept voldoende creatief en verfrissend?
- Zijn er belangrijke zaken over het hoofd gezien? Welke dan? En hoe kunnen we dat een volgende keer voorkomen?
- Is je kennis vergroot om samenwerkers te betrekken aan de hand van interventies?

4. Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de aanvulling van de veranderschijf die heeft plaatsgevonden na het assessment. Dan volgt de evaluatie van het ontwikkelen van de veranderschijf met de HR-beleidsadviseur (het proces). Hierna komt de eerste behoeftemeting en indruk aan bod die is afgenomen bij de samenwerkers over de veranderschijf. Aansluitend volgt de meting van de bruikbaarheid van de veranderschijf. Deze meting is zowel afgenomen bij de HR-beleidsadviseur als bij de directeurs van de basisscholen. Het argument hiervoor is dat de veranderschijf uiteindelijk door de gehele organisatie wordt aangereikt. De vragen zijn opgesteld vanuit verschillende evaluatieformulieren. Er wordt gebruik gemaakt van zachte effectmeting. Verwachte effecten, veronderstelde gedragsverandering en belevingen van de betrokkenen wordt gemeten. De effecten en uitkomsten worden per sub thema besproken.

4.1. Toevoeging QR-code aan veranderkompas

Na het assessment van 28 januari 2022 is het product verder uitgewerkt. Gedurende de presentatie van de veranderschijf kwam het idee tot stand om een QR-code eraan te koppelen. Aan deze QR-code zit de onlineversie van de veranderschijf. De onlineversie zorgt ervoor dat gebruikers van de veranderschijf per interventie kunnen lezen wat de interventie inhoudt en hoe het werkt. De online veranderschijf is ontwikkeld met Prezi. Dit met als reden dat de schijf visueel op de echte veranderschijf lijkt. Ook maakt de online schijf het gemakkelijk om te wisselen tussen fases en interventies met bijbehorende uitleg.

Bij de uitwerking van de interventies is weloverwogen besloten om de apps van Microsoft aan te dragen. Voor deze apps zijn ook gebruikshandleidingen omschreven in de online schijf. Hierdoor wordt de online schijf gebruiksvriendelijker en bruikbaar. Gebruikers zullen namelijk apps (her)kennen van Microsoft die voorbij zijn gekomen in hun eigen menu. Ook kan het zijn dat gebruikers sommige apps al hebben ingezet van Microsoft (bijvoorbeeld Polly, Forms of Taks voor Planner en To Do). Doordat gebruikers de Microsoft apps herkennen bij de interventies, wordt de kans kleiner dat gebruikers de schijf niet toepasbaar vinden. Hierdoor wordt voorkomen dat de schijf niet Tangent breed wordt ingezet. In de online schijf zijn naast de verschillende Microsoft apps ook externe tools meegenomen. De keuze voor een tool blijft hierdoor niet beperkt. Op die manier kunnen gebruikers van de schijf nieuwe tools inzetten en ondergaan wat de ervaring hiervan is.

In bijlage 7 zijn afbeeldingen weergegeven van de veranderschijf met de bijbehorende interventies en de QR-code. In de onlineversie, die te scannen is door de QR-code, bevat iedere interventie een stappenplan/omschrijving waardoor de gebruikers alle interventies zelfstandig kunnen inzetten. Hieronder worden kort de bronnen uitgelicht en op welke wijze de interventies zijn uitgewerkt.

Allereerst is er de interventie 'Anders kijken'. Deze interventie komt terug in de eerste twee fases. In de online veranderschijf is er een voorbeeld casus gegeven, doel van de interventie en wat er gevraagd wordt. Deze uitleg is afkomstig van Vavia (z.d.a). De tweede interventie 'Stakeholderanalyse' is te herleiden uit fase 1 en 4. De 'Stakeholderanalyse' is uitgewerkt aan de hand van het Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020) en anderzijds ook van Janse (2019). Door twee uitwerkingen aan te bieden kan de gebruiker zelf ervaren welke manier het beste werkt bij een vraagstuk. De derde interventie 'Mural' is in fase 2 en 3 verwerkt. De bijbehorende uitleg is afgeleid van MDFnl (z.d.). Dan de volgende interventie is 'Poll' en deze is geïmplementeerd in fase 3. Om een poll te kunnen gebruiken heb ik de bron Slido (z.d.) ingezet. Slido geeft een duidelijke uitleg en is toegankelijk in gebruik. De vijfde interventie 'Waarderende interviews' is verwerkt in fase 4. Hierbij staan vragen om een waarderend interview af te nemen. Deze vragen komen voort uit het boek Veranderkompas van Jelger Spijkerboer (2020). De zesde interventie 'Canva/Piktochart' is opgedeeld in twee bronnen. De ene bron is Hanne.wirix (2018) die uitleg geeft en handvaten biedt om Canva in te zetten. De tweede bron Piktochart (2018) biedt informatie over het gebruiken van Piktochart. Deze zesde interventie valt onder fase 5 van de veranderschijf. De zevende interventie een filmpje maken heeft geen bron. Er is in de organisatie externe contacten om in Tangent stijl een filmpje te ontwerpen. Dan volgt de interventie 'Persona's'. In fase 6 komt deze interventie aanbod. Van der Meer (z.d.) schetst een vijf stappenplan om een persona te ontwerpen. Dit stappenplan is meegenomen in de online veranderschijf met daarbij een visueel beeld van de uitwerking van het stappenplan. De 9^e interventie is de 'GAP-analyse' en staat in fase 6. In de omschrijving zijn de vier stappen van Franken (2020) beschreven om het te realiseren. Daarnaast is de

interventie 'Mentimeter' die aangedragen wordt in fase 7 en 9. Deze interventie is uitgewerkt aan de hand van Educate.it (2019). De uitleg van 'Mentimeter' is opgedeeld in inloggen, overzicht en type vragen. Dan is er de interventie 'LUNCH & PLAY'. Deze interventie bestaat uit kaartjes en stellingen. Voor de uitgebreide uitleg wordt terugverwezen naar *hoofdstuk 2: Verantwoording ontwerpproces*. Het is een nieuw concept wat tot stand is gekomen bij het vooronderzoek van dit rapport. De 12^e interventie is 'Scrum' en is gedefinieerd door Team Scrum Academy (2020). Deze interventie staat in fase 8 uitgewerkt. Om 'Scrum' toe te passen zijn er vier vormen van scrumtools aangeboden in de schijf. Deze vier vormen zijn Monday.com (z.d.), Asana (Asana guide, z.d.), Jira Software (z.d.) en Trello (z.d.). De laatste interventie die wordt aangedragen in de schijf is 'Plickers' en staat in fase 9. De uitleg en gebruiksaanwijzing is opgedeeld in aan de slag en beeld volgens Hermans (2015).

De overige interventies, die zichtbaar zijn in de online veranderschijf, komen voort uit de aanbidding van Microsoft. Hieronder wordt kort toegelicht wat de acht apps inhouden. Evenals wordt per app aangegeven onder welke fase en interventie het staat aangeboden. De uitleg komt voort uit Microsoft teams. Allereerst biedt Microsoft de app 'Forms' aan, die aansluit op de interventie Poll (fases 1 en 3). Forms is een eenvoudige app voor enquêtes, quizen en polls. De tweede app die aan de onlineschijf is toegevoegd vanuit Microsoft is 'Q&A'. Deze app valt net als 'Forms' onder de interventie Poll (fases 1 en 3). De Q&A-app zorgt voor gestructureerde scenario's die organisatoren kunnen instellen. In de app zijn er mogelijkheden om open of gesloten vragen te formuleren, het beste antwoord op een vraag te markeren, antwoord filteren, antwoorden mogelijkheden toevoegen, ect. De derde app is 'Viva' vanuit Microsoft. Viva produceert een centrale virtuele gemeenschap (hub) waar mensen inhoudsbibliotheken in de organisatie kunnen ontdekken, delen en leren. Hierdoor worden teams en personen in staat gesteld om leren een onderdeel te maken van de dag. Deze app bevindt zich in de interventie Mural (fases 2 en 3). Hierna volgt de app 'OneNote', waarin er samengewerkt wordt aan digitale notities en notatieblokken. Deze vastlegging van notities en notatieblokken kunnen binnen het team worden gedeeld. OneNote staat bij de interventie Mural (fases 2 en 3). De vijfde app bevindt zich eveneens bij de interventie Mural (fases 2 en 3). Het gaat over de app 'Power Virtual Agents', die snel en eenvoudig chatbots maakt voor Microsoft Teams. In deze app worden werknemers geholpen om geïnformeerd, productief en verbonden te blijven. Zodoende kunnen gesprekken ontworpen worden in een intuïtieve grafische interface (geen code vereist). Aanvullend hierop is de mogelijkheid er om bots aan te maken. Deze bots kunnen veel gestelde vragen beantwoorden voor HR, servicedesk en meerdere afdelingen. De zesde app 'Goedkeuringen' is onderdeel van de interventie Scrum (fase 8). De hub voor Goedkeuringen wordt beheert en gedeeld in alle systemen. In deze hub worden taken voltooid met de mogelijkheid om te controleren. Indien nodig kunnen er rechtstreeks acties worden ondernemen vanuit Microsoft Teams. De zevende app 'Task voor Planner en To Do' staat ook bij de interventie Scrum uitgewerkt (fase 8). Deze app zorgt ervoor dat individuele – en team taken geordend blijven. Hierin worden taken gemaakt, toegewezen, gevolgd (individueel of samen met het team) en alles kan bekeken worden op een plek. De laatste app die aanvullend is voor de interventie Scrum (fase 8) in de online veranderschijf is 'Mijlpalen'. Vanaf een centrale plaats in Mijlpalen worden de prioriteiten en plannen vastgesteld voor de werkcapaciteit van het team tussen projecten. De prioriteiten en plannen kunnen gevolgd worden door het bekijken van updaten van teamstatus en werkitens. Op deze manier wordt het inzichtelijk hoe iemand het werk vandaag de dag ervaart en kan er gereageerd worden met benodigde acties. In deze app kan gemakkelijk geschakeld worden tussen verschillende projecten.

4.2. Uitkomsten evaluatie samenwerkers

Er zijn met vijf samenwerkers gesprekken gevoerd over de eerste indruk van de veranderschijf. In bijlage 9 is de uitwerking zichtbaar van de evaluatiegesprekken. Hieronder komen de overeenkomsten en opvallende uitspraken aan bod van de samenwerkers.

4.2.1. De veranderschijf voldoet aan de verwachting/behoefte

Een overeenkomst is dat de meerderheid van de samenwerkers aangaf dat er verwacht wordt dat de veranderschijf voldoet aan de behoefte/verwachting. Daarbij werd regelmatig aangegeven dat de veranderschijf diversiteit biedt om samenwerkers te betrekken in het proces van een vraagstuk/beleidsstuk.

Samenwerker A gaf hierover het volgende aan: *“Ik had niet zoveel keuzemogelijkheden verwacht voor de directeur of beleidsadviseurs. Ik denk dat het veel variatie biedt en dat wij hierdoor niet steeds door een enquête worden betrokken.”*

Opvallend bij een van de samenwerkers was dat diegene vertelde dat er geen behoefte/verwachting was. In het gesprek kwam aan bod dat de samenwerker het niet belangrijk vond om betrokken te zijn bij grote thema's die voor heel Tangent of de school gaan gelden. Wat de samenwerker wel zag is dat er veel tijd en moeite in is gestoken.

4.2.2. Eventuele toevoeging aan veranderschijf

Sommige samenwerkers wisten het niet. De veranderschijf werd gedeeld (fysiek en onlineversie) en toen werd gevraagd of er nog aanvullingen waren.

Samenwerker C vertelde: *“Eigenlijk niks. Er is al zoveel aanbod in de veranderschijf. Ik denk dat het goed is dat het nu eerst getest wordt en dan gekeken wordt of de interventies aanslaan bij ons en functioneel zijn voor de beleidsadviseurs en directeurs.”*

Een paar samenwerkers hadden nog wel toevoegingen. Een samenwerker gaf aan dat er meer handvaten verwerkt mochten worden om uitwerkingen van vergaderingen te delen. Hiermee werd bedoeld dat de directeur of beleidsadviseur geen lange teksten moet delen. Enkel op een andere overzichtelijke wijze, zodat het in een opslag zichtbaar is. Een andere samenwerker had het idee om een inspiratie-/uitlegvideo te ontwikkelen. Deze video wordt dan toegevoegd aan de begin pagina van de onlineversie. Hierdoor kunnen gebruikers van de veranderschijf de uitleg meerdere malen bekijken. Aanvullend hierop vond deze samenwerker het krachtig om deze video te delen met de samenwerkers. Op deze manier weten de samenwerkers ook meer over de werkwijze en gedachte erachter.

4.2.3. Vormgeving door de samenwerkers

Bij deze vraag kwam sterk naar voren dat de samenwerkers zich zouden richten op communicatie en interactie. Enerzijds wordt hiermee de communicatie bedoeld naar de samenwerkers. Anderzijds dat de uitvraag van informatie persoonlijker en concreter wordt. Hierdoor wordt de kern in een opslag zichtbaar en geen inhoudelijke lange teksten gedeeld.

Hierop deelt samenwerker E het volgende: *“Meer interactieve interventies. Dus dat wij ook meer gezichten gaan zien die achter een beleidstuk of iets dergelijks werken. Net als met LUNCH & PLAY vond ik het leuk om ook met de HR stagiaire kennis te maken en daarbij kon jij je informatie verkrijgen van ons.”*

Wat nog opvallend was tijdens de evaluatiegesprekken met de samenwerkers, is dat het lastig werd gevonden om een interventie te bedenken voor zoveel collega's. Dit werd door verschillende samenwerkers benoemd en opgemerkt om tot een idee te komen.

4.3. Uitkomsten evaluatie directeurs

Voorafgaand aan de evaluatie hebben alle directeurs van Tangent een informatieve brief gehad (bijlage 8). Hierin staat de uitleg waarom de veranderschijf is ontwikkeld en bijbehorende links. Bij de evaluatie zijn vijf directeurs gesproken over de veranderschijf. In bijlage 10 is de uitwerking terug te lezen van de evaluatiegesprekken. Tijdens het gesprek kwam onder andere de toegevoegde waarde, gebruiksvriendelijkheid en eventuele toevoeging van de veranderschijf terug.

4.3.1. Gebruiksvriendelijkheid van veranderschijf

Over het algemeen verwachten de directeurs dat de veranderschijf bruikbaar is. Een tweetal directeurs geven aan dat er wel behoefte is aan meer kennis en informatie. De kennis en informatie betreft het gedachtegoed en de theorie van de veranderschijf. Verder gaf een andere directeur aan dat de veranderschijf aansluit op de Tagential 'Samen Sterk'. Hiermee wordt het doel van het product bevestigd om bij te dragen aan Samen Sterk. Verder was het opvallend dat een directeur aangaf dat op dit moment deze verandering verkeerd getimed is. Op dit moment ondergaat Tangent namelijk een cultuuromslag.

Directeur D deelde het volgende nog over de veranderschijf: *“Het maakt het toegankelijker om een mening te geven of input te leveren over een vraagstuk of beleid.”*

Het volgende onderdeel in deze sub paragraaf gaat over de verwachte input vanuit de samenwerkers. Alle directeuren van de evaluatie nemen aan van wel. Sommige directeuren zeggen erover dat de veranderschijf met de interventies sterk zijn onderbouwd met literatuur. Wat verder opviel is dat een directeur aanstipte om te blijven evalueren met iedereen. Dus nagaan of de samenwerkers zich voldoende betrokken voelen. Tevens ook dat de directeuren en beleidsadviseurs de benodigde input verkrijgen. Daarnaast kwam ook naar voren bij een directeur dat de samenwerkers wel mee moeten doen. Anders wordt de input alsnog niet verkregen. De verwachting is hierin wel dat als de samenwerkers meedoen de input van dienst is.

Als laatste in dit thema ging het over of de directeuren meer kennis hebben opgedaan. Alle directeuren vertelden dat de kennis vergroot is. Iemand gaf aan dat het een interessant kompas is en helder proces. Een andere directeur gaf aan dat het erg divers is en dat maakt het interessant om het op verschillende wijzen te doen.

Een uitspraak van directeur C die hierop aansluit luidt als volgt: *“Ik vond het erg interessant om in rond te kijken. Het was ook erg leuk gedaan. Vooral de onlineversie, niet zo statisch maar juist ook dat de onlineversie op de fysieke versie lijkt.”*

4.3.2. Toegevoegde waarde van de veranderschijf

Alle gesproken directeuren denken dat de veranderschijf van toegevoegde waarde gaat zijn. Dit komt ook door de laagdrempeligheid van de benadering naar de samenwerkers. Door korte contactmomenten en uitvragen wordt het ook minder zwaar gezien door de samenwerkers. Directeur D gaf het volgende aan over de veranderschijf:

“Het ziet er erg dynamisch en praktisch uit.”

Een directeur vertelde dat er kansen liggen op zowel stichting niveau als schoolniveau door dit product. Om op een vernieuwende manier samenwerkers te betrekken. De volgende uitspraak hoort bij directeur A:

“Dit biedt kansen voor stichting niveau en schoolniveau. Om de druk te verlagen dat je iets moet en juist met de interventies die druk wegneemt. Dus je deelt iets met de samenwerkers en wacht daarin af of bespreekt het tijdens een overleg of lunch. Net als wat jij zo leuk hebt gedaan met de LUNCH & PLAY. Super effectief en wordt niet als een moet ervaren om over beleid te praten wat je ervan vindt.”

Wat verder nog opvallend is, is dat een directeur meldde dat het belangrijk is om Tangent breed hetzelfde in te zetten. Deze uitspraak gaat over dat iedere potentiële gebruiker hetzelfde hanteert. Om te voorkomen dat bijvoorbeeld een beleidsadviseur blijft werken met oproepen voor beleidscommissies/werkgroepen. Terwijl iemand anders iemand anders de veranderschijf inzet.

Hiermee werd bedoeld dat iedere beleidsadviseur en directeur de keuze moet maken om allemaal de veranderschijf in te zetten. Hiermee voorkom je dat de ene beleidsadviseur blijft werken met oproepen voor beleidscommissies/werkgroepen. En dat de ander de veranderschijf juist inzet.

4.3.3. Eventuele toevoeging aan veranderschijf

Het laatste onderdeel van het evaluatiegesprek ging over of de directeuren nog aanvullingen hebben. De meeste directeuren hebben op dit moment geen aanvulling op de veranderschijf. De beargumentatie is dat het product ingezet moet worden om te kijken wat de ervaring is. Hierbij werd aangegeven dat het essentieel is om bij iedere betrokkenen na te gaan of de schijf werkbaar is. Directeur B verwoordt het als volgt:

“Ik vind het met name belangrijk dat de samenwerker betrokken blijft. De manier waarop maakt me niet uit zolang het maar gebeurt.”

Een directeur gaf aan dat als de keus er was meer spelvormen erin zouden mogen zitten. Echter werd dat weerlegd door de directeur. De verklaring hiervoor is om eerst de huidige interventies te testen en evalueren. Hierdoor kan er effectiever geëvalueerd worden welke interventies passen en welke niet.

4.4. Uitkomsten evaluatie HR-beleidsadviseur

De laatste betrokkenen waarmee een evaluatiegesprek heeft plaatsgevonden is de HR-beleidsadviseur (de opdrachtgever). In bijlage 11 staat de volledige uitwerking van het gesprek. In deze paragraaf komen de belangrijkste opmerkingen, ervaringen en mening aan bod. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid en toegevoegde waarde bevraagd van de veranderschijf.

4.4.1. Bruikbaarheid van veranderschijf

De HR-beleidsadviseur geeft aan dat zowel het fysieke als online exemplaar gebruiksvriendelijk is opgezet. De vragen van de fases zijn duidelijk en staan ook centraal. In beide gevallen staat direct de gekoppelde interventies. De veranderschijf biedt daarbij ook kennis over diverse interventies. Hierdoor kan makkelijker gewisseld worden, waardoor er variatie ontstaat.

De HR-beleidsadviseur gaf een krachtige omschrijving van de veranderschijf, namelijk: *“Ik denk dat de veranderschijf de verbinding is tussen het bestuursbureau (onder andere opstellen van beleid) en de samenwerkers op de werkvloer stimuleert.”*

Verder viel bij deze paragraaf nog op dat de HR-beleidsadviseur verklaarde dat de input afhankelijk is van de samenwerkers. Zowel de kwantiteit als kwaliteit van die antwoorden hebben invloed op de voldoening van de input.

4.4.2. Toegevoegde waarde van de veranderschijf

De HR-beleidsadviseur laat het volgende los over de veranderschijf: *“Super vernieuwend en innovatief. Passend bij een moderne organisatie die de uitvoerende medewerkers wil betrekken.”*

De toegevoegde waarde van de veranderschijf wordt zichtbaar, volgens de HR-beleidsadviseur, indien het wordt toegepast bij iedere situatie. Verder is de veranderschijf van toegevoegde waarde om te meten of de samenwerkers wel of geen behoefte hebben. Hierdoor verwacht de HR-beleidsadviseur dat de samenwerkers die meedoen het gevoel krijgen dat hun mening ertoe doet. Het uiteindelijke effect hiervan is dat de betrokkenheid over een thema of onderwerp vergroot. Als laatste werd aangegeven dat het inzetten van interventies stimulerend werkt op het realiseren van de gestelde doelen.

4.4.3. Samenwerking

In de samenwerking is er gedifferentieerd met de HR-beleidsadviseur en HR-adviseur. De HR-beleidsadviseur gaf tips op het gebied van literatuur. De HR-adviseur functioneerde als intermediair tussen de leidinggevende en collega's. De HR-beleidsadviseur ervaarde dit als een goede mix tussen theorie en praktijk.

Wat er de volgende keer beter kan begon de HR-beleidsadviseur met het volgende: *“Ik vond het onderwerp/thema best spannend aangezien het mijn eigen functie/rol betrof.”*

Aanvullend hierop kwam er ter sprake dat de HR-beleidsadviseur dit de volgende keer zou aangeven. Hierdoor zouden momenten ontstaan om stil te staan en na te gaan of het goed voelt. Daarbij ook in acht houdend of de urgentie van het onderwerp nog aansluit.

5. Conclusie & vooruitblik

Gedurende dit hoofdstuk wordt teruggekeken in hoeverre de innovatie interventie de randvoorwaarden heeft voldaan. Naast deze conclusie wordt in dit hoofdstuk het innovatieve stuk van de interventie toegelicht. Ten slotte worden de vervolgstappen in kaart gebracht en aanbevelingen gedaan voor de doorontwikkeling van de interventie.

5.1. Sterke – en zwakke elementen van de interventie

Wat zijn de sterke en zwakke elementen van de innovatieve interventie?

Het eerste sterke element van de veranderschijf is dat het bewerkbaar is. De veranderschijf kan indien nodig aangepast worden. Het toevoegen van andere interventies, bijstellen van de bestaande en het weghalen van de opgenomen interventies. Op deze manier kan Tangent mee blijven bewegen met de behoefte van de samenwerkers. In iedere fase wordt afgestemd op welke manier de samenwerkers betrokken willen blijven. Het tweede sterke element is dat de veranderschijf inzetbaar is op meerdere gebieden. Zo kan de veranderschijf gebruikt worden bij beleidsstukken, vraagstukken of verandertrajecten. Hierdoor keert de schijf vaker terug waardoor de gebruikers er bewuster van worden. Het derde sterke element is dat de veranderschijf is gebaseerd op de literatuur van Jelger Spijkerboer. De fases komen voort uit het boek Veranderkompas. Hierdoor wordt het toegankelijker om te verdiepen in de achterliggende theorie. Het boek is geschreven als een werkboek. Dat maakt het toepasbaar en nog praktischer. Het vierde sterke element is dat de veranderschijf zowel fysiek als online zichtbaar is. De onlineversie is eenvoudig te bereiken via de QR-code op de fysieke schijf of via de link. In de onlineversie is achter iedere interventie een beschrijving te vinden van de gebruiksaanwijzing. Het vijfde sterke element is dat de interventies (indien mogelijk) gekoppeld zijn met Microsoft apps. Op deze manier zijn er herkenningpunten voor de gebruikers om een interventie uit te kunnen voeren. Zo is het voor de gebruikers niet alleen maar nieuwe informatie. Als laatste sterke element is de eigen ontworpen interventie LUNCH & PLAY. Deze vorm van input verzamelen is ingezet bij het vooronderzoek. LUNCH & PLAY werd positief ontvangen door de samenwerkers en is weloverwogen toegevoegd aan de veranderschijf.

Naast deze positieve uitkomsten van de interventie zijn er ook een aantal zwakke elementen te vinden. Allereerst is er het zwakke element over de interpretatie van de vragen. Hiermee wordt aangeduid dat niet iedere gebruiker beschikt over de voorkennis en gedachtegoed. Hierdoor kunnen de vragen van de fases anders geïnterpreteerd worden dan dat beoogd werd. Een ander zwak element is dat het van invloed is op de werkwijze van gebruikers. De veranderschijf is een nieuwe uitvoering van het betrekken van samenwerkers. De gebruikers van de veranderschijf moeten bewust aan denken en het ook zelf daadwerkelijk inzetten. Als laatste zwakke element is dat de veranderschijf een eerste ontwerp is en nog uitgevoerd moet worden. De veranderschijf kan nog niet passend zijn bij Tangent. Tevens is er tussentijds onvoldoende input geweest van de betrokkenen wat er in de schijf verwacht werd. De verwachting is dat de veranderschijf goed aansluit op de behoefte en verwachtte input door het vooronderzoek. De hamvraag blijft of dat ook in praktijk blijkt. De zwakke elementen kunnen verbeterd worden in de toekomst en de sterke elementen doorgevoerd worden.

5.2. Conclusie

Heeft de innovatieve interventie positief bijgedragen aan de beoogde doelstelling?

In voorgaand hoofdstuk zijn de uitkomsten van de evaluatiegesprekken besproken. Hieruit kan opgemaakt worden dat het opgesteld doel en opbrengst, die in hoofdstuk 1 vastgesteld is, behaald is. Het product heeft als doel om gedeeld leiderschap binnen Tangent te stimuleren. Met behoeve van de innovatie wordt de gedeelde verantwoordelijkheid Tangent breed ten aanzien van beleid bevordert. Uit de evaluatiegesprekken blijkt dat de betrokkenen verwachten dat het product uiteindelijk bruikbaar en van toegevoegde waarde gaat zijn. Door deze positieve uitspraken kan gesteld worden dat het doel van het product behaald is. Tijdens de gesprekken is meer bewustwording onder alle samenwerkers ontstaan om de gezamenlijke verantwoordelijkheid te voelen (goed werknemer- en werkgeverschap). De toegankelijkheid om mee te denken over beleid/vraagstukken tijdens het proces is daarbij toegenomen. Door het product zijn het kortere momenten tijdens het proces.

Hierdoor wordt er geluisterd naar de wensen van zowel de samenwerkers als Tangent. Op deze manier wordt de benodigde informatie vanuit de praktijk opgehaald die nodig is om het beleid te herzien of op te stellen.

5.2.1. Betrouwbaarheid test- en evaluatiefase

In hoeverre was de test- en evaluatiefase betrouwbaar?

Aan de evaluatie van de veranderschijf hebben slechts elf samenwerkers deelgenomen. Deze elf samenwerkers hebben diverse rollen binnen Tangent. Deze samenwerkers gaan te maken krijgen met het product. Ook tijdens de ontwikkeling van het product zijn de gesproken samenwerkers betrokken geweest. Dit is gebeurd aan de hand van het vooronderzoek (LUNCH & PLAY) of korte sparmomenten. De conclusies uit de evaluatie zijn gebaseerd op een relatief kleine groep. De deelgenomen samenwerkers hebben verschillende functies van de organisatie. De functies zijn directeur van een basisschool, leerkracht en HR-beleidsadviseur. Hierdoor is er diverse input opgehaald bij de evaluatie. Om de begripsvaliditeit en betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen kunnen bestaande vragen van zowel de evaluatie en vooronderzoek als basis gebruikt worden.

Verder kan de betrouwbaarheid vergroot worden van de evaluatie door antwoorden van de betrokkenen meetbaar te maken. Hiermee wordt bedoeld dat er stellingen voorgelegd worden op het gebied van bruikbaarheid en toegevoegde waarde. Echter kan deze meting pas plaatsvinden als het product ingezet en getest is. Het is wenselijk om zowel de gesprekken als de enquêtes uit te voeren wanneer de veranderschijf is ingezet. Uit de gesprekken kan geëvalueerd worden of de verwachtingen voldoen aan de praktijk. Voor de gebruikers van de veranderschijf kan er uit de gesprekken komen of er meer faciliteiten nodig zijn om het product te gebruiken. Daarnaast is het waardevol om te meten of de bewustwording van gedeeld leiderschap is toegenomen bij alle betrokkenen.

5.2.2. De innovatieve waarde

Wat is de innovatieve waarde van de interventie?

De diversiteit van de gekoppelde interventies maakt het ontwikkelde product sterk. De verschillende interventies zorgen ervoor dat de gebruikers van de veranderschijf kunnen variëren om samenwerkers te betrekken. Zo ontstaat binnen Tangent bewustwording over gedeelde verantwoordelijkheid en leiderschap.

Voor alle betrokkenen was het onderwerp vrij nieuw. De gebruikte theorie en hulpmiddelen waren daarbij ook nieuw. Het geeft nieuwe inzichten om samenwerkers te betrekken in het proces van een vraagstuk of beleidsstuk. Zowel voor de gebruikers van de veranderschijf als de samenwerkers die betrokken worden door de veranderschijf, is het een nieuwe manier van verantwoordelijkheid delen. De uitgewerkte interventies in de veranderschijf zijn op basis van bestaande interventies en een eigen ontworpen interventie, LUNCH & PLAY. De eigen ontworpen interventie zorgde voor bewustwording en voldeed aan de behoefte van de samenwerkers. Hierdoor werd de eerste stap gezet om betrokkenheid te vergroten.

Tangent wil de Tangential 'Samen Sterk' nog verder uitvoeren in de organisatie. Er wordt bij dit product gefocust op het betrokken en verantwoordelijk voelen van beleidsstukken en vraagstukken (school niveau en Tangent niveau). De veranderschijf kan bijdragen aan de Samen Sterk en het uiteindelijke doel voor gedeeld leiderschap. De veranderschijf blijft geëvalueerd worden met alle betrokkenen. Aan de hand van de evaluaties kan de veranderschijf bijgesteld of aangevuld worden. Hierdoor blijft het product innovatief en bruikbaar voor Tangent. Dit uit zich in voortdurend verfrissende ideeën en een hogere mate van gedeelde verantwoordelijkheid.

Voor andere organisaties die ook gedeeld leiderschap/verantwoordelijkheid willen stimuleren kan dit product van toegevoegde waarde zijn. Het kan organisaties helpen om deze veranderschijf in bezit te hebben om medewerkers te betrekken en te horen op het gebied van vraagstukken/beleidsstukken. Een vraagstuk of proces is door de veranderschijf gestructureerd. Dit kan een organisatie helpen om te kijken welke input nog nodig is, vanuit de medewerkers, om een beleid of vraagstuk door te voeren. Voor de organisaties biedt het product vernieuwende manieren om gedeeld leiderschap te stimuleren. Verder maakt de veranderschijf het innovatief aangezien de schijf zowel fysiek als online beschikbaar is gesteld. Het gehele product kan overgenomen worden door een andere organisatie. Hierin is het wel van belang om te meten bij de

medewerkers waar de behoeften en verwachtingen liggen. Deze uitkomsten mee te nemen en indien nodig kleine aanpassingen te doen aan de interventies.

Voor de maatschappij is het product een uitwerking om gedeeld leiderschap te bevorderen binnen het onderwijs. Vanuit 'bottom up' is het product ontwikkeld. Dit draagt bij aan het betrekken van medewerkers bij beleid of vraagstukken. Hierdoor worden talenten en kwaliteiten beter benut, gehoord en gezien bij de bevolking. Een veranderschijf die zorgt voor betrokkenheid aan de hand van verschillende interventies bij medewerkers, kan een positief effect hebben op het welzijn en de verbondenheid van de medewerkers.

5.3. Duurzaamheid & doorontwikkeling van de interventie

Hoe wordt er geborgd dat de organisatie in de toekomst gebruik blijft maken van de interventie?

De waarborging dat de veranderschijf in de toekomst standhoudt binnen Tangent komt doordat het product bewerkbaar is. Er kunnen interventies weggehaald, bewerkt of aangevuld worden. Op deze manier is Tangent zelf bewust bezig welke interventies functioneel zijn om in te zetten. Verder is het essentieel dat er in de toekomst een kennissessie wordt gehouden over het gedachtegoed van de vragen. Hierbij is het van belang dat het boek Veranderkompas van Jelger Spijkerboer wordt aangedragen. Het gedachtegoed komt voort van Wouter Hart en het boek Anders vasthouden. Door hierover in gesprek te gaan en de bewustwording te creëren binnen Tangent is de kennis gespreid. Hierdoor interpreteert iedere directeur, beleidsadviseur en samenwerker de vragen op dezelfde manier.

Hoe kan deze innovatieve interventie doorontwikkeld worden?

Hieronder zijn een aantal vervolgstappen geformuleerd die adviserend zijn of al uitgevoerd gaan worden. Deze vervolgstappen zorgen ervoor dat de interventie in de toekomst ingezet gaat worden binnen Stichting Tangent.

De eerste vervolgstap is een presentatie verlenen aan alle beleidsadviseurs van Tangent. Deze presentatie bevat dezelfde informatie als die is gegeven tijdens het assessment. Het gaat over het Veranderkompas en de ontworpen veranderschijf. Tijdens de presentatie wordt verder ingegaan waarom het Veranderkompas is gekozen en de ontworpen veranderschijf. Op deze manier wordt de kennis verder verspreid bij de beleidsadviseurs. Ook wordt de toegang verleend tot de (online) veranderschijf en uitgelegd hoe de veranderschijf ingezet kan worden. Deze stap vindt plaats op 14 april 2022 tijdens het beleidsoverleg van Tangent.

De tweede vervolgstap is het daadwerkelijk inzetten van de veranderschijf. Dit wordt gedaan bij de opstart van het beloningsbeleid 18 april 2022. Dit is de eerste bijeenkomst van de commissie waarin voorbeeldstukken worden besproken. Hierna wordt gekeken op welke manier, aan de hand van de veranderschijf, de samenwerkers betrokken kunnen worden. Ook wordt hier bewust afgestemd welke vraag wordt ingezet als startpunt en welke interventie erbij past. Met deze vervolgstap kan gemeten worden bij de HR-beleidsadviseur en directeur of de veranderschijf gebruiksvriendelijk is. Bij de samenwerkers kan de ervaring gemeten worden om op deze manier betrokken te worden. Hierbij is het interessant om de reacties te vergelijken. Deze vergelijking bestaat uit enerzijds de aantal reacties bij een ingezette interventie. Anderzijds het aantal reacties bij een oproep om deel te nemen aan werkgroep of beleidscommissie.

De derde vervolgstap is de 1 meting. Na het vooronderzoek van LUNCH & PLAY is het essentieel om na een paar ingezette interventies de behoefte en ervaring opnieuw te meten. Dit kan net als het vooronderzoek aan de hand van de LUNCH & PLAY-methode. Het is van belang om na te gaan of de behoefte op deze manier wordt vervuld. Door deze 1 meting uit te voeren kan er besproken worden of de veranderschijf aangepast of aangevuld moet worden. Dit op basis van de input van de behoefte van de samenwerkers.

Tot slot een aanbeveling voor in de toekomst aan de gebruikers van de veranderschijf. De aanbeveling is de gebruiksvriendelijkheid meten bij de beleidsadviseurs en directeurs. Er kan een evaluatiesessie gehouden worden om de ervaringen en behoefte uit te spreken. Met een kritische blik wordt de veranderschijf geëvalueerd en eventuele aanpassingen of toevoegingen gedaan. Ook wordt besproken of de veranderschijf de benodigde input voorziet van de samenwerkers. Concreet wordt er in de sessie besproken wat er goed gaat, wat beter kan en hoe het nog beter aansluit op de gewenste uitkomsten. Door deze sessie kunnen de

gebruikers van de veranderschijf met elkaar ontdekken welke interventies overbodig zijn. Tegelijkertijd kunnen de gebruikers vaststellen welke interventies nog missen en toegevoegd worden aan de veranderschijf.

Literatuurlijst

- Akkers, T. (16 augustus 2021). *AMO model*. Geraadpleegd op 10 december 2021, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/amo-model>
- Appelbaum, E. , Bailey, T. , Berg, P. , Kalleberg, A.L. , 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press Ithaca.
- Asana guide, (z.d.). *Asana gebruiken*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://asana.com/nl/guide/help/fundamentals/navigating-asana>
- AVS. (februari, 2021). *Planverplichtingen voor scholen in het primair onderwijs*. Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://avs.nl/wp-content/uploads/2021/02/Overzicht-en-uitwerking-planverplichtingen-po-scholen-0221.pdf>
- Bates, R. (2004). *A critical analyses of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence*. Evaluation and Program Planning.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Brockhoff, R. (2001). *Het professioneel gedrag van lerarenopleiders: Onderzoek naar de invloed van professionaliseringsopvattingen en werkcondities op het professioneel gedrag van lerarenopleiders* (Afstudeerscriptie onderwijskunde). Utrecht: Vakgroep Onderwijskunde Universiteit Utrecht.
- Cayman. (z.d.). *Mensen activeren en bewegen in 3 stappen*. Geraadpleegd op 29 december 2021, van <https://www.cayman.be/blog/behavior-model-van-bj-fogg/>
- Clement, M., Staessens, K., & Vandenberghe, R. (1993). De professionele ontwikkeling van leraren gezien vanuit het spanningsveld tussen autonomie en collegialiteit. *Pedagogisch Tijdschrift*, 18, 12-32.
- De Graauw, C. (z.d.). *Welke vragen stel je bij een procesevaluatie?* Geraadpleegd op 9 maart 2022, van <https://www.claudiadegraauw.nl/welke-vragen-stel-je-bij-een-procesevaluatie/>
- De Haan, E. (2007). *Relationele coaching*. Assen: Van Gorcum.
- De Haas, R. (2015). *Ongewoon goed vergaderen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- De Koning, H. (2011). *Naar gedeeld leiderschap in de school*. Meppel: Drukkerij Ten Brink.
- Derckx, J. (z.d.). *Waarom bewustwording essentieel is*. Geraadpleegd op 27 december 2021, van <https://growthinkers.nl/bewustwording/>
- Driessen Groep, (4 januari 2021a). *Deze 6 thema's vragen aandacht van HR in 2021*. Geraadpleegd op 24 november 2021, van <https://www.trendsinsnr.nl/themas-hr-2021/#hrthema3-werkbeleving>
- Driessen Groep, (8 november 2021b). *Willen of moeten? Hoe zorg je voor meer betrokkenheid van medewerkers?* Geraadpleegd op 25 november 2021, van https://www.trendsinsnr.nl/ho-zorg-je-voor-meer-betrokkenheid-van-medewerkers/?utm_source=TripolisDialogue_-_Trends%20in%20HR&utm_medium=email&utm_term=&utm_content=20211109_nieuwsbrief_trendsinsnr&utm_campaign=Willen%20of%20moeten%20Hoe%20zorg%20je%20voor%20meer%20betrokkenheid%20van%20medewerkers?
- Educate.it, (13 juni 2019). *Handleiding mentimeter*. Geraadpleegd op 4 maart 2022, van https://educate.it.uu.nl/wp-content/uploads/2019/04/Mentimeter_HandleidingV2_Docenten_Nederlands.docx_2019_06_13.pdf
- Field, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: Sage Publications.
- Fogg, B. (2009). *A Behavior Model for Persuasive Design*. California: ACM Press.

- Franken, E. (18 februari 2020). *Een Gap analyse van je project in 4 stappen*. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://ef-officemanagement.com/een-gap-analyse-van-je-project-in-4-stappen/>
- Handige vragen, (4 februari 2018). *Vragenlijst zelfevaluatie – 8 vragen om jezelf te evalueren*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, van <https://handigevragen.nl/vragenlijst-zelfevaluatie-8-vragen-om-evalueren-persoonlijke-ontwikkeling-start-hier/>
- Hanne.wirix, (22 augustus 2018). *Beginnen met Canva*. Geraadpleegd op 2 maart 2022, van <https://www.mediahelpdesk.be/vraag/beginnen-met-canva>
- Hanson, E.M. (2006). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration and Leadership*, 32 (1), 11-24.
- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership: Developing tomorrow's leaders*. Oxon: Routledge.
- Heerink, M. (2011). *Rapporteren*. Amsterdam: Pearson Education.
- Hermans, L. (mei 2015). *Een leerkrachten-tool: Plickers*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.klaswerk.be/downloads/nieuwsbrieven/Handleiding-plickers.pdf>
- Hoyle, E. (1975). Leadership and decision-making in education. In M.G. Hughes, P. Ribbins & H. Thomas (Eds). *Managing Education: The system and the institution*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Hoyle, E. (1989). The primary school teacher as professional. In M. Galton & E. Blyth (Eds). *Handbook of primary education in Europe*. (pp. 415-432). London: David Fulton (In association with the Council of Europe).
- Inspectie van het Onderwijs. (z.d.). *Lerarentekort en kansenongelijkheid*. Geraadpleegd op 21 september 2021, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/staat-van-het-onderwijs/trends-in-het-onderwijs/primair-onderwijs/lerarentekort-en-kansenongelijkheid>
- Janse, B. (13 augustus 2019). *Stakeholderanalyse*. Geraadpleegd op 23 februari 2022, van <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/stakeholderanalyse/>
- Jira Software, (z.d.). *Aan de slag met Jira-tutorial: 6 basisstappen*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.atlassian.com/nl/software/jira/guides/getting-started/basics>
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Koopmans, M. (2007). *Feedback: commentaar geven en ontvangen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Lamberts, P. (4 december 2018). *Gedeeld leiderschap is de beste vorm van leiderschap*. Geraadpleegd op 17 december 2021, van <https://www.xperthracueel.nl/stelling/gedeeld-leiderschap-is-de-beste-vorm-van-leiderschap/>
- Management Impact. (23 april 2021). *Je kunt ook steun krijgen door aan de slag te gaan in plaats van draagvlak te creëren*. Geraadpleegd op 1 oktober 2021, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/je-kunt-ook-steun-krijgen-door-aan-de-slag-te-gaan-in-plaats-van-draagvlak-te-creeren/>
- McDaniel, O. (2010). De zeer zwakke school. *Meso Magazine*, 30 (171), 4-8.
- MDFnl, (z.d.). *Korte gebruikshandleiding: werken in Mural*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van https://static1.squarespace.com/static/5b9118f55cfd792ac4d759ad/t/5e9d5fcac4021d8ffaad6d/1587371979104/MDFnl_MURAL+handleiding.pdf
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Monday.com, (z.d.). *Aan de slag met Monday.com*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://support.monday.com/hc/nl/articles/115005305649-Aan-de-slag-met-monday-com>
- Navas Vazquez, Daniel. (30 mei 2016). *Mijn HRM beroepsrol*. Geraadpleegd op 23 december 2021, van <https://danielnavasvazquez.wordpress.com/2016/05/30/mijn-hrm-beroepsrol/>
- OECD, (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
- Onderwijsraad, (2007). *Leraarschap is eigenaarschap*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Piktochart, (27 maart 2018). *ICT-tools Piktochart*. Geraadpleegd op 2 maart 2022, van <https://icto-onderwijstools.humanities.uva.nl/piktochart/>
- Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Rijksoverheid, (26 november 2021). *Coronaregels in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs vanaf 29 november*. Geraadpleegd op 30 november 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/documenten/publicaties/2021/11/26/coronavirus-overzicht-onderwijs>
- Segers, J. (14 mei 2019). *16 hefbomen om succesvol gedeeld leiderschap te creëren*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van <https://www.sioo.nl/actueel/blog/16-hefbomen-om-succesvol-gedeeld-leiderschap-te-creeren/>
- Slido, (z.d.). *Live polling*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.sli.do/features-live-polling>
- Snoek, M. (2014). *Leiderschap van leraren: Een verkenning van een containerbegrip*. Geraadpleegd op 13 december 2021, van <https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-oo/pdfs-bijlagen-bij-publicaties/leiderschap-van-leraren---een-containerbegrip-alternatief-ii.pdf>
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spijkerboer, J. (2020). *Veranderkompas*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Stichting Tangent. (2020a). *Bestuursverslag Stichting Tangent*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van https://www.tangent.nl/images/Tangentcontentpaginas/overtangent/Jaarverslagen/Jaaverslag_2020_Tangent.pdf
- Stichting Tangent. (2020b). *Koers Tangent 2020 -2024*. Geraadpleegd op 21 september 2021, van <https://tangent.nl/images/Tangent-contentpaginas/visiestrategie/Koersplan-tangent-2020-v2.pdf>
- Stichting Tangent, (z.d.). *Visie en strategie*. Geraadpleegd op 16 november 2021, van <https://www.tangent.nl/>
- Team Scrum Academy, (14 mei 2020). *De 3 Meest Essentiële Online Agile en Scrum Tools*. Geraadpleegd op 2 maart 2022, van <https://scrumacademy.nl/blog/de-3-meest-essentiele-online-agile-en-scrum-tools/>
- Trello, (z.d.). *Trello scrum board*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://trello.com/b/H4WwO5Ew/instructie-trello-prestatie-scrum-board>
- Trouw. (1 juni 2021). *De achterstanden op basisscholen zijn voor een deel al ingehaald maar de verschillen blijven groot*. Geraadpleegd op 21 september 2021, van <https://www.trouw.nl/binnenland/de-achterstanden-op-basisscholen-zijn-voor-een-deel-al-ingehaald-maar-de-verschillen-blijven-groot~b60358db?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Van de Wiel, G. (10 december 2019). *Voorkom willekeur: houd je níet aan de norm*. Geraadpleegd op 16 november 2021, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/voorkom-willekeur-houd-je-niet-aan-de-norm/>
- Van der Meer, J. (z.d.). *In 7 stappen een persona creëren*. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://vandermeerwaarde.nl/2018/in-7-stappen-een-persona/>

- Van Driel, J.H., Verloop, N. & De Vos, W. (1997). *Developing Science Teachers' Pedagogical Content Knowledge*. ICLON Graduate School of Education: Leiden University.
- Van der Horst, F. (2009). *Brainstorm wondermiddel of deceptie?* Master's Thesis.
- Van Enk, K. (14 december 2021). *De 7 belangrijkste hr trends voor 2022 wat alle managers moeten weten*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van <https://2daysmood.com/kennisblogs/de-7-belangrijkste-hr-trends-voor-2022-wat-alle-managers-moeten-weten/>
- Van Heertum, C. (9 mei 2021). *Met deze 5 vragen krijg je een goed beeld van wat goed gaat én wat beter kan*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, van <https://chantalvanheertum.com/met-deze-5-evaluatievragen-krijg-je-een-goed-beeld-van-wat-goed-gaat-en-wat-beter-kan/>
- Van Wessum, L. (1997). *De sectie als eenheid: Samenwerking en professionaliteitsopvattingen van docenten in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: ISOR onderwijsonderzoek.
- Vavia, (z.d.a). *Interventie – Anders kijken*. Geraadpleegd op 16 februari 2022, van <https://www.vavia.nl/interventie-anders-kijken/>
- Vavia, (z.d.b). *Overzicht interventies – algemeen*. Geraadpleegd op 2 januari 2022, van <https://www.vavia.nl/verandermanagement/overzicht-interventies-algemeen/>

Bijlage

Bijlage 1: E-mail LUNCH & PLAY scholen

Beste samenwerker,

Lunch & Play... denk jij met mij mee? Deze zin doet hopelijk een belletje bij je rinkelen, want dit is de tekst op de poster die ik recent bij jou op school heb opgehangen.

Mogelijk vroeg je je af wat dit in hield. Mogelijk ben je nieuwsgierig geworden. Ik had het je uiteraard heel graag persoonlijk uitgelegd, echter is corona opnieuw hard binnen gekomen en hebben de maatregelen het spel buitenspel gezet.

Een beetje achtergrondinformatie. Ik ben Kiki en dit jaar loop ik stage op de afdeling Samenwerkerszaken bij Tangent. Tijdens dit jaar loop ik mee met de afdeling Samenwerkerszaken, maar heb ik ook een afstudeeropdracht. En deze opdracht begint bij jou! Ik ben namelijk bezig met een vooronderzoek op het gebied van jouw ervaring en mening over het (opstellen van) beleid van Tangent. Ik ben onwijs nieuwsgierig hoe jij daar tegen aankijkt.

Maar wat hield die Lunch & Play dan in? Mijn idee was om tijdens de lunch een kaartspel te doen met als doel jouw mening en ervaringen met betrekking tot het Tangent beleid op te halen. Weer eens wat anders dan een standaard enquête dacht ik. En daarbij in mijn ogen een uitgelezen moment om elkaar te ontmoeten en te spreken.

Omdat dit echter nu niet kan vind je in deze e-mail een link om (toch) een enquête in te vullen. Het zijn stellingen die ik ook tijdens de Lunch & Play aan je zou hebben voorgelegd. Je zou mij heel erg helpen als je de enquête wilt invullen. Op die manier help je mij met mijn afstudeeropdracht, maar kan ik ook een goed advies uitbrengen aan Tangent met betrekking tot het toekomstige beleid. Goed om te weten is dat het invullen van de enquête niet langer zal duren dan 5 minuten.

Alvast super bedankt en wie weet tot snel!

Klik [hier](#) om de enquête in te invullen.

Bijlage 2: E-mail naar andere samenwerkers

Beste samenwerker,

Graag stel ik mezelf even aan je voor. Ik ben Kiki van Bijnen, de stagiaire van Tangent bij Samenwerkerszaken. Ten behoeve van mijn afstuderen aan de Fontys HRM werk ik zelfstandig aan mijn onderzoek. Dit onderzoek wordt aan het einde van het schooljaar afgesloten met een rapport met daarin concrete aanbevelingen voor Tangent. Voor mijn opdracht ga ik eerst een vooronderzoek doen bij jou en collega's op de verschillende locaties.

Ik had dit graag persoonlijk en fysiek willen doen, maar Corona heeft de kans helaas buitenspel gezet.

De opdracht gaat over de behoefte die jij hebt ten aanzien van (opgesteld) beleid. Binnen Tangent wordt opgemerkt dat het beleid niet altijd in de praktijk overeenkomt. Ik wil dus onderzoeken waar bij jou de behoefte ligt. Ik heb hieronder een link bijgevoegd waarin een aantal stellingen staan. Zou je voor mij willen aangeven in hoeverre je het met de stelling een of oneens bent? Ik ben onwijs nieuwsgierig naar jouw ervaring en mening.

Alvast bedankt voor het invullen van de enquête en die input die je hebt geleverd.

Klik [hier](#) om de enquête in te kunnen vullen.

Wie weet tot snel!

Bijlage 3: E-mail naar directeuren van de LUNCH & PLAY scholen

Dag ...,

Allereerst ontzettend bedankt voor je enthousiaste reactie over de LUNCH & PLAY. Helaas door de nieuwe coronamaatregelen is het buitenspel gezet. Ik had graag de informatie van jouw medewerkers op deze spelwijze opgehaald in plaats van een platte enquête.

LUNCH & PLAY is een kaartspel met stellingen waarin het doel was de mening en ervaringen te meten met betrekking tot het Tangent beleid. Iedere deelnemer kreeg vier kaartjes en daarmee konden ze aangeven in hoeverre ze het eens of oneens waren met een stelling. Weer eens wat anders dan een standaard enquête dacht ik. En daarbij in mijn ogen een uitgelezen moment om de verbinding aan te gaan.

Op dit moment is er dan toch gekozen voor de enquête, maar ik had alle voorbereidingen al getroffen... Dus ik kom woensdag of donderdag toch even snel langs om het bedankje (snoepspot) af te geven wat je eigenlijk zou krijgen als school zijnde na het spel. Ook heb ik een nieuwe poster gemaakt waarop te zien is dat het is afgelast, deze poster staat in de bijlage. Zowel aan het kaartje van de snoepspot als de nieuwe poster staat een QR code waaraan de enquête is gelinkt. De poster mag je opnieuw ophangen in de teamkamer en/of de wc's. De samenwekers zijn ook op de hoogte gesteld via de mail en met een link naar de enquête.

Tot snel en nogmaals enorme dank dat je ervoor openstond en de interesse naar mijn afstudeeropdracht.

Bijlage 4: Overzicht indeling interventies veranderschijf

Fase veranderkompas	Betekenis van de fase	Thema	Soort interventie
Wie wil dit echt?	Zo breed mogelijk bevragen wat er speelt. Hierbij in acht houdend wie de betrokkenen zijn en de relatie tot het vraagstuk.	Brainstorming, feedback	- Anders kijken - Stakeholderanalyse - Poll thema's
Wat is de vraag?	De zoektocht naar het startpunt. Ook de onderlinge dynamiek tussen de betrokkenen komt naar voren.	Brainstorming, Yammer (TangentNet & iTango), vergadering	- Anders kijken - Mural
Waar toe moet dit leiden?	Een doel vaststellen waar medewerkers warm voor lopen.	Brainstorming, vergadering, rapportage	- Mural - Poll
Diagnose: wat neem ik waar?	De balans van analyse en actie. Dit betekent ruimte nemen om te reflecteren op wat zichtbaar is en aan de slag gaan.	Feedback, Yammer (TangentNet & iTango)	- Stakeholderanalyse - Waarderende interviews
Kern: wat voor soort opgave is dit?	Betekenis geven aan de informatie die verzameld is; kleur bekennen, mening vormen en onderscheid aanbrengen.	Brainstorming, vergadering, presentatie, Yammer (TangentNet & iTango)	- Canva/piktochart - Introfilmpje maken
Strategie: wat zijn beelden over de gewenste aanpak?	Het is de verbinding tussen de beoogde uitkomsten, diagnose, de kern van het vraagstuk en de strategie (aanpak).	Presentatie, brainstorming, feedback	- Persona's maken - Gap analyse
Interventies: hoe wordt er op dit moment geïnterveneerd?	Wie is er nodig om de interventies tot een succes te maken? Ook de manier waarop er interventies kunnen worden ontworpen en voorbereid.	Feedback, Yammer (TangentNet & iTango)	- Mentimeter - LUNCH & PLAY idee
Acties: wie doet wat wanneer?	Het denkwerk wordt omgezet tot effectieve acties.	Coaching, brainstorming	- Scrum
Regie: hoe zijn sturing en reflectie ingericht?	Het bestaat uit sturing (zorgen dat er dingen gebeuren in de lijn met de strategie). Maar ook uit reflectie (voortdurend blijven kijken en aanpassingen doen).	Feedback	- Mentimeter - Plickers

Bijlage 5: Veranderstrategieën

Strategie	Machts-strategie	Rationele strategie	Onderhandelings-strategie	Motivatie-strategie	Leer-strategie	Dialoog-strategie
Beoogde resultaten	Oplossing die de machthebbers bedenken	De beste oplossing (meetbaar resultaat)	De meest haalbare oplossingen: bevredigend compromis (win-win) Duurzame coalitie voor verandering	Motiverende oplossingen	Oplossingen die mensen samen vinden en eigen maken	Oplossingen die energie losmaken
Filosofie	Mensen zijn gericht op eigen belang. Dus is het creëren van urgentie en het uitoefenen van macht en dreigen met sancties nodig om gewenst gedrag af te dwingen	Verandering is een eenmalig lineair project met een duidelijk doel en eindpunt. Motto: eerst denken, dan doen	Pas als de belangrijkste spelers erachter staan dan ontstaat verandering. Mensen maken kosten-baten-afwegingen komen in beweging als de vraag <i>what's in it for me</i> positief beantwoord wordt	Veranderen is een proces tussen mensen. Verandering is mogelijk als mensen op de juiste manier worden aangespoord mee te doen	Verandering is een leerproces. Je moet mensen daarom in leersituaties brengen, en ondersteunen om zich nieuw gedrag eigen te maken. Mensen handelen vanuit eerdere ervaringen, assumpties en (onbewuste) ingesleten patronen	Mensen willen iets tot stand brengen en zijn dus gericht op samenwerking en ontwikkeling Verandering is een natuurlijk en continu proces

Strategie	Machts-strategie	Rationele strategie	Onderhandelings-strategie	Motivatie-strategie	Leer-strategie	Dialoog-strategie
Motor	Urgentie creëren Dreigen en sanctioneren Doordrukken	Expertise inzetten om te overtuigen Plannen, beheersen en beslissen	Onderhandelen: belangen bij elkaar brengen Draagvlak creëren	Stimuleren en belonen van mensen Aandacht geven Gemeenschapszin	Leren en ontwikkelen Bewustzijn verhogen Experiënteren	Ontdekken Energie losmaken Zelfsturing benutten Experiënteren
Veranderaars	Het topmanagement (of andere machthebber) definieert meetbare doelstellingen en stuurt de verandering. Het realiseren van de verandering wordt opgedragen aan het middenmanagement.	Topmanagers initiëren en sturen de verandering Ondersteund door experts en adviseurs	Partijen die nodig zijn voor steun voor de beoogde oplossing. Bij conflicten: met behulp van derde partij die echt onafhankelijk is of eigen machtspositie inzet	Topmanagers als inspirators en voortrekkers, maar ook mensen van de werkvloer die gaan meedoen en 'ambassadeur' worden	Brede, gemixte groepen. Soms ondersteund door procesbegeleiders	Individuele die de hand-schoen op-pakken Tijdelijke coalities die zich vormen rondom een vraagstuk dat energie geeft
Voorbeeld	Afdwingen van resultaatverbetering en kostenreductie door opdracht te geven	Procesoptimalisatie door herontwerp van werkprocessen aan de hand van expertmatig procesmodel	Fusie onderhandelingen waarin bepaald wordt hoe twee organisaties samen gaan en hoe lusten en lasten verdeeld worden	Visie tot leven brengen door dialoogsessies rondom kernwaarden, met borrel achteraf	Actieeltraject waarin deelnemers werken aan organisatieontwikkeling door dilemma's uit het primaire proces te onderzoeken	Initiatiefnemers de ruimte geven voor een eigen experiment
Sterke punten	Controle	Houvast Kennis / expertise	Draagvlak Flexibiliteit	Betrokkenheid Motivatie Aandacht voor mensen	Diepgang Focus op gedrag	Benutten van eigen vermogens en energie

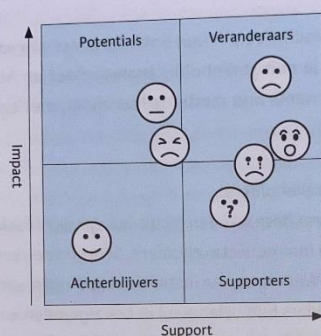
Strategie	Machtsstrategie	Rationele strategie	Onderhandelsstrategie	Motivatiestrategie	Leerstrategie	Dialogostrategie
Risico's (als het slecht wordt toegepast)	Roept meestal veel weerstand op (minder in crisissituaties) Leidt tot invoeringsproblemen Visie gebaseerd op eenzijdig perspectief (alleen top) wat werkt	Roept weerstand op, vanwege beperkte aandacht voor menselijke kant van veranderen: emoties, percepties, ervaringen	Risico van luchtftietserij door verhoogden abstractieniveau (ten dienste van draagvlak) Recht van de sterkste/slimste	Schijnparticipatie Vraagt soms veel tijd Te procedureel omgaan met belonen, of routinematig omgaan met sociale rituelen	Persoonlijk komt voorop te staan in plaats van organisatieontwikkeling Niet iedereen wil en kan altijd alles leren Gebrek aan actie	Oppervlakkig begrip van onderstroom Laissez-faire ontstaat pas echt als de tijd er rijp voor is, als er voldoende experimenteer ruimte is en als er maar beperkte blokkades zijn
Geschied voor	Crisissituaties Korte termijn verandering van structuur Wijziging van managementposities	Crisissituaties Verbetertrajecten: als het probleem bekend is en de oplossing voor de hand ligt. Bijvoorbeeld verhogen van kwaliteit van dienstverlening, optimaliseren werkprocessen	Onderhandelingen zoals fusies of besturingsvraagstukken Samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties	Sommige typen gedragsverandering en vernieuwing Samenwerkingsvraagstukken Visievorming	Duurzame gedragsverandering en vernieuwing. Bijvoorbeeld verhogen van kwaliteit van dienstverlening Diversiteit vergroten Werkprocessen (leren) verbeteren	(Strategische) vernieuwing Verandering van inzichten en gedrag
Onge-schikt voor	Duurzame verandering Cultuur, Werkprocessen, Samenwerkingsrelaties	Duurzame gedragsverandering, Cultuur, samenwerkingsrelaties	Vernieuwing Duurzame gedragsverandering	Crisissituaties Diversiteit versterken	Crisissituaties Als gewenste uitkomst van proces al precies bekend is	Crisissituaties Als gewenste uitkomst van proces al (precies) bekend is

Bijlage 6: Stakeholderanalyse

1. Maak een lijst van mogelijke stakeholders.
1. Wie zijn de echt relevante, direct betrokkenen bij dit vraagstuk? Maak onderscheid tussen directe en indirecte stakeholders. Schrijf de directe stakeholders onder elkaar op. Werk in eerste instantie met die lijst verder.
1. Bepaal van de directe stakeholders hun belang(en) in het algemeen en hoe het verandervraagstuk dat belang (emotioneel) raakt? Geef dat laatste weer met smileys in de volgende kolom.
1. Wat is de macht of de impact van deze stakeholders? Geef een cijfer van 1 tot 5.

Directe stakeholders	Belangen algemeen	Emotie in casus	Impact
1	...	😊	
2	...	😞	
3	...	😐	
4	...	😬	
5	...	😓	
...	...	😕	

1. Wat is hun mate van support ten opzichte van je vraagstuk? Geef een cijfer van 1-5.
1. Maak een kwadrant met op de horizontale as de mate van support en op de verticale as de grootte van de impact. Geef de stakeholders weer met een passende emoticon. Zoals hier te zien.



1. Verdeel het assenstelsel in vier kwadranten. Wie zitten er rechtsboven? Dat zijn je veranderaars! Op hen moet je je dus primair richten.
1. Wat kun je doen om de mensen linksboven meer *supportive* te laten zijn?
1. Wat kun je doen om de mensen rechtsonder meer impact te geven?
1. Onderstaande afbeelding geeft je een grof beeld van een passende benadering voor de verschillende groepen.

Meedenken inhoud	Meebeslissen
Informereren	Betrekken in proces

Bijlage 7: De veranderschijf (met de toegevoegde QR-code)

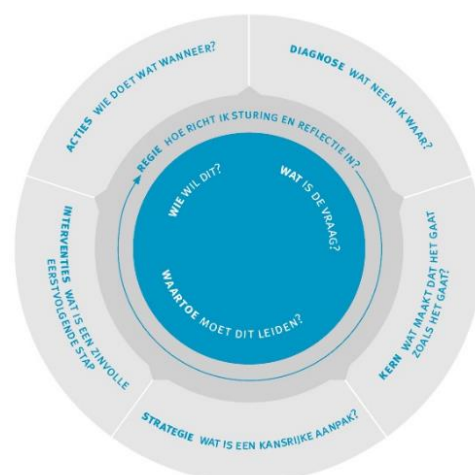


Bijlage 8: Informatieve brief aan directeuren Veranderschijf Tangent

Beste directeuren,

Misschien herinner je je nog het onderzoek dat ik heb afgenomen bij jouw teamleden. In sommige gevallen vond dit op locatie (LUNCH & PLAY) en bij de anderen via een online forms plaats. In mijn onderzoek onderzocht ik de vraag hoe de samenwerkers van Tangent kijken naar beleid en wat de gewenste aanpak is om bij beleidsontwikkeling betrokken te worden. Uit dit vooronderzoek bleek dat de meerderheid van onze samenwerkers geen behoefte heeft om deel te nemen aan een beleidscommissie of daaraan gerelateerde werkgroep. Dit met als voornaamste reden dat een beleidscommissie vergaderingen houdt die voor samenwerkers als te lang worden ervaren. Anderzijds werd wel aangegeven dat men, afhankelijk van het thema, wel inspraak wil hebben op beleid. Met deze uitkomsten ben ik de literatuur ingedoken en heb ik gekeken wat aansluit bij de behoeftes van de samenwerkers.

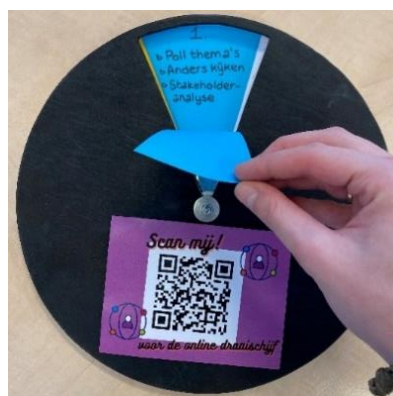
Het boek 'Het Veranderkompas' van Jelger Spijkerboer sprak mij aan en past goed bij dit thema. Dit boek gaat over veranderende organisaties. De auteur heeft een kompas met 9 fases ontwikkeld. Iedere fase bevat een vraag die je kunt beantwoorden. Het is niet verplicht om alle 9 fases te doorlopen, het biedt enkel overzicht en houvast om een verandering/vraagstuk/beleid op te stellen. Dit veranderkompas is de basis van de veranderschijf die ik voor Tangent heb ontworpen. De veranderschijf is voor het eerst ingezet bij Samenwerkerszaken. Door middel van deze brief wil ik óók jullie kennis laten maken met de veranderschijf. Medio april geef ik op het bestuursbureau een presentatie aan het beleidsteam van Tangent. Op deze manier hoop ik dat mijn veranderschijf stap voor stap binnen de gehele organisatie wordt ingezet.



Figuur 3: Veranderkompas Jelger Spijkerboer



Figuur 4: Veranderschijf



Figuur 5: Veranderschijf

De veranderschijf is een fysiek en online draaischijf voor wie een vraagstuk heeft. Met de inzet van de veranderschijf krijg je antwoord op openstaande vragen of kom je tot de kern van jouw vraagstuk. Achter iedere fase/vraag zitten meerdere interventies gekoppeld om antwoord te krijgen op deze vraag. De interventies zijn gericht op het betrekken van je team en gericht op het ophalen hun behoefte/ervaring/mening.

Zie afb. 2 en 3 om jezelf een beeld te vormen van de fysieke veranderschijf. Later heb ik de fysieke veranderschijf van een QR-code voorzien. Om naar de online veranderschijf (met een toelichting bij elke interventie) te gaan kun je de QR code scannen of op [deze link](#) klikken.

De (online) veranderschijf is ontwikkeld om samenwerkers op een innovatieve manier te betrekken bij een vraagstuk/beleidsstuk. Op deze manier worden samenwerkers gedurende het proces op verschillende momenten kort betrokken, gevraagd naar hun input en behoeften. Op deze manier ontstaat binnen een organisatie of team zowel draag- als groeikracht. Je kunt de veranderschijf dus ook op je eigen locatie inzetten!

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben dan hoor ik het graag! Interesse in het boek van Jelger Spijkerboer? Een mini-exemplaar vind je [hier](#). Het boek wordt omschreven als een werkboek en hierin lees je ook het gedachtegoed erachter.

Met vriendelijke groet,

Kiki van Bijnen

HR Stagiaire Samenwerkerszaken

Bijlage 9: Uitwerking evaluatiegesprek samenwerkers

Voldoet dit product aan je behoefte/verwachting om betrokken te worden met vraagstukken en/of beleid?

Samenwerker A: “Ik had niet zoveel keuzemogelijkheden verwacht voor de directeur of beleidsadviseurs. Ik denk dat het veel variatie biedt en dat wij hierdoor niet steeds door een enquête worden betrokken. Dat is denk ik wel fijn dat er meerdere mogelijkheden bij zitten. Ik kan me voorstellen dat het voor de directeur/beleidsadviseurs prettig is dat de interventies zijn ingericht aan de hand van fases. Het product voldoet eigenlijk boven mijn verwachting en ik ben erg benieuwd hoe ik de betrokkenheid ga ervaren.”

Samenwerker B: “Ik denk het wel. Nu ik deze veranderschijf zie lijkt het me al prettiger dan een oproep zien op TangentNet om bij een beleidscommissie of werkgroep aan te sluiten. Ik denk dat het ook effectiever en efficiënter werkt met deze opgestelde interventies.”

Samenwerker C: “Eigenlijk niet. Ik had niet zo’n groot product verwacht. Ik dacht dat de beleidsadviseurs en directeuren één interventie kregen om ons eventueel te kunnen betrekken. Het is echt heel groot en uitgebreid. Voor mezelf komt er heel veel op me af en ben ik blij dat ik niet zoveel keuzes krijg om iemand te betrekken. Het is wel heel helder en gestructureerd.”

Samenwerker D: “Ik verwacht van wel. Ik had alleen geen product verwacht die ingezet gaat worden en waarvan de interventies die wij binnen krijgen. Ik dacht dat er een training tot stand zou komen uit de LUNCH & PLAY resultaten.”

Samenwerker E: “Ik had geen verwachtingen en eigenlijk ook geen behoefte om betrokken te worden. Mijn focus ligt meer dat ik me bezig houd met mijn lessen en kinderen. Ik vind het ook niet leuk om mee te denken met vraagstukken of thema’s voor heel Tangent of de gehele school. Ik zie wel dat er hier goed over nagedacht is en dat je er heel veel tijd in hebt gestoken. Ik ben dus benieuwd hoe dit in praktijk gaat werken en toegepast gaat worden.”

Wat zou je zelf aan de veranderschijf toevoegen?

Samenwerker A: “Vind ik heel lastig om nu zo snel te zeggen. Ik zie dit product namelijk voor de eerste keer en het is ook nog niet ingezet. Nu ik de veranderschijf zo heb mogen bekijken zou ik niet iets kunnen bedenken wat ik mis of wat ik er echt in zou willen hebben.”

Samenwerker B: “Wat ik zelf er nog misschien wel aan toe zou voegen is meer handvaten om ook de uitwerkingen te delen met de samenwerkers vanuit overleggen. Dus dat de beleidsadviseurs en directeuren meer handvaten krijgen om op andere wijzen informatie te delen in plaats van lappe tekst. Zo hoeven wij na een schooldag niet een hele lap tekst te lezen over aanbevelingen of ideeën van beleids/vraagstukken, maar is het in een opslag zichtbaar. Ook omdat de onlineversie een hele gebruiksaanwijzing heeft maakt het dan wel af naar mijn idee.”

Samenwerker C: “Eigenlijk niks. Er is al zoveel aanbod in de veranderschijf. Ik denk dat het goed is dat het nu eerst getest wordt en dan gekeken wordt of de interventies aanslaan bij ons en functioneel zijn voor de beleidsadviseurs en directeuren.”

Samenwerker D: “Nu ik zo dit product heb gezien zou ik als het is ingezet bij de samenwerkers opnieuw uitvragen of ze iets missen. Ook hierbij of ze zich op deze manier dan voldoende betrokken voelen. Op dit moment zou ik alleen nog, indien nodig, een soort inspiratievideo maken die je kunt aanklikken als je de onlineversie opent. Zo kunnen de beleidsadviseurs en directeuren de uitleg van

jou bekijken en de bijbehorende theorie die erachter zit horen. Op deze manier kunnen ze zelf bepalen of ze die nodig hebben en zovaak luisteren als ze willen.”

Samenwerker E: “Uhm ik heb het nu net bekeken en zou het eigenlijk niet weten. Ik vind het heel lastig om dat ik deze behoefte niet zo ervaar en er dus niet zoveel mee bezig ben. Ik vond de LUNCH & PLAY de interactie ervan wel erg fijn. Dus misschien zou ik dan meer interactie interventies inzetten, als die bestaan.”

Hoe zou jij een interventie vormgeven waardoor jij en je collega's worden betrokken op een andere manier dan een beleidscommissie?

Samenwerker A: “Toen we LUNCH & PLAY hadden gespeeld bij ons in de pauze werd ik wel aan het denken gezet. Als ik in jouw schoenen had gestaan zou ik het heel lastig vinden. Ook omdat we zo’n grote groep samenwerkers hebben is het lastig om in te schatten wat de behoefte kan vervullen. Ik zou me dan gaan richten op benaderingsstrategieën en meer spelvormen. Net als LUNCH & PLAY wat me erg bij is gebleven!”

Samenwerker B: “Als ik deze vraag kreeg zou ik me meer gaan richten op de communicatie. Alhoewel ik moet zeggen dat er in deze veranderschijf ook interventies zitten die communicatie bevat. Ik zou dan nog meer tools aanbieden om te kunnen communiceren over de informatie.”

Samenwerker C: “Uhm dat vind ik echt een hele lastige vraag. Ik ben hier bij Tangent ook net nieuw, ben nu een halfjaar aan het werk. Dus ik vind het sowieso dan heel lastig om in te schatten wat nodig is en wat er op elk niveau speelt.”

Samenwerker D: “Ik zou eerder een inspiratiesessie houden waarbij ook de samenwerkers worden meegenomen. Hierdoor worden samenwerkers ook bewuster dat Tangent ons wil betrekken alleen weten ze nog niet precies. Door een inspiratiesessie vorm te geven ga je samen brainstormen en kun je de uitkomst die gemeenschappelijk gedeeld wordt door de betrokkenen uitwerken.”

Samenwerker E: “Ik denk wat ik net al aangaf. Meer interactieve interventies. Dus dat wij ook meer gezichten gaan zien die achter een beleidstuk of iets dergelijks werken. Net als met LUNCH & PLAY vond ik het leuk om ook met de HR stagiaire kennis te maken en daarbij kon jij je informatie verkrijgen van ons.”

Bijlage 10: Uitwerking evaluatiegesprek directeuren

Is het product bruikbaar?

Directeur A: “Ik denk zeker van wel. Dit is een goede eerste stap om integraal leiderschap te verwachten van directeuren. De veranderschijf is erg praktisch ingericht. Wat hierbij wel belangrijk is, is dat de directeuren dezelfde kennis en gedachtegoed beschikken. Hiermee bedoel ik is dat de aanbieder van de achterliggende theorie ook wordt uitgelegd en aangereikt vanuit Tangent. Dus dat de directeur het boek ook echt gaan lezen. En dat we dit kunnen bespreken tijdens het DTO en dezelfde definities hangen aan de vragen van de fases.”

Directeur B: “Voor mij nu zo meteen, nee. Als ik dingen nodig heb van mijn team vraag ik het wel gewoon tijdens een vergadering. Ik snap vanuit beleidsniveau dat je opzoek gaat naar nieuwe manieren. Het ziet er wel gestructureerd uit, maar heb er nog onvoldoende gevoel bij.”

Directeur C: “Ik ben van mening dat deze veranderschijf zeker bruikbaar is voor ons. Het past goed bij onze Tangential SamenSterk. Ook met de situatie dat als wij een oproep hebben om deel te nemen aan een beleidscommissie/werkgroep dat daar helemaal geen reactie op komt. Ik denk dat dit zeker een mooie uitkomst daarvoor kan zijn om wel de mening mee te nemen van samenwerkers.”

Directeur D: “Uiteindelijk wel. Alhoewel we nu al zoveel aan het veranderen zijn of het nu het juiste moment is voor ook de directeuren betwijfel ik. We zijn op dit moment met een enorme cultuursomslag bezig. Maar als ik even puur naar de uitwerking kijk en de achterliggende gedacht denk ik dat het wel bruikbaar is. Het maakt het toegankelijker om een mening te geven of input te leveren over een vraagstuk of beleid.”

Directeur E: “Ik verwacht van wel, maar er is wel meer kennis nodig voor mij om het ook echt te gaan inzetten. Als je het nu zo aan mij zou overhandigen zou ik het niet meer zelf gaan inzetten. Dus meer toelichting en echt mij stap voor stap meenemen zou het zeker gebruiksvriendelijk worden. Hierdoor krijg ik beter in beeld wat het voor mij oplevert en waar aan het bijdraagt.”

Is het product van toegevoegde waarde?

Directeur A: “Ik ben ervan overtuigd van wel. Dit biedt kansen voor stichting niveau en schoolniveau. Om de druk te verlagen dat je iets moet en juist met de interventies die druk wegneemt. Dus je deelt iets met de samenwerkers en wacht daarin af of bespreekt het tijdens een overleg of lunch. Net als wat jij zo leuk hebt gedaan met de LUNCH & PLAY. Super effectief en wordt niet als een moet ervaren om over beleid te praten wat je ervan vindt.”

Directeur B: “Uiteindelijk wel als het Tangent breed vaker terugkomt. Zo komt het voor alle samenwerkers ook vaker terug en wordt de input op dezelfde wijze gevraagd. Zo komen er onderling op de afdelingen geen verschillen met werkgroepen of een interventie. Voor de beleidscommissies krijg je ook meer inzicht van meerdere samenwerkers in plaats van dat er één samenwerker zich aansluit. Hierdoor wordt het ook krachtiger wat je neerzet voor en door de samenwerkers.”

Directeur C: “Als ik het zo zie en je verhaal heb gehoord verwacht ik van wel. Het blijft wel lastig aangezien Tangent nog zo erg in ontwikkeling is. Het is wel een mooi moment om te switchen van een oude werkwijze naar iets vernieuwends. Ik word er enthousiast van en zie het wel voor me dat dit echt gebruikt geworden. Het is erg realistisch en praktisch opgezet.”

Directeur D: “Ja, omdat je het laagdrempeliger houdt verwacht ik dat er meer input komt. Zo krijg je meer en beter inzicht van meerdere samenwerkers. Ook door de betrokkenheid met korte

interventies te doen wordt het voor de samenwerkers ook makkelijker gemaakt om even bij stil te staan. Dit zal eerder aanspreken dan een vergadering van 2uur of een stuk tekst van 10 pagina's om ze te informeren."

Directeur E: "Als ik de benodigde informatie krijg en als ik zo zie hoe het is uitgewerkt neem ik aan van wel. Het ziet er erg dynamisch en praktisch uit. Alleen wat ik al aangaf zou het prettiger zijn met nog aanvullende informatie."

Is de verwachte input die je verkrijgt vanuit de interventie voldoende om mee te nemen in het vraagstuk of beleid?

Directeur A: "Ik denk van wel. Ik heb gezien dat je er erg serieus mee aan de slag bent gegaan. Het is nu een kwestie van uitproberen en evalueren. Zowel evalueren met je samenwerkers als met je mede directeuren of beleidsadviseurs. Hierdoor krijg je scherper wat wel effectief is en wat niet. Wat er misschien ook gemist wordt qua informatie verstrekken."

Directeur B: "Ik denk het wel. Ligt er natuurlijk aan of de samenwerkers meewerken aan de interventies. Dus als je een poll of Q&A uitzet ook input wordt geleverd. Maar als de samenwerkers meedoen verkrijg je naar mijn idee zeker input die nuttig is voor beleid."

Directeur C: "Ik neem aan vanuit jouw vooronderzoek en literatuuronderzoek dat de benodigde input geleverd gaat worden door de interventies. Zolang iedereen goed weet waar welke vraag voor staat komt de benodigde input vanuit de samenwerkers naar voren."

Directeur D: "Jij bent de deskundige dus daar vertrouw ik op. Mijn antwoord is dus ja."

Directeur E: "Zoals ik het zo heb gelezen qua inhoudelijke gebruiksaanwijzing zou ik zeggen ja. Het is erg divers in de manieren om samenwerkers te betrekken. Ook is het overzichtelijk met die fases om bewust na te gaan welke vraag je nog hebt en welke interventies daar dan aan gekoppeld zijn."

Is je kennis vergroot om samenwerkers te betrekken aan de hand van interventies?

Directeur A: "Jazeker, ik kende het hele veranderkompas niet en vind het een erg helder proces. Het is ook mooi om te lezen dat je niet het hele proces hoeft te volgen, maar zelf kan bepalen wat je nodig hebt. Sluit mooi aan bij de gedachtegoed dat het niet moet, maar dat je het wilt weten."

Directeur B: "Ja ik heb er nooit bij stil gestaan. Zoals ik al aangaf als ik een vraag heb loop ik de kantine binnen, bel ik diegene of mail ik. Nu ik dit zo heb gezien lees ik dat het anders kan."

Directeur C: "Absoluut! Ik vond het erg interessant om in rond te kijken. Het was ook erg leuk gedaan. Vooral de onlineversie, niet zo statisch maar juist ook dat de onlineversie op de fysieke versie lijkt."

Directeur D: "Bij sommige fases wel ja. Sommige interventies herkende ik wel en toen ik het last dacht ik oh moet dat zo ja. Dus dat was wel erg prettig om die herkenning ook te hebben. Dan loop ik toch niet helemaal achter. Maar sommige interventies kende ik niet, maar zagen er wel toepasbaar uit."

Directeur E: "Mijn kennis is met name tot nu toe vergroot in die verschillende fases/vragen. Dus dat je een verandertraject/vraagstuk zo kunt opdelen en dan kunt nagaan welke vragen nog onduidelijk zijn voor jou. Dus ja in die zin is mijn kennis vergroot."

Wat zou je zelf aan de veranderschijf toevoegen?

Directeur A: “Ik kan daar nu nog geen uitspraak over doen. Ik wil het nu uit gaan testen en inzetten. Als ik dat heb gedaan kan ik pas elementen of interventies toevoegen.”

Directeur B: “Ik zou dat echt niet weten. Ik was me hier niet bewust van. Ik vind het met name belangrijk dat de samenwerker betrokken blijft. De manier waarop maakt me niet uit zolang het maar gebeurt.”

Directeur C: “Ik heb daarin niet genoeg kennis over op dit moment. Misschien meer soorten spelvormen net als LUNCH & PLAY, maar ik zou voor nu het zo laten. Het biedt nu al zoveel meer mogelijkheden. Ik zou daarom hier nu mee starten en kijken wat dit brengt.”

Directeur D: “Het enige wat ik zou kunnen bedenken is dat je ervoor zorgt dat bij iedere interventie die ingezet wordt er ruimte is voor de samenwerkers om feedback te geven over de interventie. Dus stel je hebt een Trello ingezet dat je achteraf ruimte geeft aan de samenwerkers van hoe vonden jullie dit, wat zouden jullie anders willen of hebben jullie andere ideeën om jullie erbij te betrekken. Zo krijg je gelijk na iedere interventie ook weer jouw feedback om verder te kunnen werken aan de veranderschijf. Op deze manier wordt de schijf nog beter aansluitbaar op de behoefte van de samenwerkers.”

Directeur E: “Niet perse een aanvulling op de veranderschijf. Wel wil ik meegeven dat je goed blijft checken bij zowel de samenwerkers als directeuren en beleidsadviseurs of deze manier wenselijk en positief wordt ervaren. Dat er ook kritisch naar gekeken wordt welke interventies wel of niet werken. En misschien ook welke interventies er nog bij geplaatst kunnen worden. Dat maakt het stap voor stap steeds meer gericht op Tangent.”

Bijlage 11: Uitwerking evaluatiegesprek HR-beleidsadviseur

Is het product bruikbaar?

HR-beleidsadviseur: “Zowel het fysieke als het online exemplaar zijn erg gebruiksvriendelijk opgezet. De fases/vragen staan duidelijk centraal en zowel bij de fysieke als de online veranderschijf kun je direct door naar de bijbehorende interventies.”

Is het product van toegevoegde waarde?

HR-beleidsadviseur: “Ja indien daadwerkelijk toegepast wordt bij ieder vraagstuk, start of fase binnen een verandertraject of bij beleidsontwikkeling kunnen we op een makkelijke manier inventariseren hoe de samenwerkers van Tangent over dit vraagstuk denken of waar zij wel of geen behoefte aan hebben. Samenwerkers krijgen het gevoel dat hun mening er toe doet. Op deze manier wordt de betrokkenheid bij een thema of onderwerp vergroot.”

Is de verwachte input die je verkrijgt vanuit de interventie voldoende om mee te nemen in het vraagstuk of beleid?

HR-beleidsadviseur: “Dat ligt eraan of men bereid is om antwoord of input te geven. Dus afhankelijk van zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de reacties.”

Is het concept voldoende creatief en verfrissend?

HR-beleidsadviseur: “Super vernieuwend en innovatief. Passend bij een moderne organisatie die de uitvoerende medewerkers wil betrekken het inzetten van interventies en vraagstukken en bij het aangeven van de richting en de middelen waarmee wij onze gestelde doelen binnen het koersplan willen gaan realiseren.”

Is je kennis vergroot om samenwerkers te betrekken aan de hand van interventies?

HR-beleidsadviseur: “Ik denk dat de veranderschijf de verbinding is tussen het bestuursbureau (onder andere opstellen van beleid) en de samenwerkers op de werkvloer stimuleert. Daarnaast biedt de veranderschijf ons/mij kennis over diverse interventies om aan input te komen. Hierdoor kun je wisselen en ontstaat er variatie manier van werken.”

Wat gaat er goed in onze samenwerking en wat kan er de volgende keer beter?

HR-beleidsadviseur: “Ook in onze samenwerking hebben we gedifferentieerd. Ik gaf tips over literatuur, deelde artikelen over het onderwerp, las mee met het onderzoek. Suzanne als (operationeel) HR adviseur fungeerde als intermediair tussen de leidinggevenden en collega’s op de werkvloer. Daardoor ontstond er een mooie mix tussen de theorie en de praktijk.

Ik vond het onderwerp/thema best spannend aangezien het mijn eigen functie/rol betrof. Het onderwerp voor het afstudeeronderzoek van Kiki ontstond omdat we aan het nadenken waren hoe we het Arbobeleid tot leven konden laten komen. Rob vroeg zich af of het Arbobeleid wel antwoord gaf op de vraag wat de samenwerkers van Tangent nodig hebben. We zijn daardoor in de eerste maanden geswitcht van onderwerp.

Kiki is redelijk in het diepe gegooid. Wellicht was iets meer begeleiding van mijn kant welkom geweest. Aan de andere kant leer je meer als je niet altijd aan het handje wordt meegenomen en het pad voor je uit wordt uitgestippeld en schoongeveegd.”

Zijn er belangrijke zaken over het hoofd gezien? Welke dan? En hoe kunnen we dat een volgende keer voorkomen?

HR-beleidsadviseur: “Is het thema bedreigend voor degene die het betreft? Door dit zelf aan te geven en door hier meer bij stil te staan.”