

SAMENWERKING TUSSEN SCHOOLLEIDERS IN SCHOLEN

Gedeeld leiderschap als weg naar meer werkbaar werk

WAAROM?

- Meer en meer samenwerking in een VUCA-wereld
- Werkbaar werk: 2 dimensies
- Onderzoek naar stress en welbevinden bij schoolleiders

Meer en meer samenwerking in een VUCA-wereld

- Context: VUCA

- Snel veranderend
- Onzeker
- Complex
- Vaak dubbelzinnig

- Dit vraagt om:

- Nood aan visie en duidelijkheid
- Verdelen van het werk
- Verenigen van expertise
- Nood aan flexibiliteit, wendbaarheid
- Streven naar 'rust' is illusie

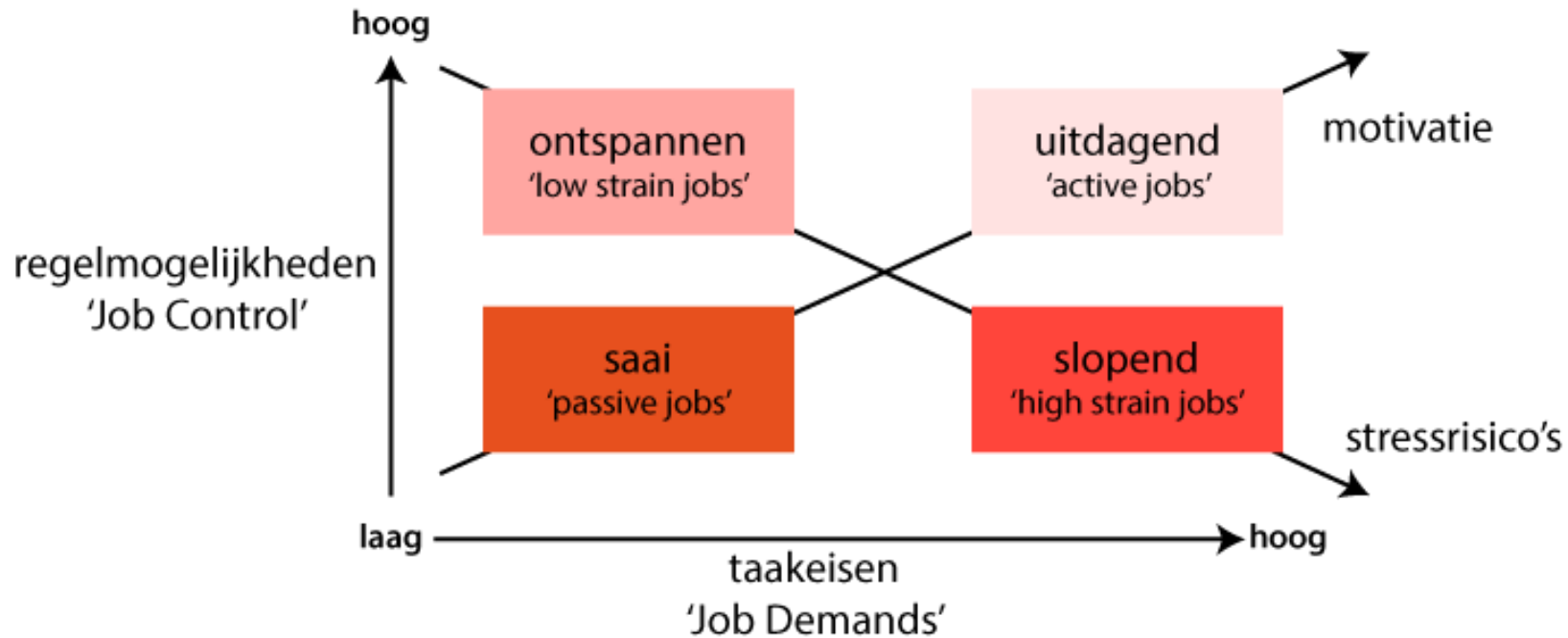
- Context:

- Evolutie naar teams van (formele) leiders

Dit biedt kansen om:

- Gedeeld leiderschap te ontwikkelen
- Als bron van samenhang en draagkracht
- Als bron van effectief schoolleiderschap

Werkbaar werk: 2 dimensies



Kasarek

- Regelmogelijkheden:
 - Taakvariatie
 - Autonomie
- Taakeisen:
 - Werkdruk
 - Emotionele belasting

HNW

- Belang van 2 dimensies:
 - Psychologisch welzijn: werktevredenheid
 - Sociaal welzijn: sociale ondersteuning van directe collega's

Lessen uit onderzoek naar stress en welbevinden bij schoolleiders

Devos e.a. (2019)

- Hoge werkdruk wordt door schoolleiders die verantwoordelijkheden kunnen delen of delegeren als minder problematisch ervaren.
- Kracht van feedback door collega schoolleiders. Bv. vernemen dat anderen met dezelfde problemen kampen.
- Vooral schoolleiders uit grote secundaire scholen en basisscholen met een uitgebreid zorgteam voelen zich minder eenzaam en ervaren minder werkdruk.
- Belang van goede match tussen mensen in een beleidsteam.

*gedeeld
leiderschap*

*micropolitiek
& framing*

GEDEELD LEIDERSCHAP

<https://prezi.com/view/KJnQUUVQLA4kKx3sgiNh/>

Lessen uit onderzoek naar stress en welbevinden bij schoolleiders

Devos e.a. (2019)

- Hoge werkdruk wordt door schoolleiders die verantwoordelijkheden kunnen delen of delegeren als minder problematisch ervaren.
- Kracht van feedback door collega schoolleiders. Bv. vernemen dat anderen met dezelfde problemen kampen.
- Vooral schoolleiders uit grote secundaire scholen en basisscholen met een uitgebreid zorgteam voelen zich minder eenzaam en ervaren minder werkdruk.
- Belang van goede match tussen mensen in een beleidsteam.

*gedeeld
leiderschap*

*micropolitiek
& framing*

MICROPOLITIEK & FRAMING

Micropolitiek

- Iedereen heeft opvattingen over wat goed onderwijs is en welke werkcondities wenselijk of noodzakelijk zijn om professionele taken naar behoren uit te voeren.
- = professionele belangen
- Men is zich hier niet altijd van bewust.
- Belangen kunnen gedeeld worden of verschillen (en soms zelfs met elkaar in strijd zijn).
- Organisatieleden zullen invloed uitoefenen om belangen te vrijwaren.

Micropolitiek

- 5 categorieën van belangen
 - materieel: beschikbaarheid van en toegang tot onderwijs- en leermaterialen, financiële en andere middelen, infrastructuur en tijd
 - organisatorisch: procedures, rollen, posities en formele taken in de school
 - zelfbelangen: het in stand houden van het eigen professioneel zelfverstaan
 - sociaal-professioneel: kwaliteit van de interpersoonlijke professionele relaties
 - cultureel-ideologisch: normen, waarden en ideaal die worden erkend als legitieme en bindende elementen van de schoolcultuur

Micropolitiek

- Organisatieleden schatten in en wegen af welke belangen verwezenlijkt dan wel bedreigd worden.
- Congruentie tussen belangen: samenwerking
- Tegenstelling tussen belangen:
 - bepaalde belangen tijdelijk opofferen om andere veilig te stellen
 - zich alleen of met gelijkgestemden terugtrekken uit een concrete praktijk
 - zich zo goed als geheel terugtrekken, nl. wanneer cultureel-ideologische belangen in het geding zijn

Framing

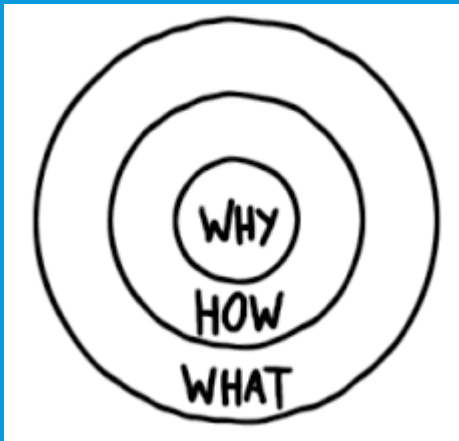
- Mensen geven betekenis aan wat er gebeurt in een organisatie, wie er verantwoordelijk is, wat een probleem is en hoe het opgelost moet worden.
- Mogelijke verschillen in visie en voor elke visie valt iets te zeggen.
- Mogelijke verschillen in belangen spelen mee (cf. micropolitiek).
- Het is denkbaar dat directeurs, leerkrachten... een situatie of probleem bekijken vanuit een verschillend perspectief.
- Hierdoor zullen ze bijvoorbeeld andere oorzaken aanwijzen voor een probleem, andere oplossingen voorstellen, enz.

Framing

- Framing gaat uit van betekenisgeving als een gezamenlijk proces.
- Framing houdt in dat men bepaalde aspecten van een kwestie belicht, zodat men het op een bepaalde manier definieert, oorzaken aanwijst, morele evaluatie aan koppelt en/of één of meerdere specifieke oplossingen voorstelt.
- Onbewust én bewust:
 - <https://www.youtube.com/watch?v=VFuoQoarrkk>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=28HsB6oPoUo>
- Dit gebeurt nooit los van de context (tijd en ruimte).

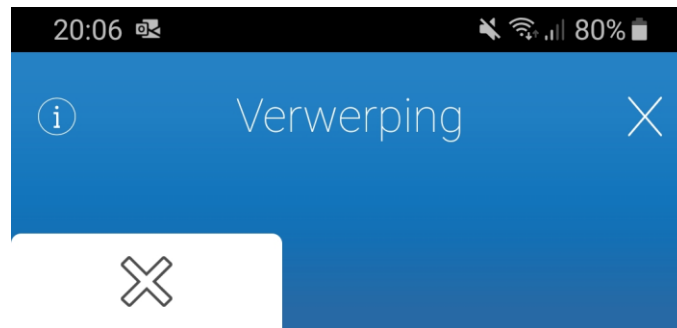
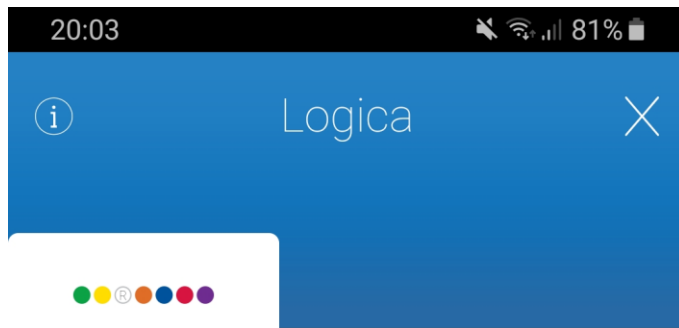
Wat ermee doen in je organisatie?

- Schep duidelijkheid over waar je naartoe gaat...
- ... en dus ook over welke werkcondities en verwachtingen daaraan vasthangen



- waarom – geloof, bestaansreden
- hoe – proces
- wat – product, resultaat

- Concreet: strategische planning (en daarbij zorgen voor gedragenheid)



- 1 U stelt mensen en sociale verbanden voorop
- 2 zoekt daartoe naar nieuwe ideeën en kennis
- R vervolgens vraagt u zich af of het echt wel relevant is
- 3 vervolgens zoekt u naar de wijze waarop zaken handiger kunnen of 'verkoopt' u wat u gedaan heeft
- 4 zo nu en dan brengt u structuur aan, maakt een aantal zaken af en ruimt op
- 5 kiest u wat prioriteit heeft, focused en maakt u tempo
- 6 stemt u af met de vertrouwde mensen en doet u wat nodig is

- U heeft moeite met het arrogante gedrag van oranje. Oranje twijfelt aan de intenties van anderen en wil zichzelf onderscheiden en gezien worden.

- U heeft moeite met het ongeduldige en conflicterende gedrag van rood omdat dat de harmonie verpest.

- U heeft moeite met de onpersoonlijke en kille benadering van blauw. We werken met mensen, niet met nummers.

Wat ermee doen in je organisatie?

- Leer jezelf kennen
- Stimuleer en ondersteun anderen om zichzelf en elkaar te leren kennen
- Leer uzelf als team kennen
- Concreet: Management drives:
<https://www.youtube.com/watch?v=3U1UujK4b74>

Wat ermee doen in je organisatie?

- Beter dan problemen oplossen, is anticiperen.
- Voorbeeld: 6 uren blokkeren