

VAN INSTRUMENT NAAR INSPIRATIE

Welke bekwaamheden en handelingsruimte hebben afdelingsleiders van SOVON-scholen nodig om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven?

Auteur: Vincent P.G. van der Meer (3700828)
Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht, USBO

Onder begeleiding van:
Prof. dr. P.L.M. Leisink, scriptiebegeleider
J. van Harten (MSc), tweede beoordelaar

Utrecht, 16 augustus 2016



Voorwoord

Met het afronden van deze masterscriptie is de deur van mijn studietijd na zes jaar achter mij in het slot gevallen. In de plaats daarvan is een nieuwe deur geopend die toegang verschaft tot een carrièrepad vol uitdagingen. Ik heb de afgelopen periode ervaren als uitermate leerzaam en uitdagend. Een periode waarin onzekerheid, twijfel en vermoeiing zorgen voor een puzzel, waarvan het bijzonder bevredigend en motiverend is als de stukjes (eindelijk) op hun plek vallen. Dit onderzoek vormt voor mij een eind aan vijf jaar studie in de richting van Human Resource Management en in dit onderzoek zijn mijn voornaamste interesses in het vakgebied samen gekomen.

In de eerste plaats wil ik mijn begeleider van dit onderzoek bedanken, prof. dr. Peter Leisink. Peter, ik had me geen betere begeleiding kunnen voorstellen. De balans die je hebt bewaard tussen mij op mijn tenen laten lopen en soms bevestiging geven, heeft me vaak gefrustreerd en veel doen twijfelen. Tegelijkertijd heeft dit me enorm gemotiveerd en geïnspireerd. Ik vind het erg bijzonder hoe veel tijd, aandacht en constructieve feedback je tijdens dit gehele traject hebt gegeven. Ik hoop dat ik jouw voorbeeld bij de begeleiding van anderen in mijn toekomstige carrière kan volgen, aangezien dat zou betekenen dat ik peoplemanagement op een inspirerende manier bedrijft!

Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan de SOVON. De mogelijkheid om bij deze organisatie mijn onderzoek uit te voeren, is een van de redenen geweest waarom ik de afgelopen zeven maanden als zo leuk heb ervaren. Ik wil dan ook mijn directe begeleiders Dick, Elly en Christel hartelijk bedanken voor de ondersteuning en het gemak waarmee het hele onderzoek is verlopen. Zonder jullie snelle reacties en bereidheid mee te denken en te helpen met het onderzoek was zo'n soepel verloop niet mogelijk geweest.

Verder wil ik alle rectoren, afdelingsleiders, docenten en het hoofd personeelszaken bedanken voor alle gesprekken die ik heb mogen voeren, zonder deze gesprekken was deze scriptie niet mogelijk geweest. Door jullie passie en bevoegenheid voor het vak en voor jullie leerlingen heb ik me een aantal keer serieus afgevraagd of het docentschap misschien toch iets voor mij zou zijn.

Tot slot wil ik mijn ouders Thea en Jos, broer Thomas en goede vriend Floris ervoor bedanken dat jullie altijd voor mij klaar staan, in mij geloven en mij veel nieuwe inzichten bieden. Zonder jullie was ik niet geweest waar en wie ik nu ben.

- Vincent van der Meer, augustus 2016.

Abstract

In deze masterscriptie wordt binnen drie scholen uit het voortgezet onderwijs die vallen onder het bovenscholse bestuur de SOVON onderzocht welke bekwaamheden en handelingsruimte afdelingsleiders nodig hebben om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven. Deze onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van interviews en focusgroepen met verschillende actoren binnen de scholen. Inspirerend peoplemanagement blijkt te bestaan uit drie dimensies; plannen en organiseren, mens- en relatiegericht en onderwijsontwikkeling. Hierbij werkt het gebruik van visie binnen onderwijsontwikkeling door in de andere twee dimensies en ontstaat aan de hand van deze visie inspiratie bij docenten.

In het onderzoek stond centraal welke bekwaamheden en handelingsruimte afdelingsleiders nodig hebben om dit inspirerende peoplemanagement te bedrijven. De benodigde bekwaamheden betreffen voornamelijk persoonlijke kwaliteiten. Wanneer een visie moet leiden tot inspiratie, is het van belang dat een afdelingsleider deze op een juiste manier communiceert. Verder dient een afdelingsleider inlevingsvermogen te hebben, authentiek te zijn, het goede voorbeeld te geven en te kunnen luisteren en flexibel te zijn.

Binnen handelingsruimte dienen afdelingsleiders vertrouwen te krijgen, maar het is tevens belangrijk dat ze een bepaalde creatieve spanning ervaren. Er zijn daarnaast een aantal beperkende factoren voor handelingsruimte. De grootste factor hierin is tijd. Verder werkt de huidige indeling van verantwoordelijkheden beperkend voor afdelingsleiders. Een vergrotende factor betreft de grotere gedeelde verantwoordelijkheid tussen docenten en afdelingsleiders aan de hand van een nieuwe functie-indeling. De organisatorische ondersteuning is daarnaast van invloed op de handelingsruimte. Deze wordt voornamelijk verzorgd door de rector, terwijl de HR-afdeling afdelingsleiders enkel ondersteunt op meer technische zaken. Er blijken veel verantwoordelijkheden bij de rector te liggen, zoals een groot deel van de implementatie van HR-maatregelen, wat de ruimte voor de afdelingsleider beperkt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Abstract	III
1. Introductie	1
1.1 Integraal Personeelsbeleid.....	1
1.2 Inspirerend peoplemanagement	3
1.3 Doelstelling, vraagstelling en relevantie	4
1.3.1 Maatschappelijke en praktische relevantie.....	4
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	5
1.3.3 Leeswijzer	5
2. Theoretisch kader	7
2.1 Inspirerend peoplemanagement	7
2.1.1 De implementatie van HR-maatregelen	9
2.1.2 Leiderschapsgedrag.....	10
2.1.3 Visie	11
2.1.4 Effect van inspiratie op medewerkers	13
2.2 Individuele performance	15
2.2.1 Bekwaamheden	15
2.2.2 Handelingsruimte	17
2.3 Conceptueel model en verwachtingen	20
2.3.1 Conceptueel model.....	20
2.3.2 Verwachtingen	21
3. Methodische verantwoording.....	22
3.1 Onderzoeksbenadering.....	22
3.2 Onderzoekseenheden	22
3.3 Onderzoeksmethoden.....	23
3.3.1 Semigestructureerde interviews	23
3.3.2 Focusgroepen	24
3.4 Data-analyse.....	25
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	26
3.5.1 Validiteit	26
3.5.2 Betrouwbaarheid	26
4. Resultaten.....	27

4.1	Inspiratie	27
4.1.1	Inspiratie door afdelingsleiders	29
4.1.2	Inspiratie van afdelingsleider	30
4.1.3	Inspirerend peoplemanagement ideaal	31
4.1.4	Visie	32
4.2	Peoplemanagement	34
4.2.1	Plannen en organiseren	35
4.2.2	Mens- en relatiegericht	35
4.2.3	Onderwijsontwikkeling	36
4.3	Bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement	37
4.3.1	Bekwaamheden voor inspiratie	38
4.3.2	Bekwaamheden voor peoplemanagement	40
4.4	Handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement	41
4.4.1	Handelingsruimte voor inspiratie	42
4.4.2	Handelingsruimte voor peoplemanagement	45
4.4.3	Organisatorische ondersteuning	47
4.5	Conclusie resultatenhoofdstuk	50
5.	Conclusie	53
5.1	Inspirerend peoplemanagement	53
5.2	Bekwaamheden	55
5.3	Handelingsruimte	56
5.4	Slotsom	58
6.	Discussie	60
6.1	Uitkomst verwachtingen	60
6.2	Theoretische implicaties	61
6.3	Praktische implicaties	62
6.4	Reflectie op het onderzoek	63
6.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	64
7.	Literatuurlijst	66
8.	Bijlagen	70
8.1	Topiclijst HR-afdeling	70
8.2	Topiclijst rector	72
8.3	Topiclijst afdelingsleiders	74

8.4	Draaiboek focusgroepen	76
8.5	Gewenste tijdsverdeling.....	78
8.6	AMO-variabelen	78
8.6	Codeboom.....	79

1. Introductie

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de manier waarop ons werk georganiseerd is, zorgen voor nieuwe uitdagingen in het HR-beleid van Nederlandse organisaties. Daarnaast zorgen deze veranderingen ervoor dat het bedrijven van inspirerend leiderschap een grotere uitdaging wordt. Een aanstaande krapte op de arbeidsmarkt, de hierbij horende vergrijzing en een meer multiculturele beroepsbevolking zijn allemaal veranderingen die maken dat de doelgroep van HR-beleid verandert (Bogaert en Vloeberghs, 2005) en dat men met meer verschillende actoren rekening moet houden bij het bedrijven van inspirerend leiderschap. Vergrijzing treft de onderwijssector bijvoorbeeld sterk. In 2014 was de gemiddelde leeftijd hier 44 jaar, terwijl dit landelijk op 41.9 jaar lag (CBS, 2016). Organisaties moeten zich dus richten op het werven van in meer opzichten meer diverse medewerkers. Dit brengt uitdagingen met zich mee voor het leiderschap. Doordat men rekening moet houden met diverse medewerkers, wordt het lastiger om voor elk van deze medewerkers inspirerend te zijn. Een andere uitdaging in het HR-beleid en voor het inspirerend leiderschap van Nederlandse organisaties is vindbaar in het verschil tussen fulltime en parttime medewerkers. In Nederland werkt bijna de helft van de medewerkers parttime (Sándor, 2013). Dit brengt onder andere uitdagingen met zich mee op het gebied van het motiveren en behouden van deze medewerkers. Deze uitdagingen betekenen ook dat lijnmanagers in organisaties anders leiding moeten geven om inspirerend te kunnen zijn. De grotere mate van diversiteit vraagt om meer maatwerk. Eerdere onderzoeken hebben op dit punt aangetoond dat een goede inrichting van peoplemanagement essentieel is voor het realiseren van de gewenste opbrengsten voor de organisatie en voor medewerkers (Knies, 2012; Purcell en Hutchinson, 2007).

Dit onderzoek biedt inzicht in de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven in het voortgezet onderwijs. Hierbij wordt inspiratie specifiek gelinkt aan het concept ‘visie’. Dit wordt gebaseerd op empirisch onderzoek in een organisatie binnen het voortgezet onderwijs die bezig is een slag te maken in haar HR-beleid en de implementatie daarvan. Hiermee wordt ingespeeld op de hiervoor genoemde uitdagingen op de arbeidsmarkt.

1.1 Integraal Personeelsbeleid

Binnen het voortgezet onderwijs is de afgelopen 10-15 jaar integraal personeelsbeleid (IPB) ingevoerd. Dit houdt in dat men afstemming zoekt tussen de competenties van de medewerkers en de doelen van de school. Deze verticale afstemming vormt een van de betekenissen van ‘integraal’ in IPB (Leisink en Boselie, 2014). De implementatie van IPB is minder snel verlopen dan de beleidsmakers wensten, vanwege ontevredenheid bij docenten (Runhaar en Sanders, 2007). Deze ontevredenheid heeft een aantal oorzaken. Zo ervaren docenten nauwelijks nut, is er weerstand tegen elkaar opvolgende veranderingen en

speelt de organisatiecultuur een belemmerende rol (Runhaar en Sanders, 2007). Integraal betekent binnen IPB eveneens dat de verschillende actoren binnen een school (bestuur, schoolmanagement en medewerkers) hun eigen verantwoordelijkheid hebben in het leveren van een bijdrage aan het realiseren van het personeelsbeleid (SBO IPB, 2005 in Leisink en Boselie, 2014).

Het definiëren van een visie wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de werkgever, medewerkers worden vervolgens geacht op de hoogte te zijn van de uitwerking hiervan en dienen dit te vertalen naar hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Het proces dat hiertussen plaatsvindt, 'het managementproces', wordt echter niet besproken (Leisink en Boselie, 2014). Zo wordt er geen invulling gegeven aan de gewenste peoplemanagement activiteiten of aan de rol van een leidinggevende in het onder de aandacht brengen van de visie. Het gesprek hierover kan input opleveren voor de invulling van het HR-beleid. Zodat het HR-beleid aansluit bij de visie en de organisatiedoelen van een school.

Ook de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord (SOVON) is in 2012 begonnen met het invoeren van IPB (SOVON, 2016). Dit hield hierin dat men een nieuw HR-instrumentarium heeft ontwikkeld. De SOVON is een bovenschools bestuur waaronder acht middelbare scholen vallen. Bij drie van deze acht scholen, welke vergelijkbaar zijn qua onderwijsaanbod en -type, zal door middel van interviews en focusgroepen onderzoek worden gedaan. Zoals gezegd heeft de SOVON een beschikbaar HR-instrumentarium. Het is nu van belang dat dit instrumentarium gaat 'leven' op de werkvloer. Dit betekent dat het instrumentarium onder de aandacht komt bij de afdelingsleiders en dat zij dit actief gaan gebruiken richting de rest van de organisatie. De afdelingsleiders op de scholen moeten het HR-instrumentarium op een manier gaan inzetten die leidt tot inspiratie bij de docenten, vandaar de titel 'Van instrument naar inspiratie'. Visie en richting geven wordt gezien als belangrijkste voorwaarde voor goed schoolleiderschap (Waslander, Dücker en Van Dijk, 2012), vandaar dat in dit onderzoek specifiek gekeken is naar de wijze waarop visie zorgt voor inspiratie bij de docenten. Aangezien afdelingsleiders binnen de SOVON-scholen verantwoordelijk zijn voor het communiceren van deze visie richting docenten, worden zij hierover bevraagd. Afdelingsleiders fungeren binnen de SOVON-scholen als het equivalent van lijnmanagers. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de implementatie van HR-maatregelen en voeren peoplemanagement uit (Purcell en Hutchinson, 2007; Knies, 2012). Onderzoek naar de *invulling* van peoplemanagement is nieuw. Waar peoplemanagement voornamelijk een technisch kader weergeeft (Purcell en Hutchinson, 2007; Knies, 2012), blijft de invulling hiervan veelal achterwege. Door visie te koppelen aan peoplemanagement wordt beschreven hoe peoplemanagement kan leiden tot inspiratie. Hierbij is het van belang om te noemen dat een visie op zich niet per se inspireert. Inspiratie van medewerkers zit vooral in de wijze waarop deze visie wordt gecommuniceerd en uitgedragen door de leidinggevendenden. In de implementatie van HR-beleid is het van belang dat HR-maatregelen gaan 'leven'

onder medewerkers (Knies, 2012), peoplemanagement op een inspirerende manier bedrijven kan hier wellicht aan bijdragen.

1.2 Inspirerend peoplemanagement

HRM wordt vaak gezien als synoniem voor ‘de HR-afdeling’ en de HR-praktijken (Purcell en Kinnie, 2007). In de implementatie van HR-beleid spelen ook lijnmanagers echter vaak een belangrijke en primaire rol. Ook in de koppeling tussen onderwijs- en personeelsontwikkeling zijn lijnmanagers belangrijk. Deze verantwoordelijkheid van lijnmanagers wordt in veel onderzoek gedefinieerd als peoplemanagement (Knies, 2012; Purcell en Hutchinson, 2007). Peoplemanagement beschrijft grofweg twee verantwoordelijkheden die lijnmanagers dienen te nemen: de implementatie van HR-maatregelen en het vertonen van het juiste leiderschapsgedrag. Deze twee onderdelen hebben een ‘symbiotische relatie’ (Purcell en Hutchinson, 2007). Dit houdt in dat leidinggevenden goed ontworpen HR-maatregelen nodig hebben om hen te ondersteunen, maar dat het oordeel van medewerkers over deze maatregelen tegelijkertijd afhangt van het gedrag van de leidinggevende (Knies, 2012). Deze indeling van peoplemanagement kan gezien worden als een kader; de verdere invulling van de onderdelen van peoplemanagement is nog grotendeels vrij. In dit onderzoek wordt gekeken naar de benodigheden om peoplemanagement op een inspirerende manier in te vullen, wat in de theorie niet direct vindbaar is in de huidige onderdelen van peoplemanagement. Inspiratie komt binnen scholen veelal voort uit de visie van een organisatie (Hallinger, 2011). De koppeling tussen peoplemanagement en visie en wat er voor nodig is om peoplemanagement op een inspirerende manier uit te voeren is uit eerder onderzoek nog niet helder geworden, terwijl kunnen inspireren volgens Den Hartog (1997) gezien kan worden als de belangrijkste eigenschap van een leider. Dit onderzoek voegt visie toe aan de bestaande kennis over peoplemanagement om zo een meer integrale kijk te geven op het bedrijven van peoplemanagement op een inspirerende manier. Het hebben van een visie en richting kunnen geven worden eveneens gezien als de belangrijkste pijlers via welke schoolleiders invloed uit kunnen oefenen op het leren (Hallinger en Heck, 1996 in Hallinger, 2011; Robinson, 2008; Waslander, Dückers en Van Dijk 2012).

Inspirerend peoplemanagement wordt in dit onderzoek gelijkgesteld aan de performance van lijnmanagers. Dit wil zeggen dat het voor lijnmanagers logischerwijs gezien kan worden als onderdeel van de functievereisten dat zij peoplemanagement gebruiken en dit op een inspirerende manier trachten uit te voeren. Het effect van deze inspirerende uitvoering van peoplemanagement moet in het onderwijs uiteindelijk blijken bij docenten. Zij ervaren het peoplemanagement op een bepaalde manier en bepalen of dit voor hen inspirerend werkt. Een veelgebruikt model voor het onderzoeken van individuele prestatie is het AMO-model (Boxall en Purcell, 2011). Dit model onderzoekt individuele performance aan de hand van de hiervoor benodigde bekwaamheden (A), motivatie (M) en mogelijkheden (O). Uit het AMO-model zullen twee factoren worden onderzocht; de vereiste bekwaamheden voor het bedrijven van

inspirerend peoplemanagement en de handelingsruimte die afdelingsleiders hiervoor nodig hebben. Handelingsruimte is hierbij gelijkgesteld aan de mogelijkheden (O) die men nodig heeft.

Dit onderzoek zal inzichtelijk maken hoe peoplemanagement op een inspirerende manier bedreven kan worden. Hiertoe wordt gekeken naar de relatie tussen visie en peoplemanagement en naar de manier waarop de toevoeging van visie kan leiden tot inspirerend peoplemanagement. Onderzoek naar het bedrijven van peoplemanagement op een bepaalde manier is nieuw. De huidige theoretische indeling geeft voornamelijk een kader van praktijken door lijnmanagers (Purcell en Hutchinson, 2007; Knies, 2012). De mogelijkheden van invulling van dit kader komen in de theorie niet naar voren. Door visie te koppelen aan peoplemanagement wordt beschreven hoe peoplemanagement kan leiden tot inspiratie. In de implementatie van HR-beleid is het van belang dat HR-maatregelen gaan ‘leven’ onder medewerkers (Knies, 2012), peoplemanagement op een inspirerende manier bedrijven kan hier wellicht aan bijdragen. Een andere nieuwe toevoeging van dit onderzoek is de directe kijk naar de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspiratie. In veel voorgaand onderzoek wordt vanuit een bepaalde vorm van leiderschap, zoals charismatisch of transformationeel leiderschap, gekeken naar inspiratie (Bono en Judge, 2004; Sosik en Dinger, 2007). In dit onderzoek wordt echter gekeken naar inspiratie, zonder dat dit wordt gekoppeld aan een specifieke manier van leiderschap.

1.3 Doelstelling, vraagstelling en relevantie

Dit onderzoek heeft als doel een context specifieke invulling te geven van inspirerend peoplemanagement in het voortgezet onderwijs. Hierbij ligt de focus op de bekwaamheden en handelingsruimte die afdelingsleiders hierbij nodig hebben. Deze invulling dient aanknopingspunten op te leveren voor de schoolleiders bij het neerzetten van hun HR-beleid en bij het aansturen van de afdelingsleiders. Daarnaast kan de context specifieke invulling voor de SOVON in kaart brengen hoe afdelingsleiders door middel van de juiste bekwaamheden en handelingsruimte op een inspirerende manier peoplemanagement kunnen bedrijven, waarbij zij het HR-instrumentarium ‘laten leven’ onder docenten.

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt: *Welke bekwaamheden en handelingsruimte hebben afdelingsleiders van SOVON-scholen nodig om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven?*

1.3.1 Maatschappelijke en praktische relevantie

Dit onderzoek kan maatschappelijk, praktisch en wetenschappelijk meerwaarde opleveren. Het is van maatschappelijk belang dat het voortgezet onderwijs van een zo goed mogelijke kwaliteit is. Deze kwaliteit wordt mede bepaald door het peoplemanagement van afdelingsleiders. Aangezien dit onderzoek vanuit strategisch HRM kijkt naar de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte van afdelingsleiders om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven, kunnen de verkregen inzichten bijdragen

aan het vormgeven van goed HR-beleid op scholen in het voortgezet onderwijs. Dit kan vervolgens bijdragen aan de professionaliteit en performance van scholen, afdelingsleiders en daarmee docenten. De kwaliteit van hen, de docenten, wordt beschouwd als de belangrijkste factor om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen (Hattie, 2009).

Afdelingsleiders krijgen steeds vaker HR-verantwoordelijkheden toebedeeld, dit wordt ook wel HR-devolution genoemd. Via HR-devolution krijgen afdelingsleiders meer en andere verantwoordelijkheden (Delmotte en Sels, 2008; Perry en Kulik, 2008). Het is aan de werkgever om medewerkers zo goed mogelijk in staat te stellen te voldoen aan deze verantwoordelijkheden. Dit onderzoek levert hier een bijdrage aan door inzichtelijk te maken wat de gevraagde bekwaamheden en handelingsruimte die afdelingsleiders nodig hebben precies inhouden. Aan de hand van deze kennis kunnen afdelingsleiders beter in staat gesteld worden op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven en zodoende hun bijdrage te leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Door middel van het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt beoogd inzichtelijk te maken hoe peoplemanagement op een inspirerende manier bedreven kan worden. Peoplemanagement zoals omschreven door Purcell en Hutchinson (2007) en Knies (2012) geeft voornamelijk een kader weer van praktijken uitgevoerd door lijnmanagers. De invulling hiervan is nieuw en wordt in dit onderzoek verzorgd aan de hand van het concept 'visie' (Hallinger, 2011). Dit concept geeft aan wat er aan peoplemanagement toegevoegd kan worden zodat dit op een inspirerende manier bedreven kan worden. Kunnen inspireren wordt door Den Hartog (1997) aangedragen als de belangrijkste eigenschap van een leider. Door middel van dit onderzoek kan worden onderzocht hoe peoplemanagement en visie samenhangen en wat verschillende actoren binnen scholen in het voortgezet onderwijs zien als voorwaardelijk voor het bedrijven van peoplemanagement op een inspirerende manier. Aan de hand hiervan kan de huidige kennis over peoplemanagement en de invulling daarvan worden uitgebreid. Daarnaast wordt gekeken naar wat peoplemanagement voor docenten inspirerend maakt. Verder is het nieuw dat er in directe zin gekeken wordt naar de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspiratie, zonder dat dit gekoppeld wordt aan een specifieke manier van leiderschap.

1.3.3 Leeswijzer

In de rest van de hoofdstukken zal een antwoord geformuleerd gaan worden op de bovengenoemde hoofdvraag. Zo zal eerst in het tweede hoofdstuk beschreven worden wat de relevante literatuur is omtrent dit onderwerp. In het derde hoofdstuk zal beschreven worden welke methoden zijn gebruikt voor de dataverzameling in dit onderzoek. De resultaten van deze dataverzameling zullen in het vierde hoofdstuk gepresenteerd worden. De conclusies die getrokken kunnen worden op basis van het literatuuronderzoek

en de resultaten, zullen in het vijfde hoofdstuk aan de orde komen. Het zesde hoofdstuk beschrijft de discussie omtrent dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt de theorie die de basis vormt voor dit onderzoek. Hierin zal getracht worden om vanuit de theorie een antwoord te geven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Dit theoretische beeld zal de basis vormen voor de verdere stappen in het onderzoek.

Door de algemene theoretische ideeën over peoplemanagement tegenover de context specifieke literatuur binnen de SOVON te zetten aan de hand van het AMO-model, komt men tot het belang van inspiratie in combinatie met peoplemanagement. Het doel van dit theoretisch kader is om theorie te ontwikkelen over een context specifieke invulling van peoplemanagement aan de hand van het AMO-model. De inzichten die op basis van dit theoretisch kader gevonden worden zijn gebruikt voor het opstellen van de topiclijsten voor de interviews en het draaiboek voor de focusgroepen. Verder worden op basis van het theoretisch kader de theoretische conclusies getrokken.

Dit theoretisch kader zal eerst aandacht besteden aan het concept inspirerend peoplemanagement en de hierbij horende onderdelen. Daarna bespreekt het onderdeel individuele performance de bekwaamheden en handelingsruimte die nodig zijn om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Hierin wordt eveneens gekeken naar het effect op medewerkers. Of peoplemanagement op een inspirerende manier bedreven wordt, kan namelijk alleen beoordeeld worden op basis van het effect dat dit heeft op medewerkers.

In elke paragraaf wordt zo veel mogelijk ingegaan op zowel algemene theorieën over het onderwerp als op specifieke theorieën voor het voortgezet onderwijs. Wanneer er geen theorie voor het onderwijs beschikbaar is, is er uitgegaan van literatuur uit publieke organisaties. De gebruikte onderzoeken zijn overwegend wetenschappelijk, een enkele keer is gebruik gemaakt van quasiwetenschappelijke literatuur.

2.1 Inspirerend peoplemanagement

Human Resource Management (HRM) wordt vaak gelijkgesteld aan de HR-instrumenten en de HR-afdeling van een organisatie (Purcell en Kinnie, 2007). De manier waarop de werkcultuur is ingericht en de leidinggevenden vallen echter ook onder HRM. Er zijn binnen strategisch HRM verschillende niveaus van het HR-beleid. Deze variëren van de afstemming tussen organisatiedoelstellingen en HRM-doelstellingen tot de implementatie van het HR-beleid. Deze implementatie wordt gezien als het 'laagste' niveau (Wright en Gardner, 2003) en wordt over het algemeen verricht door leidinggevenden (Larsen en Brewster, 2003 in Knies, 2012). Dit wordt ook wel HR-devolution genoemd; de mate waarin HR-verantwoordelijkheden toevallen aan lijnmanagers (Delmotte en Sels, 2008). Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers hier in steeds meer landen verantwoordelijk voor zijn (Larsen en Brewster, 2003 in Knies, 2012).

Naast de wijze waarop leidinggevend HR-maatregelen implementeren is ook het leiderschapsgedrag dat leidinggevend vertonen belangrijk voor de effectiviteit van het HRM-beleid en bepalend voor de wijze waarop hun peoplemanagement wordt ervaren. Deze twee elementen; de implementatie van HR-maatregelen en het leiderschapsgedrag van leidinggevend vormen samen ‘peoplemanagement’. Tussen deze twee bestaat volgens Purcell en Hutchinson (2007) een soort ‘symbiotische relatie’. Leidinggevend hebben aan de ene kant goede HR-maatregelen nodig om mee te werken en om toe te passen, terwijl het succes van deze HR-maatregelen afhankelijk is van het gedrag van de leidinggevend. Medewerkers reageren zowel op de HR-maatregelen als op het leiderschapsgedrag van hun direct leidinggevend.

In dit onderzoek is het van belang dat peoplemanagement op een bepaalde manier wordt uitgevoerd, het moet namelijk leiden tot inspiratie. Hierbij wordt de ‘symbiotische relatie’ tussen de twee onderdelen van peoplemanagement niet aangetast, maar wordt gekeken naar wat aan deze twee onderdelen toegevoegd dient te worden om te leiden tot inspiratie. Wanneer gekeken wordt naar peoplemanagement en de componenten waaruit zij bestaat is het zichtbaar dat de manier waarop dit ingezet kan worden beperkt is (Knies, 2012). Peoplemanagement bestaat uit twee hoofdcomponenten; de implementatie van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag. Deze componenten zullen later in deze paragraaf verder toegelicht worden. Verschillende auteurs geven aan dat deze twee onderdelen nog voornamelijk los van elkaar gezien worden, ze worden weinig met elkaar geïntegreerd. Knies (2012) stelt dat de *bodies of knowledge* hieromtrent erg sterk verschillen in de veronderstellingen over de benadering van organisaties. Knies (2012) pleit voor het integreren van de twee onderdelen van peoplemanagement. Het nut hiervan kan inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van een afzonderlijke typering van de twee componenten, welke hierna uitgebreider gegeven zal worden. De literatuur over de implementatie van HR-maatregelen door de lijn is erg instrumenteel georiënteerd, hierin staan de organisatieopbrengsten centraal (Knies, 2012). De literatuur over leiderschapsgedrag laat juist een relationele focus zien (Purcell en Hutchinson, 2007). Er kan dus gezegd worden dat peoplemanagement een functionele en relationele kant heeft en zodoende de twee *bodies of knowledge* verbindt. De waarde van de verbinding van deze concepten is nog niet volledig onderzocht. Knies (2012) geeft hier een eerste aanzet toe. Verder geven Purcell en Hutchinson (2007) voornamelijk een functionele aanzet tot het gebruik van peoplemanagement aan de hand van deze twee hoofdcomponenten. De focus ligt hier op de rol van leiderschapsgedrag in theoretische zin, er wordt niet uitgewijd over de relationele kant van het concept peoplemanagement. Gilbert et al. (2011) focussen zich juist op de meer relationele kant van het begrip, waarbij naar voren komt hoe men zich in het leiderschap kan focussen op de relatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verbinding tussen deze functionele en relationele kant van het begrip peoplemanagement uit reeds gedaan onderzoek nog niet helder is geworden. De studies beschrijven peoplemanagement als een

instrument dat ingezet kan worden om bepaalde doelen te bereiken. Dit onderzoek brengt de twee *bodies of knowledge* van peoplemanagement bij elkaar door aan de hand van het concept ‘visie’ en het uitdragen hiervan door afdelingsleiders te beschrijven hoe beide componenten op een inspirerende manier uitgevoerd kunnen worden. Deze toevoeging van visie zorgt ervoor dat er gemeenschappelijke delers gevonden kunnen worden omtrent het uitvoeren van peoplemanagement op een inspirerende manier. Den Hartog (1997) geeft aan dat visie cruciaal is wanneer een leider inspirerend leiding wil geven. Aan de hand van Berson et al. (2001) wordt aangegeven waar een visie aan moet voldoen om te kunnen leiden tot inspiratie. Daarnaast wordt visie door verschillende auteurs gezien als de belangrijkste pijler via welke schoolleiders invloed kunnen uitoefenen op het leren (Hallinger en Heck, 1996 in Hallinger, 2011; Robinson, 2008; Waslander, Dücker en Van Dijk, 2012). Bij de toevoeging van visie aan peoplemanagement is het van belang dat dit leidt tot inspiratie. In deze context gaat het om het inspireren van docenten. In het laatste onderdeel van deze paragraaf wordt gekeken naar de mogelijke effecten van inspirerend peoplemanagement op medewerkers. Hierna zal een meer uitgebreide analyse gegeven worden van het concept peoplemanagement en de wijze waarop verschillende auteurs dit zien.

2.1.1 De implementatie van HR-maatregelen

In de vertaling van het HR-beleid naar afspraken met individuele medewerkers is de leidinggevende verantwoordelijk. De leidinggevende fungeert hier als intermediair in de vertaling van de hogere niveaus van het HR-beleid op organisatieniveau naar de lagere niveaus bij individuen (Perry en Kulik, 2008). In deze fase van implementatie zijn volgens Knies (2012) twee soorten te onderscheiden. Allereerst zijn leidinggevend verantwoordelijk voor de implementatie van maatregelen die algemeen gelden en dus van toepassing zijn op grotere groepen medewerkers. Daarnaast dienen leidinggevend naar het individu te kijken en voor deze individuen maatwerkafspraken te maken. Dit kunnen ook afspraken zijn die gelden voor meer medewerkers, mits deze afwijken van de standaard situatie. Bij deze afspraken dienen de eerstgenoemde, meer generieke afspraken als kaders waarbinnen de maatwerkafspraken gemaakt kunnen worden.

Als we wat betreft de implementatie van HR-maatregelen kijken naar context specifieke literatuur binnen het onderwijs, zien we dat hier, volgens Leisink en Boselie (2014), veelal een smalle visie op HR-beleid heerst. Zo stellen Lubberman en Pijpers (2013) dat het goed is om op te merken dat HR-beleid meer inhoudt dan alleen de ontwikkeling van het personeel, terwijl hun gehele notitie zich enkel richt op scholingsbeleid. Peek en Van Kuijk (2010) hanteren hierbij een wat bredere visie op HRM. Zij stellen dat binnen het voortgezet onderwijs strategische personeelsplanning noodzakelijk is, gezien de vergrijzing binnen de onderwijssector.

2.1.2 Leiderschapsgedrag

Een tweede component van peoplemanagement is leiderschapsgedrag. Deze component is gebaseerd op de leader-member exchange (LMX) -theorie, welke door Graen en Scandura (1987 in Knies, 2012) wordt omschreven als de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Ondanks het vele gebruik van deze theorie, is de afbakening ervan nog erg onduidelijk (Schriesheim, Castro en Cogliser, 1999 in Knies, 2012). Volgens Brunetto et al. (2010) zorgt een goede LMX-relatie via wederzijdse ondersteuning voor vertrouwen en respect tussen medewerker (member) en leidinggevende (leader).

Purcell en Hutchinson (2007) laten zien dat er een positieve relatie bestaat tussen de perceptie van medewerkers over het leiderschapsgedrag en hun commitment en de manier waarop ze hun baan ervaren. Ditzelfde geldt voor de tevredenheid van de medewerkers met HR-praktijken. Tussen de percepties van medewerkers over het leiderschapsgedrag en de duur van het dienstverband en leeftijd bestaat juist een negatieve relatie. Knies (2012) onderscheidt twee elementen in de ondersteuning die door de leidinggevende wordt geboden. Het eerste element richt zich op de algemene steun in het dagelijks functioneren, welke de taakuitoefening van medewerkers inhoudt. Als tweede wordt de ondersteuning van leidinggevendens op het gebied van ontwikkeling van medewerkers genoemd. Deze ondersteuning richt zich op de loopbaan van medewerkers (Knies, 2012). Deze elementen beïnvloeden de bekwaamheden, motivatie en/of handelingsruimte van medewerkers. Daarmee gaan deze verder dan de LMX-theorie, aangezien deze zich enkel focust op de motivatie van medewerkers (Konermann, 2012).

Over leiderschapsgedrag is meer context specifieke literatuur te vinden. Goed schoolleiderschap is onderzocht door Waslander, Dücker en Van Dijk (2012). Zij onderscheiden zeven domeinen van schoolleiderschap: 1. Visie en richting geven; 2. Realiseren van optimale condities voor leren en doceren; 3. Professionele ontwikkeling van medewerkers stimuleren; 4. Coherentie realiseren tussen alle beleidsterreinen binnen de organisatie; 5. Een proces van continue verbetering realiseren; 6. Strategisch omgaan met de omgeving; 7. Persoonlijkheid van de schoolleider. Deze domeinen kunnen gezien worden als voorwaarden van goed schoolleiderschap, waarbij het hebben van visie en het richting geven als belangrijkste voorwaarde wordt gezien. Dit punt zal in de volgende paragraaf verder uitgewerkt worden. Aangezien dit onderzoek zich focust op lijnmanagers in plaats van schoolleiders, kan aangenomen worden dat strategisch omgaan met de omgeving voor hen minder van belang is. Verder kunnen de zes overgebleven domeinen in verband worden gebracht met enkele elementen van peoplemanagement en leiderschapsgedrag zoals omschreven door Knies (2012). Zo kan 'Professionele ontwikkeling van medewerkers stimuleren' gelinkt worden aan de ondersteuning die leidinggevendens bieden op het gebied van ontwikkeling van medewerkers. Het tweede punt, 'Realiseren van optimale condities voor leren en doceren', kan ook gelinkt worden aan de ondersteuning van leidinggevendens. Deze focust zich echter niet op de ontwikkeling van medewerkers, maar op de algemene steun in het dagelijks functioneren.

2.1.3 Visie

Den Hartog (1997) geeft aan dat, wanneer een leider op een inspirerende manier leiding wil geven, visie van cruciaal belang is. Sommige auteurs refereren aan dit type leiderschap via visionair leiderschap (Westley en Mintzberg, 1988 in Den Hartog, 1997). Een visie kan gezien worden als een overkoepelend en allesomvattend doel, dat vertaald dient te worden in veel verschillende acties door leden van de organisatie. Deze visie is vaak generiek, niet gerelateerd aan tijd en relatief stabiel (Kirkpatrick et al., 1996). Den Hartog (1997) vond in haar onderzoek dat het hebben van visie in de top 3 stond van geprefereerde eigenschappen van leiders in Nederland. Wanneer een visie dient te leiden tot een gewenst resultaat, in dit onderzoek inspiratie, is het essentieel dat deze visie op een juiste manier wordt geframed. Deze framing plaatst een visie in een bepaalde context. Een juiste context zorgt ervoor dat volgers bereid zijn inspanning te leveren om de visie te bereiken.

Een belangrijke notie bij het gebruik van visie om aan te geven dat peoplemanagement aan de hand hiervan op een inspirerende manier bedreven kan worden, is dat dit niet gelijk staat aan strategisch HRM. Leisink en Boselie (2014) geven aan dat HRM als strategisch gezien kan worden wanneer het management van arbeid en personeel is ingericht om (op de lange termijn) opbrengsten te realiseren voor de organisatie, voor medewerkers en voor de maatschappij. Dit kan niet gezien worden als hetzelfde als de toevoeging van visie aan peoplemanagement. Waar bij strategisch HRM de focus ligt op het niveau van de organisatie, ligt de focus bij inspirerend peoplemanagement bij de leidinggevende. Gratton en Truss (2003) noemen drie principes van succesvol peoplemanagement. Zij zien de verticale integratie tussen het HR-beleid en de organisatiestrategie en de implementatie van het HR-beleid als een rol voor de leidinggevende. Zo kan de focus die bij inspirerend peoplemanagement ligt op de leidinggevende gezien worden als complementair aan strategisch HRM. Een ander verschil zit in de toevoeging van visie aan peoplemanagement, ten opzichte van de toevoeging van strategisch aan HRM. Peoplemanagement an sich is vrij technisch, door hier visie aan toe te voegen beschrijft men ook de manier waarop peoplemanagement kan leiden tot inspiratie. Een uitleg van de wijze waarop een visie hier aan bijdraagt wordt hierna gegeven.

2.1.3.1 Een inspirerende visie

Den Hartog (1999) geeft aan dat kunnen inspireren de belangrijkste eigenschap is voor een leider. Het proces van inspireren bestaat voor een vast deel uit het vormen van een visie. Visievorming is het creëren van een beeld van een toekomstige staat van een organisatie die kan dienen als leidraad voor strategie, beslissingen en gedrag. Hierin dienen intenties vertaald te worden naar realiteiten. Door de visie te communiceren naar anderen wordt hun steun gewonnen (Den Hartog, 1997). Dit is de voornaamste taak van afdelingsleiders: het creëren van draagvlak. Via visie leiden deze peoplemanagement-activiteiten dus tot inspiratie bij medewerkers.

Een visie is van cruciaal belang wanneer een leider op een inspirerende manier leiding wil geven (Den Hartog, 1997, p. 39). Den Hartog (1997) geeft aan dat het belang van visie niet altijd erkend wordt in de literatuur. Waar sommige auteurs hier niet of nauwelijks aandacht aan besteden, zien anderen visie juist als het cruciale element binnen inspirerend leiderschap. Verschillende auteurs geven echter aan dat er ook onderscheid te maken is in de mate waarin een visie inspireert.

Een visie is niet per definitie inspirerend, maar komt voor bij alle typen leiders (Sosik en Dinger, 2007). Alle typen leiders kunnen dus een visie hebben, of deze visie ook leidt tot inspiratie wordt bepaald door de omgang met deze visie door de leider. Een invulling van deze link tussen de inhoud van een visie en inspiratie is gemaakt door Berson et al. (2001).

Allereerst dient een sterke visie optimisme en vertrouwen uit te stralen. In combinatie met dit optimisme en vertrouwen wordt er in een sterke visie gevraagd om deelname van volgens. De rol van lijnmanagers hierin is essentieel, omdat zij ervoor verantwoordelijk zijn dat medewerkers ook daadwerkelijk deelnemen in het waarmaken van de visie. Lijnmanagers kunnen daarnaast de waarden en intrinsieke beloningen die kenmerkend zijn voor een sterke visie bijbrengen aan medewerkers.

Zoals later in dit hoofdstuk verder zal blijken, zijn de communicatieve vaardigheden van managers essentieel voor de mate waarin iemand inspirerend is. Dit is terug te zien in het bespreken van de uitdagingen en kansen van een visie. Wanneer managers hier vaardig in zijn, versterkt dit de visie en kunnen ze door middel van de visie anderen inspireren (Den Hartog, 1997).

Een sterke visie dient daarnaast een bepaalde specificiteit en richting te hebben en dient zich te richten op specifieke doelen, tijdschema's en extrinsieke voordelen. Deze specificiteit maakt het voor managers, in lijn met het derde principe omtrent implementatie van Gratton en Truss (2003), makkelijker om inspirerend te zijn. Sosik en Dinger (2007) geven aan dat de visie binnen inspirerende leiderschapsstijlen, zoals charismatisch leiderschap, vaker inspirerende thema's bevatte dan andere, over het algemeen minder inspirerende leiderschapsstijlen.

2.1.3.2 Context van het onderwijs

Visie wordt gezien als de belangrijkste pijler via welke schoolleiders invloed kunnen uitoefenen op het leren (Hallinger en Heck, 1996 in Hallinger, 2011; Robinson, 2008; Waslander, Dücker en Van Dijk 2012). Visie refereert aan een brede definitie van de richting waar een school in wil bewegen. Allereerst inspireert visie mensen om bij te dragen aan het behalen van een collectief doel. Door hieraan bij te dragen kunnen mensen nieuwe aspiraties ontwikkelen en zo beter presteren. Hallinger (2011) geeft hierbij aan dat een goede inbedding van deze visie in de cultuur van een school vaak voorkomt op succesvolle scholen en dat deze visie een focus dient te hebben op leren. Dit geeft aan dat rectoren en afdelingsleiders cruciaal zijn doordat zij een duidelijke focus houden op leren.

Dat visie een geschikte keuze vormt voor de beschrijving hoe peoplemanagement op een inspirerende manier bedreven kan worden blijkt verder eveneens uit de context van het voortgezet onderwijs. Hier is, zoals eerder genoemd, de afgelopen 10 - 15 jaar integraal personeelsbeleid (IPB) ingevoerd. Deze implementatie van IPB is echter minder snel verlopen dan gewenst (Runhaar en Sanders, 2007). Het Sectorakkoord 2014-2017 benadrukt het belang van het goed verlopen van IPB, door de koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling als een van de speerpunten voor het voortgezet onderwijs te noemen. Naar de exacte invulling daarvan is echter nog niet veel onderzoek gedaan. Zoals reeds aangegeven wordt er binnen IPB geen invulling gegeven aan het proces dat hiertussen plaatsvindt, 'het managementproces': de gewenste peoplemanagementactiviteiten en de rol van de leidinggevende (Leisink en Boselie, 2014). Hiermee wordt er geen link gelegd tussen de gedefinieerde visie door de werkgever, de wijze waarop deze vervolgens terecht komt bij de medewerkers en hoe zij deze visie dienen te vertalen naar hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Daarnaast blijft het onduidelijk hoe de leidinggevende deze boodschap continu kan blijven herhalen. Aan de hand van het AMO-model, dat later uitgebreider aan bod zal komen, kan er invulling gegeven worden aan dit proces. Dit houdt in dat het AMO-model kan beschrijven welke bekwaamheden en handelingsruimte leidinggevendens nodig hebben om de door de werkgever gedefinieerde visie op een inspirerende manier te koppelen aan de vertaling hiervan bij medewerkers. Daarnaast dient deze visie op een inspirerende manier gekoppeld te worden aan persoonlijke ontwikkelingsdoelen van medewerkers. Het gesprek hierover kan input verzorgen voor de invulling van het HRM-beleid. Zodat het HRM-beleid aansluit bij de visie en de organisatiedoelen van een school.

2.1.4 Effect van inspiratie op medewerkers

In de literatuur omtrent inspirerend leiderschap is terug te zien dat transformationeel en charismatisch leiderschap vaak aangehaald worden wanneer het gaat over inspiratie. Vandaar dat verder is gekeken naar transformationeel leiderschap in relatie tot het effect hiervan op medewerkers. Inspirerende motivatie is een van de vier componenten van transformationeel leiderschap. De focus ligt hier op een leider die een inspirerende visie op de toekomst dient te communiceren richting de volgers. De leider dient dus optimistisch, bevlogen en enthousiast te zijn over de toekomst (Bono en Judge, 2004). Aan de hand hiervan is een leider in staat zijn volgers op een inspirerende manier te motiveren. Over het algemeen lijkt inspirerend leiderschap een positieve invloed te hebben op de houding en tevredenheid van medewerkers ten opzichte van de leider. Den Hartog (1997) laat zien dat dit bijvoorbeeld het vertrouwen van medewerkers in het management vergroot. Verder blijkt dit type leiderschap een positieve invloed te hebben op het optimisme, plezier en de hoop van medewerkers (Den Hartog, 1997). Medewerkers blijken een sterke emotionele binding te voelen met de leider, die is gebaseerd op volledig vertrouwen. Er wordt verondersteld dat er een sterker gevoel is dat de groep als collectief werkt en bepaalde doelen nastreeft.

Dit kan gelinkt worden aan een sterke visie. Een sterke visie maakt dat leiders en volgers weten welke doelen en voordelen de organisatie nastreeft. Door het werken als een groep en aan de hand van een visie bepaalde doelen na te streven, heeft men dus de mogelijkheid inspirerend te zijn. Dit is in lijn met een hogere mate van affectieve en normatieve commitment zoals beschreven door Den Hartog (1997).

Tims, Bakker en Xanthopoulou (2011) laten zien dat de betrokkenheid van medewerkers hoger is op het moment dat ze dagelijks op een transformationele manier leiding krijgen. Zij laten hierbij eveneens zien dat een transformationele leider het optimisme van medewerkers vergroot. Optimistische medewerkers zijn meer betrokken en bereid een stapje harder te werken. Daarnaast kunnen inspirerende leiders extra betekenis geven aan het werk van medewerkers door ze intellectueel te stimuleren, persoonlijke aandacht te geven en door een inspiratiebron te zijn (Schaufeli en Bakker, 2003). Den Hartog en Koopman (2004) leggen meer nadruk op het concept visie in relatie tot betekenisgeving in het werk. Zij geven aan dat charismatische leiders betekenis kunnen geven aan het werk van medewerkers door het articuleren van een aantrekkelijke visie en door gedrag te vertonen dat de benodigde waarden voor deze visie versterkt. Dat zal volgens hen de bereidheid en bevologenheid van medewerkers vergroten.

Binnen het voortgezet onderwijs is er nog een andere factor die het effect van inspiratie op docenten beïnvloedt. Deze factor zorgt er eveneens voor dat de noodzaak van inspiratie op docenten minder hoog wordt. Docenten kunnen gezien worden als professionals. Wanrooy (2001) geeft vier kenmerken van professionals:

1. Hoogwaardig specialisme (kennis en/of vaardigheden)
2. Grote autonomie bij de vakuitoefening
3. Oorspronkelijkheid c.q. creativiteit
4. Beroepsbinding (Wanrooy, 2001, p.25)

Al deze factoren zijn aanwezig bij docenten. Inspirerend peoplemanagement betekent het stimuleren van persoonlijke passie en deze koppelen aan de visie en doelen van de school. Bij professionals, zoals docenten, in het voortgezet onderwijs is deze persoonlijke passie intrinsiek. De keuze voor het docentschap is veelal gebaseerd op een intrinsieke motivatie en passie. Zodoende kan men zich afvragen wat een afdelingsleider in het voortgezet onderwijs hier nog aan kan bijdragen en wat zijn of haar rol in het inspireren van docenten is.

In dit onderzoek wordt gekeken naar het bedrijven van peoplemanagement op een inspirerende manier, hiertoe is het concept inspirerend peoplemanagement gedefinieerd. Dit concept bestaat grofweg uit drie onderdelen. Ten eerste de twee klassieke onderdelen van peoplemanagement zoals beschreven door Purcell en Hutchinson (2007) en Knies (2012): implementatie van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag. Hieraan is een derde onderdeel toegevoegd, namelijk visie. Visie blijkt

voorwaardelijk voor inspiratie (Waslander, Dückers en Van Dijk, 2012; Den Hartog, 1997). Essentieel voor inspirerend peoplemanagement is de wijze waarop dit wordt ervaren door medewerkers, voor hen is peoplemanagement inspirerend of niet.

2.2 Individuele performance

Een veelgebruikt model dat de relatie tussen HRM en individuele performance onderzoekt, is het AMO-model. Boxall en Purcell (2011) beschrijven in dit model dat individuen goed presteren wanneer zij de juiste bekwaamheden (A), motivatie (M) en mogelijkheden (O) hebben om te presteren. De focus van dit model ligt op individueel functioneren en presteren.

Performance wordt in dit onderzoek niet gezien als een uitkomst, maar als het uitvoeren van in-role behavior. Met in-role behavior worden de taak-specifieke vereisten van een individu bedoeld. Wat hier gezien kan worden als passend in-role behavior is in grote mate afhankelijk van het soort baan (Van Loon et al., 2015). Performance wordt in dit onderzoek dus gelijkgesteld aan inspirerend peoplemanagement zoals hiervoor beschreven. Dit betekent het individueel uitvoeren van je functie: de implementatie van HR-maatregelen, leiderschapsgedrag en een visie laten zien en kunnen communiceren.

Zoals genoemd bevat het AMO-model drie factoren (Boxall en Purcell, 2011). Er zal in dit onderzoek gekeken worden naar twee van deze factoren. Allereerst wordt gekeken naar de bekwaamheden die afdelingsleiders nodig hebben voor inspirerend peoplemanagement en ten tweede naar de daarvoor door hen benodigde handelingsruimte. Hier is handelingsruimte gelijkgesteld aan de mogelijkheden (O) die men nodig heeft voor inspirerend peoplemanagement. Dit betekent dat de motivatie van afdelingsleiders niet zal worden onderzocht. De reden hiervoor is dat de aanname gedaan wordt dat afdelingsleiders in het onderwijs reeds (intrinsiek) gemotiveerd zijn.

2.2.1 Bekwaamheden

Zoals hiervoor genoemd wordt de implementatie van HR-beleid door lijnmanagers ook wel HR-devolution genoemd. Iets wat de literatuur consequent opmerkt is het belang van de kennis en bekwaamheden van lijnmanagers (Perry en Kulik, 2008; Bos-Nehles et al., 2013). Lijnmanagers hebben beperkte HR-gerelateerde vaardigheden en kennis (Bond en Wise, 2003 in Perry en Kulik, 2008) en hebben zelf ook twijfels over hun eigen bekwaamheid op dit gebied (Harris et al., 2002 in Perry en Kulik, 2008). Zodoende menen bepaalde auteurs dat HR-devolution alleen succesvol kan zijn wanneer lijnmanagers adequate training en ondersteuning krijgen voor hun HR-verantwoordelijkheden (Renwick, 2003; MacNeil, 2003). Een aanvulling op deze stelling wordt gedaan door Bos-Nehles et al. (2013). Zij stellen, op basis van het AMO-model, dat de performance van lijnmanagers afhangt van hun bekwaamheden in het toepassen van HR-praktijken. Ze zien wat dit betreft een direct verband tussen de bekwaamheden en performance. Motivatie en mogelijkheden werken volgens hen versterkend op de

relatie. In dit verband kunnen bekwaamheden gedefinieerd worden als de HR-gerelateerde competenties die vereist zijn voor het succesvol implementeren van HR-praktijken op de werkvloer.

Knies en Leisink (2013) stellen verder dat de mate waarin lijnmanagers bekwaam zijn in het ondersteunen van hun medewerkers bijdraagt aan hun bereidheid om deze ondersteuning ook daadwerkelijk te bieden. Ook zal een hogere bekwaamheid in het bieden van ondersteuning leiden tot een daadwerkelijk hogere mate van ondersteuning. Den Hartog (1997) ziet deze ondersteuning in de vorm van aanmoediging, motivatie en enthousiasmering.

Concreet wordt er in verschillende onderzoeken gesproken over de benodigde bekwaamheden voor leidinggevend en om goed peoplemanagement te bedrijven. Visie kan in dit verhaal gezien worden als een middel. Een middel dat leidinggevend kunnen inzetten om medewerkers die onder hen vallen te inspireren. Hierbij is het dus van belang om aan te geven dat men niet specifiek bekwaamheden nodig heeft voor een visie, maar dat er bekwaamheden nodig zijn voor het articuleren van een visie zodat dit leidt tot inspiratie. Om hierop antwoord te geven is onder andere gebruik gemaakt van de literatuur omtrent transformationeel en charismatisch leiderschap. Den Hartog (1997) geeft aan dat het vanwege de grote variëteit aan charismatische leiders onwaarschijnlijk is dat er één charismatisch persoonlijkheidsprofiel is. Ze beschrijft echter wel bepaalde bekwaamheden van charismatische leiders waar in de literatuur consensus over bestaat. Zo moeten charismatische leiders duidelijk en onderscheidend kunnen spreken, energierijk zijn en zelfvertrouwen uitstralen. Daarnaast zijn durf hebben en vastberaden zijn belangrijk. Verder ontstaat inspiratie voornamelijk door de inter-persoonlijke vaardigheden en toegepaste retoriek van de leider (Den Hartog, 1997).

Als men kijkt naar de bekwaamheden die nodig zijn voor het inspireren van medewerkers door middel van een visie, is het zichtbaar dat het overgrote deel van de literatuur zich focust op gedragingen in plaats van op concrete bekwaamheden. Zo beschrijft Den Hartog (1997) dat een leider zijn volgers activeert door een beroep te doen op zaken die voorwaardelijk zijn voor het bestaan van de organisatie. Den Hartog (1997) beschrijft echter ook de meer concrete bekwaamheden zoals zojuist genoemd. Baum et al. (1998) en Farmer et al. (1998) voegen hier aan toe dat de communicatie van de visie essentieel is, zeker wanneer dit een gedeelde visie dient te zijn. Vanuit de theorie omtrent transformationeel leiderschap gezien is het essentieel dat een leider zijn volgers inspireert door een beroep te doen op zaken die voorwaardelijk zijn voor het bestaan van de organisatie. Dit dient een leider te doen door met vooruitziende blik een heldere en gedeelde visie uit te dragen (Eustace en Martins, 2014; Den Hartog, 1997).

Alhoewel het grootste deel van de literatuur gedragingen beschrijft die nodig zijn voor inspiratie door middel van een visie, kunnen er op basis van de literatuur bekwaamheden genoemd worden die nodig zijn om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Den Hartog (1997) noemt een aantal

bekwaamheden waar charismatische leiders aan moeten voldoen. Zo moeten ze duidelijk en onderscheidend kunnen spreken, energierijk zijn en zelfvertrouwen uitstralen. Ze moeten verder durf hebben en vastberaden zijn. Verder ontstaat inspiratie in veel gevallen door het toepassen van interpersoonlijke vaardigheden en retoriek door de leider. De communicatie van de visie blijkt essentieel om te leiden tot inspiratie, zeker aangezien er sprake dient te zijn van een gedeelde visie (Baum et al., 1998; Farmer et al., 1998). In deze communicatie dient een leider een beroep te doen op zaken die voorwaardelijk zijn voor het bestaan van de organisatie (Den Hartog, 1997). In meer algemene zin blijkt dat lijnmanagers beperkte HR-gerelateerde vaardigheden en kennis hebben (Bond en Wise, 2003 in Perry en Kulik, 2008). Voor het succes van HR-devolution is het zodoende van groot belang dat lijnmanagers adequate training en ondersteuning krijgen voor hun HR-verantwoordelijkheden (Renwick, 2003; MacNeil, 2003).

2.2.2 Handelingsruimte

Hupe (2009) praat in de context van medewerkers in het voortgezet onderwijs over de handelingsvrijheid die zij als beoefenaars van een vak eisen. De inhoud van het werk vormt voor hen een belangrijke drijfveer om dat werk juist in publieke dienst te verrichten. In het voortgezet onderwijs eist men dat men daartoe de ruimte krijgt (Hupe, 2009). Verder bestaat er een onderscheid tussen de begrippen ‘discretion’ en ‘autonomie’. ‘Discretion’ wordt in het Nederlandse bestuursrecht ook wel vertaald als ‘discretionaire bevoegdheid’. De essentie van dit begrip is dat het om toegestane handelingsruimte gaat in een relatie tussen een regelsteller en een regeltoepasser (afdelingsleider) (Hupe, 2009). Knies en Leisink (2013) spreken van discretionaire ruimte in de publieke context. Dit is volgens hen de mate van vrijheid en autoriteit van managers om te bepalen wat ze doen. Ze laten zien dat het effect van discretionaire ruimte op de ondersteuning vanuit de leidinggevende gemedieerd wordt door de bereidheid van de leidinggevende om zijn medewerkers te ondersteunen. Leidinggevendenden ervaren echter te weinig discretionaire ruimte om hun medewerkers te ondersteunen. Een andere factor die de handelingsruimte van afdelingsleiders beïnvloedt, is de ondersteuning die ze vanuit de organisatie ontvangen. De ondersteuning wordt gegeven door zowel de direct leidinggevende (Shanock en Eisenberger, 2006) als door de HR-afdeling (Gilbert et al., 2011).

2.2.2.1 Discretionaire ruimte

Knies en Leisink (2013) menen dat discretionaire ruimte een onderdeel zou moeten zijn van de organisatiekarakteristieken en geïncorporeerd kan worden in het AMO-model. Ze geven daarbij wel aan dat de ‘O’ (mogelijkheden) uit het AMO-model breder is dan alleen discretionaire ruimte. Andere karakteristieken van de organisatie vallen hier ook onder. Hierbij kan gedacht worden aan tijd,

langetermijnvisie van HRM, goede beleidsvorming en organisatorische ondersteuning voor lijnmanagers (Rhoades, Shanock en Eisenberger, 2006 in Knies en Leisink, 2013).

Discretionaire ruimte wordt door Knies en Leisink (2013) geoperationaliseerd door middel van een aantal items omtrent ruimte die lijnmanagers ervaren om individuele afspraken met medewerkers te maken. Het gaat dan ook om afspraken over de werkuitvoering, het opnemen van vakantiedagen, arbeidsvoorwaarden, training en ontwikkeling, werkuren en locatie. Hierbij is echter nog niet direct een link zichtbaar met het inspireren van medewerkers. Van Dalen (2007) geeft aan dat het hebben van veel handelingsruimte mensen het gevoel zal geven dat ze vertrouwd worden. Lijnmanagers zullen op hun beurt proberen dit vertrouwen waar te maken. Door op deze manier een opwaartse spiraal te creëren, zal dit medewerkers stimuleren zich toegewijd in te zetten voor een organisatie. Wanneer lijnmanagers zich toegewijd inzetten voor de organisatie en vertrouwen hebben en krijgen, betekent dit dat ze hun eigen functie sneller op een inspirerende manier zullen kunnen uitvoeren.

Hier wordt aan de hand van Knies (2012) het een en ander aan toegevoegd. Zo gaat zij erop in dat lijnmanagers niet alleen ruimte nodig hebben, maar dat het eveneens van belang is dat zij deze ruimte durven te pakken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het in bepaalde mate van belang is voor lijnmanagers dat zij de hen geboden ruimte durven te pakken om inspirerend te kunnen zijn. Het maken van individuele afspraken met medewerkers is een voorbeeld van ruimte die afdelingsleiders kunnen pakken. Met welke toewijding en vertrouwen deze afspraken vervolgens ingericht kunnen worden, bepaalt in sterke mate welke handelingsruimte een lijnmanager uiteindelijk zal voelen.

2.2.2.2 Organisatorische ondersteuning

Een ander onderdeel van handelingsruimte is de organisatorische ondersteuning voor lijnmanagers (Rhoades, Shanock en Eisenberger, 2002 in Knies en Leisink, 2013). De ondersteuning vermindert de werkstress van managers en draagt bij aan hun effectiviteit (Berntson, 2012; Kath, 2012). Deze organisatorische ondersteuning kan grofweg worden onderverdeeld in ondersteuning van de direct leidinggevende en ondersteuning van de HR-afdeling. Die door de HR-afdeling is specifiek relevant in combinatie met peoplemanagement, aangezien lijnmanagers ook verantwoordelijk zijn voor het implementeren van bepaalde HR-maatregelen.

De geboden organisatorische ondersteuning door de direct leidinggevende is zowel onderzocht op het niveau van medewerkers als op het niveau van lijnmanagers. Het niveau van de medewerker is terug te zien in het deel over leiderschapsgedrag dat eerder in dit stuk is behandeld. De ondersteuning die lijnmanagers vanuit de organisatie ontvangen is eveneens onderzocht. Shanock en Eisenberger (2006) hebben hier onder andere over geschreven. Zij beschrijven het fenomeen ‘perceived organisational support’ (POS) om het commitment van medewerkers aan de organisatie te beschrijven (Eisenberger et al., 1986 in Knies en Leisink, 2013). Wanneer men een hoge POS ervaart, voelt men zich eerder verplicht

gedrag te vertonen dat bijdraagt aan de organisatiedoelen en zal men daarnaast eerder gedrag vertonen dat buiten de functievereisten omgaat. Dit extra-role behavior houdt in dat men gedrag vertoont dat positief is voor de organisatie, maar buiten de functievereisten omgaat (Shanock en Eisenberger, 2006). Wayne (1997) laat zien dat POS en extra-role behavior positief gerelateerd zijn voor zowel medewerkers als voor lijnmanagers. Dit punt wordt bevestigd door Tepper en Taylor (2003). Zij laten zien dat lijnmanagers die meer steun ervaren vanuit de organisatie hun medewerkers eveneens gunstiger behandelen. Daarnaast is deze perceptie van lijnmanagers over een eerlijke behandeling positief gerelateerd aan de beoordeling van hun medewerkers over het extra-role behavior dat zij laten zien. Het onderzoek van Shanock en Eisenberger (2006) laat zien dat de door medewerkers ervaren ondersteuning van hun leidinggevende positief gerelateerd is aan de POS van de leidinggevende.

Zoals eerder genoemd bestaat er een positieve relatie tussen de perceptie van medewerkers over HR-praktijken en hun commitment aan de organisatie (Purcell en Hutchinson, 2007). De ondersteuning die lijnmanagers van de HR-afdeling ervaren is eveneens onderzocht (Gilbert et al., 2011). Nagegaan werd hoe lijnmanagers de kwaliteit van service door de HR-afdeling ervaren, waarbij aangenomen wordt dat de servicekwaliteit van de HR-afdeling een positieve invloed heeft op de mate waarin een lijnmanager zijn HR-taken uitvoert. Gilbert et al. (2011) hebben dit onderzocht aan de hand van vier dimensies: betrouwbaarheid, empathie, responsiviteit en zekerheid. Bos-Nehles et al. (2013) stellen zelfs dat lijnmanagers hun HR-verantwoordelijkheden niet op een acceptabel niveau kunnen uitvoeren zonder de hulp hierbij van de HR-afdeling. De beschikbaarheid van deze ondersteuning bepaalt mede de handelingsruimte van lijnmanagers.

Eerder dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat een leider optimistisch en bevlogen dient te zijn om een inspirerende visie op de toekomst te kunnen overbrengen (Bono en Judge, 2004). Een leider dient het juiste gedrag te vertonen en kan extra betekenis geven aan het werk van medewerkers door ze intellectueel te stimuleren, persoonlijke aandacht te geven en door een inspiratiebron te zijn (Schaufeli en Bakker, 2003). Als we hierbij kijken naar de hiervoor genoemde onderdelen van handelingsruimte, discretionaire ruimte en organisatorische ondersteuning, zien we dat het hebben van voldoende handelingsruimte voorwaardelijk is voor het durven vertonen van het juiste gedrag (Knies, 2012) en het kunnen uitvoeren van hun eigen functie op een inspirerende manier (Van Dalen, 2007). Rectoren verstrekken deze ruimte, en helpen afdelingsleiders binnen deze ruimte. Zo zorgen zij ervoor dat afdelingsleiders hun medewerkers gunstiger behandelen (Tepper en Taylor, 2003). Afdelingsleiders die meer steun ervaren durven eveneens meer ruimte te pakken. Verder wordt er in de literatuur voornamelijk gesproken over gedragingen in relatie tot inspiratie door middel van een visie, net als bij de benodigde bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement. Omtrent de benodigde handelingsruimte voor inspiratie door middel van een visie worden in de literatuur maar weinig uitspraken gedaan. Van Dalen

(2007) geeft aan dat lijnmanagers het gevoel willen hebben vertrouwd te worden. Dit zal via toewijding aan de organisatie leiden tot het op een inspirerende manier uitvoeren van de functie van lijnmanager. Voor inspiratie is het daarnaast van belang dat lijnmanagers de hen geboden ruimte durven te pakken. Wanneer zij dit niet durven, zullen zij de hiervoor genoemde opwaartse spiraal moeilijker kunnen creëren.

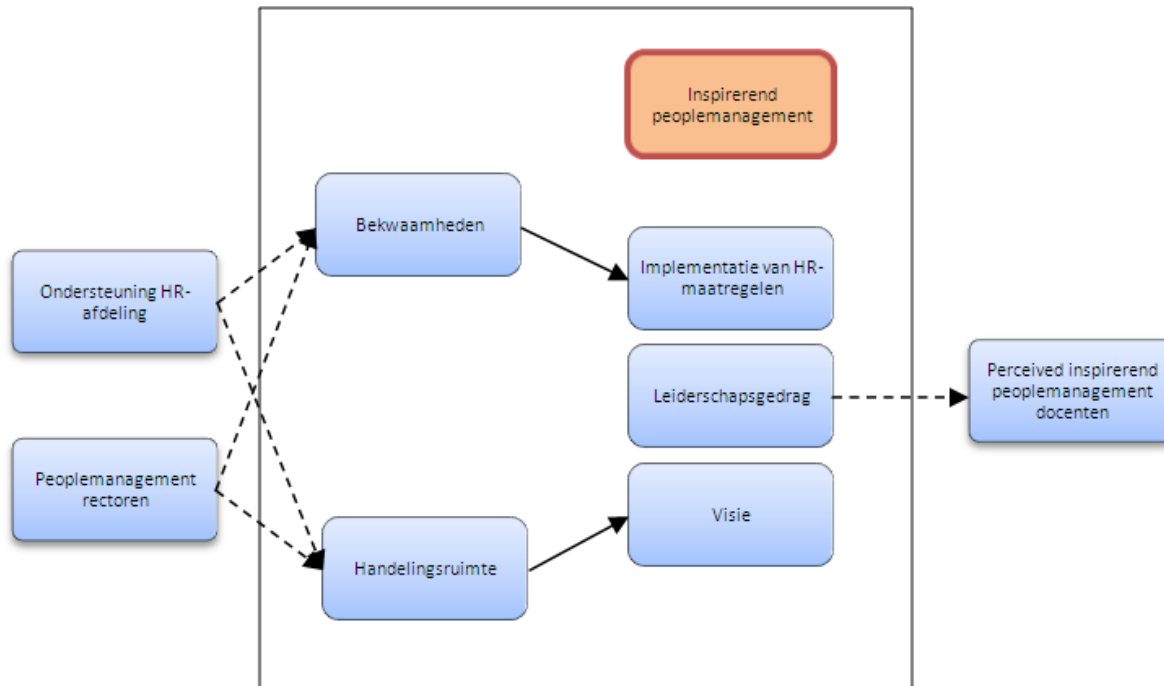
In de literatuur spreekt men onvoldoende concreet over de benodigde handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement. Er zijn in indirecte zin de nodige aspecten van de handelingsruimte te ontwaren, maar de relatie is niet direct onderzocht. Dit kan zodoende gezien worden als een gat in de literatuur.

2.3 Conceptueel model en verwachtingen

2.3.1 Conceptueel model

Dit theoretisch kader biedt inzichten in inspirerend peoplemanagement en de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor afdelingsleiders in het voortgezet onderwijs. Deze inzichten zijn gebruikt om vanuit de theorie een conceptuele weergave van het onderzoeksmodel te creëren.

De kern van het model wordt gevormd door het binnenste deel. Hierin is zichtbaar dat gekeken wordt welke bekwaamheden en handelingsruimte er nodig zijn om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Inspirerend peoplemanagement bestaat uit de implementatie van HR-maatregelen, het leiderschapsgedrag en visie. Visie gaat hierin over de visie an sich en de wijze waarop deze visie wordt gecommuniceerd richting volgers. Buiten deze kern zijn er twee factoren die van invloed zijn op de bekwaamheden en handelingsruimte van afdelingsleiders. Allereerst is de ondersteuning die afdelingsleiders krijgen vanuit de HR-afdeling van invloed op de wijze waarop zij inspirerend peoplemanagement bedrijven. Ten tweede bedrijven de leidinggevenden van de afdelingsleiders, de rectoren, ook peoplemanagement. De mate waarin rectoren hierin voldoen aan de benodigdheden van afdelingsleiders is van invloed op de manier waarop zij inspirerend peoplemanagement bedrijven. Tot slot is het alleen mogelijk om te bepalen of peoplemanagement op een inspirerende manier wordt bedreven door het effect hiervan op docenten te weten te komen.



2.3.2 Verwachtingen

Op basis van de literatuur van Hallinger (2011) en Den Hartog (1997) wordt verwacht dat de toevoeging van het communiceren van een visie aan de twee onderdelen van peoplemanagement leidt tot een weergave van hoe dit kan leiden tot inspiratie bij medewerkers. Er wordt verwacht dat deze medewerkers dit zelf ook op deze manier zullen zien.

Wat betreft de handelingsruimte wordt verwacht dat het van groot belang is voor afdelingsleiders om de gegeven ruimte ook te pakken (Knies, 2012). Verder wordt verwacht dat tijd de meest bepalende factor zal zijn voor de handelingsruimte van afdelingsleiders in het voortgezet onderwijs. Over het algemeen wordt op basis van Knies (2012) verwacht dat afdelingsleiders te weinig ruimte ervaren voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement en dat de organisatorische ondersteuning van de rector en de HR-afdeling hierop van invloed is.

Door de relatief nieuwe aandacht voor strategisch HRM in het voortgezet onderwijs (Leisink en Boselie, 2014) wordt er verwacht dat de organisatorische ondersteuning vooral vanuit de rector plaatsvindt en minder vanuit de HR-afdeling.

3. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodische verantwoording van dit onderzoek. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, wat hier verder onderbouwd zal worden. Ook zal de gekozen onderzoekspopulatie toegelicht worden. Tot slot wordt ingegaan op de methodes van dataverzameling en data-analyse.

3.1 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek wordt vanuit de huidige situatie waarin scholen en de afdelingsleiders zich bevinden, gekeken naar een toekomstige situatie. Er wordt in dit kader onderzocht wat men nodig heeft om vanaf de huidige situatie omtrent peoplemanagement, naar het op een inspirerende manier bedrijven van peoplemanagement. Dit maakt dit onderzoek exploratief van aard. De direct betrokkenen geven in dit onderzoek betekenis aan het begrip inspirerend peoplemanagement en aan de bekwaamheden en handelingsruimte die zij hiervoor nodig achten.

Gezien de exploratieve aard van het onderzoek en het doel nieuwe theoretische inzichten op te doen over de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Specifiek valt dit onderzoek binnen de interpretatieve benadering, aangezien de betekenisgeving van respondenten aan inspirerend peoplemanagement en aan de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte centraal staat (Boeije, 2005). In dit onderzoek worden gegevens verzameld aan de hand van verschillende methodes op het niveau van de HR-afdeling, rector, afdelingsleider en docent.

3.2 Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn de afdelingsleiders op SOVON-scholen. De informatiebronnen voor dit onderzoek zijn verschillende actoren binnen de SOVON-scholen. Zo zijn er gegevens verzameld bij het hoofd van de HR-afdeling, rectoren, afdelingsleiders en docenten uit de medezeggenschapsraden van de scholen. Binnen de SOVON is een keuze gemaakt voor drie scholen, waarbinnen aan de hand van data-triangulatie onderzoek is gedaan. Dit betekent dat de data zijn verzameld bij verschillende soorten bronnen of actoren in de organisatie (Boeije, 2005). De drie scholen zijn vergelijkbaar wat betreft het onderwijsaanbod en vallen alle drie onder hetzelfde bovenschoolse bestuur; de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord (SOVON).

Op elke school zijn interviews gehouden met de afdelingsleiders (in totaal 8). Verder is met de rectoren van de scholen (3) een interview gehouden over de wijze waarop zij hun afdelingsleiders aansturen en over hun visie op de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte om peoplemanagement door afdelingsleiders op een inspirerende manier te bedrijven. Op de drie onderzochte scholen zijn twee

afdelingsleiders niet geïnterviewd, omdat deze nog te kort in dienst waren om een betrouwbaar beeld te geven. Op de scholen zijn wel alle rectoren geïnterviewd. Tot slot is er een interview gehouden met het hoofd van de HR-afdeling. In dit interview is gevraagd naar de rol van de HR-afdeling in het ondersteunen van de afdelingsleiders. Daarnaast is gevraagd naar de visie van de HR-afdeling op het bedrijven van inspirerend peoplemanagement door afdelingsleiders op SOVON-scholen. Naast de interviews zijn er ook een drietal focusgroepen gehouden met het grootste deel van de docenten uit de medezeggenschapsraden. Dit kwam neer op 4-5 docenten per focusgroep. Bij elke focusgroep was eveneens de rector van de betreffende school aanwezig om hier en daar een toelichting te geven. De docenten zijn door de rector benaderd voor de focusgroepen, hier heeft de onderzoeker geen rol in gespeeld.

3.3 Onderzoeksmethoden

Bij het onderzoek binnen de HR-afdeling, rectoren en afdelingsleiders is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij de docenten uit de medezeggenschapsraden zijn drie focusgroepen gehouden. Deze methoden wordt in deze paragraaf toegelicht.

3.3.1 Semigestructureerde interviews

Met de HR-afdeling, rectoren en afdelingsleiders zijn interviews gehouden. De keuze voor interviews is gemaakt vanwege de betekenisgeving die de geïnterviewden geven aan de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement door afdelingsleiders. Deze interviews zijn semigestructureerd vanwege de hierdoor verkregen ruimte voor de onderzoeker om dieper in te gaan op de onderwerpen die voor het onderzoek relevant zijn. Aan de andere kant levert deze wijze van onderzoek een bedreiging op voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien de interviewer sturing kan geven aan de dataverzameling (Babbie, 2007). Gezien het doel verdiepende data te verzamelen is deze bedreiging acceptabel. De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen met een voicerecorder en er zijn aantekeningen gemaakt tijdens de interviews. Voorafgaand aan het interview is expliciet benadrukt dat de informatie geanonimiseerd wordt en vertrouwelijk zal worden behandeld.

Er zijn voor de semigestructureerde interviews topiclijsten opgesteld. Aan de hand van deze topiclijsten is het beeld van de respondent bevraagd over wat inspirerend peoplemanagement is en welke bekwaamheden en handelingsruimte hiervoor nodig zijn. Voor elk van de drie groepen respondenten waarmee interviews zijn gehouden is een andere topiclijst opgesteld. Hiervoor hebben verschillende bronnen van data als input gediend. Allereerst zijn de theoretische inzichten uit het tweede hoofdstuk gebruikt voor de topiclijsten. Ten tweede zijn de inzichten gebruikt uit een enquête die eerder is uitgezet onder alle docenten (143) van de drie onderzochte scholen. Het onderwerp van deze enquête was het functioneren van de afdelingsleiders. De enquête richtte zich voornamelijk op de competenties van de

afdelingsleider. Tot slot is er aan het begin van het onderzoek een bijeenkomst over het aanstaande onderzoek geweest waar alle afdelingsleiders, rectoren en het hoofd personeelszaken bij aanwezig waren. Op basis hiervan zijn twee documenten opgesteld waarin de kenmerken van de AMO-variabelen volgens de aanwezigen zijn weergegeven en waarin de volgens hen gewenste tijdsverdeling is aangegeven. Deze documenten zijn vindbaar in de bijlagen. De resultaten hiervan zijn in de interviews bevraagd, waarbij gevraagd is een toelichting te geven op de meest in het oog springende resultaten van de enquête.

De gebruikte input heeft geleid tot drie topiclijsten; voor de HR-afdeling, rectoren en afdelingsleiders. In alle topiclijsten is gevraagd naar de visie van de respondent op inspirerend peoplemanagement in de huidige situatie. Hiertoe is eerst in algemene zin bevraagd hoe men aankijkt tegen peoplemanagement. Vervolgens is gekeken naar de manier waarop volgens de respondenten op dit moment inspiratie in peoplemanagement naar voren komt. Hierna is gekeken naar een volgens de respondent ideale situatie omtrent inspirerend peoplemanagement. Dit topic is begonnen met een open vraag, waarna gericht is doorgevraagd op het moment dat de respondent niet zelf over bepaalde aspecten begon. De benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement zijn hierna aan bod gekomen. In deze topics is eenzelfde aanpak gehanteerd. Na een open vraag is, indien nodig, gericht doorgevraagd wanneer de respondent niet zelf over bepaalde aspecten begon. Zie de bijlagen voor de volledige topiclijsten.

3.3.2 Focusgroepen

Een focusgroep wordt voornamelijk gebruikt in kwalitatief onderzoek dat gericht is op het verzamelen van verkennende data (Babbie, 2007). Onderscheidend voor deze onderzoeksmethode is de mogelijkheid die het respondenten geeft om met elkaar in gesprek te gaan. Dit kan leiden tot meer verdiepende data ten opzichte van individuele gesprekken met respondenten. De focusgroepen zijn gehouden met docenten, omdat zij dagelijks te maken hebben met het peoplemanagement van hun afdelingsleider. Door het gesprek aan te gaan en hierover te discussiëren konden ze meer verdiepende data leveren over de dingen die zij hieromtrent verwachten.

De focusgroepen zijn gehouden met 4-5 docenten van een school. Deze docenten vormden daarnaast (grotendeels) de medezeggenschapsraad van deze school. Verder was de rector van deze school aanwezig bij deze focusgroepen om daar waar nodig een toelichting te geven. Zodoende functioneerde de rector als een soort extra begeleider. Normaliter zijn er zes tot tien personen onderdeel van een focusgroep (Hennink, 2007). Bij deze focusgroepen is ervoor gekozen alleen de medezeggenschapsraden mee te nemen en hun uitgebreide kennis over en ervaring met het onderwerp te gebruiken. De focusgroepen zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen met een voicerecorder en er zijn aantekeningen gemaakt tijdens de bijeenkomsten. Omdat de docenten zelf geen eigen kantoorruimte tot

hun beschikking hadden, zijn twee van de drie de focusgroepen afgenomen in de kamers van de rectoren. De andere focusgroep is gehouden in een neutrale ruimte. Aangezien de rectoren ook zelf aanwezig zijn geweest bij de focusgroepen, kan de gekozen ruimte van invloed zijn geweest op de mate waarin de docenten het gevoel hadden vrijuit te kunnen spreken. Voorafgaand aan de bijeenkomst is expliciet benadrukt dat de informatie geanonimiseerd wordt en vertrouwelijk zal worden behandeld. Verder zijn de focusgroepen gestart met een introducerend onderwerp om een meer ontspannen sfeer te creëren.

Voor de focusgroepen is een draaiboek opgesteld. Dit draaiboek is gebruikt als leidraad voor het vragen naar het beeld dat de docenten hadden van het inspirerend peoplemanagement van hun afdelingsleider en de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte. Voor het draaiboek zijn eveneens de theoretische inzichten uit het tweede hoofdstuk, de enquêtes van de drie onderzochte scholen en de documenten die zijn opgesteld naar aanleiding van de bijeenkomst omtrent dit onderzoek gebruikt als input. In het draaiboek is grofweg dezelfde volgorde gehanteerd als in de topiclijsten. Hier zijn echter de bekwaamheden en handelingsruimte in één topic genomen. In de bijlagen is het draaiboek bijgevoegd.

3.4 Data-analyse

Hier zal gezamenlijk ingegaan worden op de interviews en focusgroepen, aangezien deze op dezelfde wijze zijn geanalyseerd. Beide type documenten zijn volledig getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens gecodeerd in verschillende fases met behulp van Nvivo, een programma dat gebruikt wordt voor de codering en analyse van kwalitatieve data. De transcripten zijn allereerst open gecodeerd, wat inhoudt dat het transcript goed wordt doorgelezen en wordt ingedeeld in fragmenten. Relevante fragmenten zijn vervolgens gecodeerd en met elkaar vergeleken. Bij het opstellen van de codes is inductief te werk gegaan. De reden hiervoor is dat er op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur te weinig basis was om codes vooraf vast te stellen. De codes die bij het inductief coderen zijn opgesteld zijn door de respondenten zelf aangedragen. Zo zijn de drie gevonden onderdelen van peoplemanagement opgesteld, in tegenstelling tot de theoretische onderdelen, omdat deze door de respondenten zijn aangedragen. Hierna is er axiaal gecodeerd, aan de hand van de transcripten zijn de codes waar nodig aangepast aan de hand van de verzamelde data. Zo zijn de codes 'feedback van de rector' en 'relatie afdelingsleider met rector' aan de hand van de data samengevoegd tot 'ondersteuning door de rector'. Daarnaast zijn de codes 'visie als bepalend voor handelen', 'visie op leiding geven' en 'visie overbrengen' samengevoegd tot 'visie' in het resultatenhoofdstuk.

Tot slot zijn er aan de hand van selectief coderen keuzes gemaakt in de codes die worden weergegeven in het resultatenhoofdstuk. Hierbij is rekening gehouden met een aantal zaken. Ten eerste is er rekening gehouden met codes die door enkele respondenten erg belangrijk gevonden werden, zo is 'onderwijsontwikkeling' meegenomen in het resultatenhoofdstuk. Daarnaast zijn codes geselecteerd die

voor veel respondenten belangrijk leken te zijn, hiervan is ‘tijd’ een voorbeeld. Als laatste is rekening gehouden met codes waar grote verschillen in bestonden tussen respondenten. ‘Ondersteuning door de rector’ is hier een voorbeeld van. De uiteindelijke codeboom is bijgevoegd in de bijlagen.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden aan de hand van een aantal maatregelen bewaakt. Allereerst heeft de voorbereiding van de onderzoeker hier aan bijgedragen. Zo is er een onderzoeksplan opgesteld dat is gekeurd en van feedback is voorzien door medestudenten en begeleiders van de universiteit. Ook de SOVON heeft dit plan gelezen en hier feedback op geleverd. Daarnaast is er een literatuurstudie uitgevoerd over de relevante onderwerpen en aan de universiteit geparticipeerd in workshops over kwalitatieve onderzoeksmethoden.

3.5.1 Validiteit

De onderzoeker is tijdens de interviews en focusgroepen in staat geweest om bijna in elk gesprek alle topics aan bod te laten komen. Verschillende zaken hebben er aan bijgedragen dat de onderzoeker zich volledig op het gesprek en de topiclijst en het draaiboek heeft kunnen focussen. Ten eerste droeg het gebruik van de topiclijst en het draaiboek hieraan bij. Ten tweede zorgde het opnemen van de interviews en focusgroepen met een voicerecorder ervoor dat de onderzoeker minder aandacht hoefde te besteden aan het maken van aantekeningen. Er is in het methodenhoofdstuk ook gereflecteerd op het verloop van de interviews en focusgroepen (paragraaf 3.3.1 en 3.3.2), wat bijdraagt aan de validiteit. Tot slot is het analyseren van de data in meer fases van coderen gedaan, wat een positief effect heeft op zowel de validiteit als op de betrouwbaarheid.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Er is een aantal maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verbeteren. Ten eerste heeft de onderzoeker een onderzoeksplan opgesteld. Dit plan is voorzien van feedback door medestudenten en begeleiders vanuit de universiteit en door de begeleiders vanuit de SOVON. Ten tweede is er tijdens het onderzoek regelmatig contact geweest tussen de onderzoeker en de begeleiders vanuit de universiteit en de SOVON om de voortgang van het onderzoek te bespreken. Daarnaast heeft de begeleider van de universiteit kritisch gekeken naar de uitwerking van de eerste twee interviews. Op basis hiervan zijn de topiclijst voor de interviews en het draaiboek voor de focusgroepen iets aangepast. In de interviews en focusgroepen zijn eerst open vragen gesteld aan de respondent. Daarna is hierop doorgevraagd en uiteindelijk zijn bepaalde topics door de onderzoeker zelf ingebracht, welke niet door de respondenten zelf werden genoemd.

4. Resultaten

In het vorige hoofdstuk is besproken welke methoden zijn gebruikt in dit onderzoek. In dit vierde hoofdstuk zullen de empirische resultaten worden gepresenteerd. Deze resultaten zijn opgedaan tijdens de interviews en in de focusgroepen van dit onderzoek. Hiertoe is ten eerste gekeken naar inspiratie. Aangezien inspiratie het kernpunt is van dit onderzoek is ervoor gekozen dit als eerste te behandelen, wat in de volgende paragrafen ook is gedaan. In dit onderdeel komt eveneens naar voren welk belang respondenten van dit onderzoek toedichten aan visie. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf ingegaan op de meer klassieke onderdelen van peoplemanagement. Hierin wordt een andere verdeling voorgesteld dan welke gangbaar is in de literatuur. Nadat helder is geworden wat inspirerend peoplemanagement voor de respondenten van dit onderzoek is, wordt in de volgende paragrafen ingegaan op de hiervoor benodigde bekwaamheden (4.3) en handelingsruimte (4.4). Hierbij is eveneens eerst gekeken naar de bekwaamheden en handelingsruimte voor inspiratie en vervolgens ook voor peoplemanagement in meer algemene zin. Tot slot is er een conclusie geschreven voor het resultatenhoofdstuk.

4.1 Inspiratie

In dit onderzoek is inspiratie de kern. Er wordt gekeken naar wat toegevoegd moet worden aan peoplemanagement om dit op een inspirerende manier uit te voeren. Of dit inspirerend is, hangt af van de interpretatie hiervan door in dit geval docenten. Eerst zal ingegaan worden op waar inspiratie volgens respondenten uit bestaat. Hierbij komen verschillende aspecten naar voren.

Allereerst komt naar voren dat er onderscheid gemaakt dient te worden tussen motivatie en inspiratie. Motivatie betekent volgens de respondenten dat je mensen in beweging zet door een beloning aan te bieden. Inspiratie gaat daarentegen meer uit van een intrinsieke reden tot actie.

“Inspiratie is dat je zelf denkt: ‘Ik vind dat belangrijk en ik ga die bijdrage leveren.’” [R14, rector, spontaan]

Alle typen respondenten geven aan dat inspiratie voornamelijk tot stand komt uit gesprekken en de interactie met collega’s. Men kan zich, naast gesprekken, hier wel andere situaties voor voorstellen, maar geeft aan dat daar op dit moment binnen de school minder ruimte voor is.

“Dus teamoverleg hebben wij eigenlijk niet, wij proberen onderwijsontwikkeling te doen, gezamenlijk overleg in kleinere setting. Die setting, daar kun je natuurlijk ook inspirerend in zijn. Door een bevlogen verhaal te hebben, door een goed geïnformeerde meedenker te zijn of gesprekspartner voor docenten.” [R8, afdelingsleider, spontaan]

Afdelingsleiders kunnen hun gespreksvaardigheden ook inzetten om docenten te inspireren door het goede voorbeeld te geven.

“Ik denk dat ik ook heel erg inspirerend ben als ik in het bijzijn van een collega of vakdocent of mentor, een gesprek voer met ouders of met de leerling. Dat krijg ik wel vaak terug.” [R9, afdelingsleider, spontaan]

Er bestaat volgens de respondenten een spanning tussen het geven van vrijheid in het werk en het werk aan de andere kant kaderen. Zo werkt het hebben van een bepaalde vrijheid inspirerend, maar kan te veel vrijheid ervoor zorgen dat men het geheel uit het oog verliest.

“En je hebt een aantal zeer sterke figuren in dat team en ik denk dat dat soms ten koste gaat van nieuwere mensen of mensen die wat minder hard schreeuwen. Ik denk in dat opzicht dat de vrijheid te veel door... En ik wil ook geen dictator, want dat wordt toch niet geaccepteerd, maar wel een leider, dat mis ik wel.” [Focusgroep 1, docent, spontaan]

Het is dus zaak een balans te vinden tussen het geven van vrijheid en de kadering van het werk.

“Nou, ik vind het best inspirerend om heel helder te hebben: 'Dit is het kader', heel strikt, strikt, strikt. En laten we dan eens zoeken hoe dat binnen dat kader kan.” [R2, afdelingsleider, uitgelokt]

Aan de andere kant zorgt te veel kadering ervoor dat het moeilijker wordt om inspirerend te zijn.

“En dan heb je natuurlijk al die formulieren. Ik denk dat als je dat straks vraagt aan het personeel, dan zullen ze dat helemaal niet zo inspirerend vinden, die formulieren, dat weet ik ook wel.” [R14, rector, spontaan]

Dat inspiratie voor iedereen verschillend is, blijkt ook uit de data. Inspiratie is maatwerk en het is voor afdelingsleiders moeilijk om iedereen te inspireren.

“R3: Het doorzetten mis ik. Dat vind ik heel jammer, omdat er zo veel stappen te zetten zijn. Maar het is niet op de persoon gericht, want hoe hij met mensen omgaat, dat vind ik dan wel weer... Maar inspirerend zie ik meer als: Hoe ontwikkel je je team of ontwikkel je je als docent en welke steun krijg je daarbij?

R2: Hij kan dat wel individueel, maar niet in groepsverband.

R3: Nou, ik vind wat mij betreft ook niet individueel. Terwijl ik alleen maar positieve gesprekken heb hoor.

Re: Je voelt je niet geprikkeld?

R3: Nee.” [Focusgroep 1, spontaan]

Als gemeenschappelijke deler zijn er wel bepaalde zaken die afdelingsleiders kunnen aanspreken die voor iedereen inspirerend zijn.

“Dat stukje inhoud en intrinsieke motivatie, de passie, dat zijn de belangrijkste gebieden waar afdelingsleiders docenten op kunnen inspireren.” [R3, rector, uitgelokt]

Inspiratie wordt door de respondenten duidelijk onderscheiden van motivatie. Inspiratie behelst de intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren. Binnen de SOVON komt deze inspiratie momenteel voornamelijk tot stand uit gesprekken en de interactie met collega's. Volgens respondenten dienen de afdelingsleiders een balans te behouden tussen het geven van vrijheid en het kaderen van het werk van docenten. Deze balans is voor iedereen verschillend. Inspiratie blijft maatwerk en respondenten geven dan ook aan dat het moeilijk is om iedereen te inspireren. Er wordt echter wel een aantal gemeenschappelijke delers onderscheiden die voor iedereen inspirerend zijn; inhoud, intrinsieke motivatie en passie.

4.1.1 Inspiratie door afdelingsleiders

Afdelingsleiders kunnen de docenten die onder hen vallen op verschillende manieren inspireren. Hierbij is het eerst van belang om aan te geven dat blijkt dat afdelingsleiders docenten niet op alle gebieden van hun werk kunnen inspireren. Als professional wordt inspiratie binnen het docentschap gezien als iets dat een intrinsieke motivatie zou moeten zijn.

“Als docent vind ik ook dat de inspiratie vanuit jezelf moet komen. En die komt ook vanuit jezelf. Als ik naar mijzelf kijk, heb ik niet zo 1, 2, 3 een leidinggevende nodig om mij te inspireren.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Een afdelingsleider kan inspireren onder meer door achter zijn personeel te staan. Bijvoorbeeld door advies te geven over de manier van omgang met een bepaalde situatie of over een bepaald probleem gerelateerd aan het werk.

“De afdelingsleider zegt van: 'Goh, niet op reageren nu' of 'dinsdag handel ik het af'. Dat bedoel ik ook met achter je personeel staan, dat je niet afgevalen wordt.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Docenten noemen zaken waar afdelingsleiders hen op inspireren. Met name dat het hen inspireert wanneer afdelingsleiders bepaalde zaken aandragen. Het komen met ideeën, oplossen van problemen en geven van inzicht wordt door docenten als inspirerend ervaren.

“Als een afdelingsleider goede ideeën heeft of goed voorzetten geeft waarop jij verder kan. Dat werkt ontzettend inspirerend, maar soms ook niet. Als je de hele tijd wordt doodgegooid met, gebeurt niet hoor, maar: ‘Op mijn vorige school deden we het zo en zo en dat was zo veel beter’, dat inspireert dan weer niet heel erg, maar in dit geval wel.” [Focusgroep 2, docent, uitgelokt]

Bij het geven van deze ideeën en inzichten ervaren docenten een bepaalde verantwoordelijkheid. Afdelingsleiders geven ook aan dat ze dit bewust inzetten.

“Wat ik nu doe is vooral de verantwoordelijkheid bij mensen leggen, dat ze het gevoel hebben dat ze iets mogen dragen hier. Dat kan mensen inspireren.” [R6, afdelingsleider, spontaan]

De wijze waarop dit gebeurt speelt hierbij wel een grote rol. Afdelingsleiders dienen op te passen met de wijze en het moment waarop ze dit gebruiken.

“Wat niet erg inspirerend werkt, maar dat geldt voor mij, is wanneer je in teamverband bij elkaar wordt geroepen en dan is er een probleem en dan word je in groepjes uiteen gestuurd om daar aan te denken, terwijl je eigenlijk al weet dat de afdelingsleider in samenwerking met het MT de oplossing allang bedacht heeft. Maar dat is dan net alsof ze dat ook van onderaf willen laten komen, dan voel ik me altijd een beetje in de maling genomen.” [Focusgroep 2, docent, spontaan]

Tot slot is het van belang bij inspiratie dat afdelingsleiders in hun benadering van docenten rekening houden met de levensfase waarin de docent zit. Docenten geven aan dat hun behoeften met de jaren veranderen en dus ook de wijze waarop ze geïnspireerd raken. Het verandert dus met de jaren op welke gebieden docenten geïnspireerd raken. Zo geeft een van de meer ervaren respondenten aan niet meer geïnspireerd te raken door zijn afdelingsleider.

“I: En is dan een afdelingsleider meer puur faciliterend?”

D2: Ja, hij is faciliterend, assisterend en af en toe ook gesprekspartner. Maar niet als inspirator.

D1: Dat heeft ook met je ervaring te maken denk ik.” [Focusgroep 3, uitgelokt]

Afdelingsleiders kunnen op verschillende manieren inspireren. Respondenten geven aan dat afdelingsleiders hen niet op alle gebieden van hun werk kunnen inspireren. Als docent ziet men inspiratie ook als iets dat een intrinsieke motivatie zou moeten zijn, dat uit jezelf zou moeten komen. Wat docenten voornamelijk inspireert, is het aandragen van ideeën, oplossingen en inzichten door afdelingsleiders. Dit zorgt bij docenten voor een gevoel van verantwoordelijkheid, mits dit op een authentieke en geloofwaardige manier gebeurt. Tot slot dienen afdelingsleiders in hun inspirerende benadering van docenten rekening te houden met de levensfase waarin deze docent zich bevindt.

4.1.2 Inspiratie van afdelingsleider

Uit de data van dit onderzoek blijkt dat inspiratie niet per se eenrichtingsverkeer is, maar dat dit ook twee kanten op kan werken. Wanneer inspiratie plaatsvindt in een wisselwerking tussen afdelingsleider en andere actoren binnen de school, kan er een opwaartse spiraal ontstaan waarin inspiratie meer verweven is met de dagelijkse gang van zaken in de school.

“Degenen die mooie visies hebben en die komen bij me: ‘R4, ik heb nou toch iets fantastisch gedaan’. Daar word ik zelf ook warm van. Maar als er, even oneerbiedig gezegd, zo’n duffie alleen maar doet wat ie moet doen en verder niets zegt... Dat voelt bij mij ook een beetje unheimisch, snap je?” [R4, afdelingsleider, spontaan]

En:

“Die discussies vind ik wel leuk en mij inspireert dat in elk geval. Dus vanuit de collega’s naar mij toe. Ik denk dat dat omgekeerd ook zo werkt, dat mensen iets hebben van: leuk. Dat zijn uiteindelijk, vind ik, de leuke gesprekken.” [R2, afdelingsleider, spontaan]

Een interessante bevinding is de wisselwerking van inspiratie die kan ontstaan tussen in dit geval afdelingsleiders en docenten. Inspiratie kan dus ook van volger richting leider plaatsvinden.

4.1.3 Inspirerend peoplemanagement ideaal

Van de acht afdelingsleiders in de drie onderzochte scholen is de helft ervan overtuigd een inspirerend peoplemanager te zijn. De andere helft ziet hier nog mogelijkheden om zich te ontwikkelen. De inschattingen van de afdelingsleiders over zichzelf komen grotendeels overeen met de inschatting van rectoren en docenten. Bij de verschillen die wel voorkomen is zichtbaar dat afdelingsleiders zichzelf iets positiever inschatten dan de rector en docenten.

“I: Zie je jezelf als een inspirerend peoplemanager?”

R2: Dan zeg ik altijd: dat moet je even aan de mensen vragen. Niet altijd, als ik heel kritisch ben naar mijzelf denk ik dat ik er nog meer gebruik van kan maken, maar ik denk wel dat mensen mij toegankelijk vinden.” [R2, afdelingsleider]

Er zijn eveneens verschillen zichtbaar tussen de huidige situatie omtrent inspirerend peoplemanagement en een ideale situatie hiervan. Zo geven veel respondenten aan dat de algemene gang van zaken binnen de school nog binnen bepaalde hokjes gebeurt. Dit betekent dat er weinig afstemming is tussen verschillende afdelingen.

“Wat meer over de hokjes heen denken en wat meer verantwoordelijkheid ook voor elkaar nemen en elkaar ook kunnen aanspreken op dingen waarvan ze denken dat ze elkaar daar op kunnen bijsturen. Dat afdelingsleiders daar weliswaar de spil in zijn, maar dat ze er wat minder energie in hoeven stoppen om die swung ook voor elkaar te krijgen.” [R11, rector, spontaan]

De helft van de afdelingsleiders geeft aan zichzelf op dit moment een inspirerend peoplemanager te vinden. Dit komt vrij goed overeen met de mening hierover van andere respondenten. Er is verder een aantal zaken dat respondenten in een ideale situatie anders zou willen zien. Zo is er momenteel nog

weinig afstemming en communicatie tussen verschillende afdelingen. Een betere afstemming en communicatie zou de verantwoordelijkheid wat meer kunnen spreiden.

4.1.4 Visie

In dit onderzoek is gekeken wat visie kan toevoegen aan peoplemanagement om dit op een inspirerende manier te kunnen bedrijven. Uit de resultaten blijkt dat het inderdaad belangrijk is voor goed peoplemanagement dat mensen intrinsiek gemotiveerd worden om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie.

“Ik denk dat als je goed peoplemanagement doet, dat je mensen weet aan te spreken die creatieve bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie, aan de richting die je op wilt met de organisatie.”
[R14, rector, spontaan]

Visie praktiseren wordt door de respondenten aangedragen als een belangrijk onderdeel van het werk van een afdelingsleider.

“I: In de interviews die ik vooralsnog heb gehouden met de afdelingsleiders, kwam eigenlijk precies dit terug, dat je het relatiegedeelte hebt en het plannen en organiseren gedeelte. Zijn voor jullie dat de twee belangrijkste gedeeltes die een afdelingsleider moet kunnen? Of is daar nog wat aan toe te voegen?”

D2: Ik denk dat D3 haar punt ook wel toegevoegd mag worden.

R3: Het visie praktiseren...

D2: Ja, die zou er als derde bij mogen wat mij betreft.

...

I: Maar dat is wel een derde punt?

D2: Denk ik, ik weet niet wat jullie daar van vinden.

D3: Kijk, je handelt vanuit een bepaalde visie en op die manier stuur je ook je team aan. Als die visie ontbreekt of nog niet geformuleerd is...

D2: Ja, want organisatorisch, als je gewoon status quo houdt. Dan kun je het organisatorisch wel of niet op orde hebben, maar dat staat dan nog steeds los van die visie.

D4: Ja, volgens mij is dat altijd de basis van hoe je dingen doet. Je ideeën van waar wil ik naartoe en wat wil je doen.” [Focusgroep 1, docenten]

Visie wordt hierin echter niet gezien als hetgeen waaraan men zich moet conformeren. Een school bestaat in alle facetten uit mensen en deze mensen blijven voor de respondenten leidend.

“Het is vaak zoeken naar de juiste weg in wat de school er van vindt, welke kant willen we op met de school? Dan kan de schoolleiding in het extreme geval dingen afdwingen en opleggen, maar mijn

overtuiging is dat dat niet zinvol is en dat we het ook moeten doen met de overtuigingen van de mensen die er zijn.” [R8, afdelingsleider, spontaan]

Een van de drie onderzochte scholen werkt aan de hand van een concept, namelijk het Daltononderwijs. Dit betekent dat dit type onderwijs de focus en het handelen van de medewerkers op deze school mede bepaalt. Uit de resultaten blijkt dat het Dalton-concept in sterke mate richting geeft aan het denken binnen de school.

“Als mensen zelf ideeën hebben, dan ga je dat niet meteen afkappen, dan kijk je toch of dat past. Dalton heeft het voordeel dat het altijd een visie heeft, want je bent altijd een Dalton-school. Dus bij alles wat je doet ga je eerst kijken: past dat wel bij Dalton? En als dat niet past bij Dalton, dan zeg je: jongens, dat is niet goed.” [R1, afdelingsleider, spontaan]

De andere twee scholen maken hiervan geen gebruik. Voor hen wordt de focus en het handelen meer bepaald door een visie die zij zelf hebben bedacht, maar niet hebben gekoppeld aan een bepaald concept. Dat deze visie van de school niet in een even sterke mate gekoppeld is aan en bepalend is voor de focus en het handelen, blijkt uit antwoorden hierop van afdelingsleiders. Zo geven twee afdelingsleiders van dezelfde school andere antwoorden op de vraag naar de visie van de school.

“I: Is er een soort visie van deze school?”

R7: Ja, die stelt de leerling centraal en het hoogst haalbare uit een kind halen, een kind naar een zo hoog mogelijk diploma brengen, een kind de vrijheid geven om voor dingen te kiezen.” [R7, afdelingsleider]

En:

“I: In hoeverre hou jij bij het bedrijven van inspirerend peoplemanagement een visie van de school voor ogen, wat de school uit wil dragen, wat de school wil zijn?”

R9: Heel erg. Wat de school heel graag wil en wat goed lukt, waardoor ik me ook plezierig voel hier. Dat is echt het profiel van de school, is dat we inter-persoonlijk heel sterk zijn.” [R9, afdelingsleider]

Hieruit blijkt dat er op sommige scholen op het niveau van afdelingsleiders geen consensus bestaat over wat de school wil zijn en wil uitdragen. Zonder duidelijkheid hierover, kan de visie van de school ook niet eenduidig gekoppeld worden aan de focus en het handelen van afdelingsleiders. Geïnterviewden geven aan dat het belang van een gedeelde visie en gedeelde doelen erg hoog is. Wanneer dit niet goed op orde is, is dit terug te zien in de rest van de organisatie.

“Nu merk je dat collega’s vaak nog vastlopen met zo’n leerling en omdat we misschien onze visie niet goed genoeg neerzetten, dus het feit van maken we met elkaar wel onderwijs? Of maken we dat allemaal individueel?” [R6, afdelingsleider, spontaan]

Ook op de Dalton-school is echter zichtbaar dat het verder vertalen van een visie, die in dit geval past bij het onderwijsconcept, naar de rest van de organisatie lastig is. Docenten op deze school geven aan dat ze op teamniveau een gemeenschappelijke visie missen. De gecreëerde instrumenten leiden in de rest van de school niet tot inspiratie.

“D3: Wat duidelijk is aangegeven is dat er gewoon een gemeenschappelijke visie ontbreekt en daarmee misschien ook de motivatie van de teamleden om dat stapje te gaan doen. Dat heb ik ook met R2 besproken, we hebben de visie van de school, maar waar staan wij nou als team voor?” [Focusgroep 1, docenten, spontaan]

Dit is niet in overeenstemming met een vorig citaat van een afdelingsleider op deze school. In dat citaat kwam naar voren dat de vertaling van de schoolvisie richting teamniveau wel plaatsvindt.

Een concept dat in dit onderzoek van groot belang is in relatie tot inspirerend peoplemanagement is visie. Het intrinsiek motiveren van mensen blijkt inderdaad van belang om hen een bijdrage te laten leveren aan de doelen van de organisatie. Het blijkt van belang dat een afdelingsleider een visie kan praktiseren, dit is de basis van de manier waarop je werkt. Visie wordt echter niet gezien als bindend, de mensen van de school blijven leidend. Er blijkt niet op alle scholen consensus te bestaan over wat de school wil zijn en wil uitdragen. Ook blijkt de vertaling van deze schoolvisie richting de rest van de organisatie lastig.

4.2 Peoplemanagement

“In een organisatie als een school, de organisatie bestaat niet. De mensen zijn de organisatie en dat maakt dat alles staat en valt bij peoplemanagement. Al die mensen zijn daar individueel, maar ook in samenhang verantwoordelijk voor. Die maken de school tot wat de school is.” [R14, rector, spontaan]

Dit citaat geeft aan dat het altijd gaat om mensen in de omgeving van een school. Uit de data van dit onderzoek blijkt dan ook dat afdelingsleiders te maken hebben met veel verschillende actoren binnen de school. Binnen de school is de rector hun leidinggevende en zijn de docenten degenen aan wie ze leiding geven. Daarnaast speelt de vaksectie een belangrijke rol voor docenten en dienen afdelingsleiders hier eveneens zaken mee af te stemmen. Tot slot houden afdelingsleiders zich, meer dan ze zouden willen, bezig met leerlingenzaken. Dit brengt automatisch met zich mee dat afdelingsleiders contact onderhouden met ouders.

Peoplemanagement blijkt voor veel respondenten een abstracte, onbekende term. In het leiding geven en het werk als afdelingsleider ziet men omtrent peoplemanagement een tweedeling. Aan de ene kant beschrijft men ‘plannen en organiseren’ als onderdeel van het werk, daarnaast is het mens- en relatiegerichte erg belangrijk in de functie van afdelingsleider. Er is bij veel afdelingsleiders een

duidelijke focus te zien op een van deze twee. Een derde onderdeel dat niet direct deel uitmaakt van het geven van leiding, is onderwijsontwikkeling. Afdelingsleiders zijn op de drie onderzochte scholen eindverantwoordelijk voor het onderwijs dat onder ze valt. Er zal zometeen ingegaan worden op deze tweedeling. Vervolgens wordt beschreven welke rol respondenten toeschrijven aan onderwijsontwikkeling en welke onderdelen ze daarin zien.

4.2.1 Plannen en organiseren

Afdelingsleiders blijken veel tijd kwijt te zijn aan het plannen en organiseren van het werk van docenten. De meeste afdelingsleiders zien dit deel van het werk als een verplicht onderdeel.

Het is zichtbaar dat het onderdeel plannen en organiseren bij sommigen eerder aandacht krijgt dan bij anderen. Sommige afdelingsleiders hebben een voorkeur voor het onderdeel plannen en organiseren.

“Ik heb de neiging om, als het druk is, alle organisatorische dingen, alle planmatige dingen goed te regelen, want dat zit een beetje in mijn genen, dat gaat ook altijd goed. Plannen en organiseren is geen probleem.” [R4, afdelingsleider, spontaan]

Anderen geven aan dat ze dit zien als een verplicht deel van het werk dat hen afleidt van het echte werk als afdelingsleider.

“I: Hoe komt in jouw afdelingsleiderschap het stukje plannen en organiseren naar voren?”

R7: Vrij veel. Ik ben me daar wel dagelijks van bewust dat we door de waan van de dag vaak niet toekomen aan hetgeen waarvoor ik eigenlijk afdelingsleider ben geworden.” [R7, afdelingsleider, uitgelokt]

4.2.2 Mens- en relatiegericht

Het andere onderdeel van het werk van afdelingsleiders dat respondenten aangeven is het mens- en relatiegerichte. Waar ‘plannen en organiseren’ voorwaardelijk is en er op een meer administratief niveau voor zorgt dat docenten hun werk kunnen uitvoeren, gaat het mens- en relatiegerichte over het in beweging zetten van deze mensen en met hen een relatie onderhouden.

“Het is heel fijn en heel helpend als je goed kunt plannen en organiseren. Want dat is het eerste waar leraren over gaan klagen. Dat is natuurlijk ook strontvervelend als iedereen denkt: ‘Er is nu een toets’, en de toets is er niet. Dat soort basisdingen moeten wel op orde zijn.” [R3, rector, uitgelokt]

De respondenten geven aan dat mensen het kapitaal zijn van een organisatie in het voortgezet onderwijs. In alles gaat het om mensen: de klanten, leerlingen en ouders zijn mensen die een service geleverd krijgen door mensen, medewerkers van een school. Om dit goed te regelen is het essentieel dat er goede relaties bestaan tussen deze mensen.

“Mensen zijn uiteindelijk het kapitaal in je organisatie, dus eigenlijk moet je daarin nadenken hoe je dat in beweging kan zetten en welke stappen je daarin neemt. Daarvoor moet je goede relaties met mensen opbouwen.” [R2, afdelingsleider, spontaan]

Respondenten geven aan dat het werkt wanneer afdelingsleiders in de relatie met docenten zo veel mogelijk ideeën aanreiken en daarbij geen dingen voor ze uittekenen.

“Eigenlijk ben ik een soort vergaarbak, wat leuk is als een docent tijdens een gesprek een opmerking maakt dat ze aan het worstelen zijn met lessen. Dan kan je zeggen: ‘Volgens mij moet jij eens een keer bij die gaan kijken, volgens mij doet die wel leuke dingen, ik heb wel eens wat gezien. Maak eens een afspraak met elkaar of kijk eens in het rooster of je dat kunt regelen.’” [R2, afdelingsleider, spontaan]

De mensgerichtheid van afdelingsleiders zorgt er ook voor dat ze zo veel mogelijk de kwaliteiten van mensen benutten. De afdelingsleiders geven aan dat ze mensen op deze wijze in hun waarde laten en hun krachten bevestigen.

“Mensen zijn zich niet altijd bewust van hun eigen talenten, krachten, die wij wel zien. En als je die mag aanboren en mag benutten en je kan zeggen: ‘Jij bent heel goed in het organiseren van van alles en nog wat. Mag ik een beroep doen op jou om dit te regelen?’ ... Dan ben je waarderend bezig, je geeft ze het compliment voor hun talent, maar je zet ze ook in voor de school op een manier zodat je ze goed kunt gebruiken.” [R7, afdelingsleider, spontaan]

4.2.3 Onderwijsontwikkeling

Onderwijsontwikkeling wordt niet gezien als een onderdeel van het geven van leiding door afdelingsleiders, maar maakt wel onderdeel uit van het werk dat zij doen. Afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor het onderwijs van een bepaalde groep leerlingen en dus ook voor de ontwikkeling hiervan.

“Ik ben eindverantwoordelijke voor het onderwijs van een bepaalde groep leerlingen hier op school, ongeveer 250 zijn het er. Dus gaat dat allemaal goed, dat onderwijs? Als het vandaag goed gaat, betekent dat ook dat je moet nadenken over: ‘Hoe gaat dat er over een jaar of 5 jaar uitzien?’” [R8, afdelingsleider, uitgelokt]

Onderwijsontwikkeling door een afdelingsleider vraagt wel om een bepaalde vrijheid die een rector geeft. Volgens respondenten is deze vrijheid en ruimte voorwaardelijk om onderwijs echt te kunnen ontwikkelen

“D2: Als ik tegen jou zou zeggen als rector zijnde van: ‘D1, je gaat naar huis en je gaat nadenken over je onderwijs’. Dan betekent dat niet dat je vrijaf krijgt en niks hoeft te doen, want er moet wel wat aan

resultaat komen. Maar het is gewoon de vrijheid die je daarin zou kunnen krijgen om erover na te denken: 'Wat ga ik daarmee doen?'" [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Binnen een school vormen de mensen altijd de organisatie, zonder mensen bestaat de organisatie niet. Peoplemanagement blijkt hierin dus een erg belangrijke pijler. Afdelingsleiders hebben dan ook contact met erg veel verschillende actoren, zowel binnen als buiten de school. Respondenten beschrijven een duidelijke tweedeling van peoplemanagement in 'plannen en organiseren' en een mens- en relatiegericht deel. Daarnaast geven ze aan dat onderwijsontwikkeling van belang is in hun werk. Dit wordt echter niet gezien als deel van het geven van leiding. Plannen en organiseren blijkt een onderdeel van het werk waar afdelingsleiders veel tijd aan kwijt zijn. Hier bepaalt de persoonlijkheid van de afdelingsleider verder hoe men hier tegenaan kijkt. Het andere onderdeel dat respondenten aangeven, het mens- en relatiegerichte deel, behelst meer het in beweging zetten van mensen en met hen een relatie onderhouden.

Afdelingsleiders proberen in deze relatie veel ideeën te geven, zonder deze daarbij voor docenten uit te tekenen. Het laatste onderdeel, onderwijsontwikkeling, beschrijft de verantwoordelijkheid van afdelingsleiders voor het onderwijs van een bepaalde groep leerlingen en de ontwikkeling hiervan. Hiervoor is het van belang dat afdelingsleiders van de rector genoeg vrijheid krijgen om hierover na te denken. Onderwijsontwikkeling kan gezien worden als een manier waarop een afdelingsleider zijn of haar visie en/of de visie van de school kan toepassen en ontwikkelen.

4.3 Bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement

"Je moet in ieder geval jezelf kunnen zijn in je functie. Als je dat niet kan, wordt het een toneelspel."

[Focusgroep 2, docent, spontaan]

Afdelingsleider zijn is volgens de respondenten een zware functie, waarin men met veel verschillende zaken en mensen rekening moet houden. Een ideale afdelingsleider is volgens hen als een schaap met vijf poten en die bestaat niet. De respondenten geven echter wel aan wat ze desondanks verwachten in de bekwaamheden van een afdelingsleider in de ideale situatie. Deze bekwaamheden zullen in dit onderdeel uiteengezet worden.

"I: In hoeverre ervaren jullie dat op dit moment, dus de kenmerken van goed leiderschap? In hoeverre zijn die aanwezig?"

D2: In sommige dingen wel en sommige dingen zouden beter kunnen.

D4: Ik denk dat ze er allemaal zijn, maar in de 3 a 4 personen natuurlijk. Ik denk dat een ideale leider niet bestaat, er is altijd een eigenschap die wat minder zal zijn dan dat je misschien zou willen, maar ik denk wel dat ze elkaar aanvullen en dat het met elkaar er zeker wel is." [Focusgroep 1, spontaan]

4.3.1 Bekwaamheden voor inspiratie

Uit de theoretische verkenning omtrent de benodigde bekwaamheden voor het bedrijven van peoplemanagement op een inspirerende manier kwam naar voren dat hier veelal gedragingen genoemd worden. Het blijkt moeilijk om hier concrete bekwaamheden voor te noemen. De respondenten uit dit onderzoek geven wel een aantal concrete bekwaamheden die hier besproken zullen worden.

Het komt allereerst naar voren dat het voor inspiratie voorwaardelijk is dat iemand zichzelf kent en in balans is. Dus het is eveneens een voorwaarde voor het vervullen van de functie van afdelingsleider.

“Het vraagt ook dat je zelf in balans bent. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom het leven je tegen zit, dan is deze baan verrekte lastig, want het doet een enorm appel op hoe jij persoonlijk op dat moment in het leven staat.” [R3, rector, spontaan]

Vanuit dit persoonlijk leiderschap zijn afdelingsleiders in staat om anderen te inspireren. Daarbij is het van belang dat afdelingsleiders dit op een eigen manier doen en hun handelen afstemmen op docenten aan wie ze leiding geven.

“Ze moeten ook authentiek kunnen functioneren, dus ze moeten stevig in hun schoenen staan. Vanuit een visie en een richting die ze op willen dienen ze de mensen met wie ze werken te benaderen.” [R11, rector, spontaan]

Het hebben van deze basis en het bezitten van deze bekwaamheden wordt aangegeven als voorwaarde voor inspirerend peoplemanagement. Vanuit deze basis hebben afdelingsleiders nog andere bekwaamheden nodig die kunnen zorgen voor inspiratie. Het wordt bijvoorbeeld belangrijk gevonden dat een afdelingsleider vernieuwend en innoverend is voor docenten.

“D1: Hij of zij moet gewoon 'brand new' zijn, ik vind dat wel heel erg prettig, iemand die met beide benen in de onderwijsklei staat en geen, sorry voor mijn woordgebruik, lulkoek verkoopt. Realistisch en uitdagend en innoverend.

D2 en D4: Ja, open staat voor nieuwe ideeën.

D1: Daar ga je voor en dan ga je mee en denk je mee. Maar uitgekauwde koek, dat weet ik nou wel. Na zoveel jaar.

R11: Heel wat lulkoek voorbij gekomen wou je zeggen.

D1: Ja, ik noem het maar ontbijtkoek.” [Focusgroep 2]

Waar sommigen aangeven geïnspireerd te raken door de inhoud, geven veel andere respondenten aan dat ze vooral geïnspireerd raken of anderen inspireren op competenties. Inlevingsvermogen wordt hierin aangehaald als een specifieke competentie waar docenten zich door geïnspireerd voelen.

“Inspirerend is je vraag toch? Ja, ik vind eigenlijk inlevingsvermogen alomvattend. Ik zit nu te denken aan allemaal dingen die dat ook zijn of hebben.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Zoals hiervoor reeds genoemd, is het van belang dat afdelingsleiders rekening houden met de levensfase waarin hun docenten zich bevinden. In het hiermee rekening houden komt eveneens het inlevingsvermogen van een afdelingsleider naar voren.

“Ik denk dat je een jonger iemand anders benadert, die aan het begin van zijn carrière staat, dan iemand die aan het einde van zijn carrière staat. Die met andere levensvragen zit. Ik ga het met een jonkie niet hebben over zijn pensioenspectief... Daar speel je wel op in. Ik denk dat die gesprekken anders zijn, dat je inspiratie dus ook anders is.” [R2, afdelingsleider, uitgelokt]

In de vorm van een gesprek kunnen afdelingsleiders ook inspireren. Hierbij hoeft dat gesprek niet plaats te vinden tussen afdelingsleider en docent. Door als afdelingsleider het goede voorbeeld te geven, raken docenten eveneens geïnspireerd. Het is hierbij dus van belang dat afdelingsleiders goede gespreksvaardigheden hebben en kunnen communiceren met verschillende actoren binnen en buiten de school.

“Ik denk dat ik ook heel erg inspirerend ben als ik in het bijzijn van een collega of vakdocent of mentor, een gesprek voer met ouders of met de leerling. Dat krijg ik wel vaak terug.” [R9, afdelingsleider, spontaan]

En:

“Er worden hier regelmatig moeilijke gesprekken gehouden met leerlingen en ouders, ook slecht-nieuws gesprekken, dat een kind van school moet, omdat iemand in de tweede klas niet het laagste niveau haalt en lager dan dat bieden wij niet. Dan kan je als mentor als je daarbij aanwezig bent en dan opletten hoe zo iets gaat, daar kan je heel veel inspiratie van krijgen.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

De respondenten van dit onderzoek geven een aantal bekwaamheden aan die afdelingsleiders nodig hebben om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Ten eerste is er persoonlijk leiderschap van een afdelingsleider nodig om anderen te kunnen inspireren, een afdelingsleider dient zichzelf te kennen en in balans te zijn. Hierbij moeten ze hun leiderschap op een authentieke manier kunnen afstemmen op de wensen van docenten. Het is belangrijk dat een afdelingsleider hierbij vernieuwend en innoverend is. Andere bekwaamheden die meer inspirerend werken zijn inlevingsvermogen, wat bijvoorbeeld naar voren kan komen in het rekening houden met de levensfase van een docent, en het kunnen voeren van een inspirerend gesprek. Dat kan ook inspireren wanneer een afdelingsleider tegenover ouders of leerlingen het goede voorbeeld geeft in het bijzijn van een docent.

4.3.2 Bekwaamheden voor peoplemanagement

Naast specifieke bekwaamheden voor inspiratie, zijn er ook bekwaamheden benoemd voor peoplemanagement in meer algemene zin. In deze bekwaamheden is, net als bij bekwaamheden voor inspiratie, een onderscheid te maken tussen bekwaamheden die zich richten op de inhoud en bekwaamheden die zich richten op de persoonlijkheid van de afdelingsleider.

De bekwaamheden die zich meer focussen op de inhoud zijn over het algemeen vrij sterk gerelateerd aan het onderdeel plannen en organiseren, zoals eerder beschreven. Zo dienen afdelingsleiders kennis te hebben van vakspecifieke zaken waarmee ze docenten kunnen ondersteunen en dient het onderdeel plannen en organiseren op orde te zijn. Dit wordt door veel respondenten gezien als het fundament van het afdelingsleiderschap.

“D3: Kennis van zaken.

I: Welke zaken?

D3: Zaken die met je vak te maken hebben, vakspecifiek. Dus ook alle regelgeving. En ook in algemene zin.

D2: Ook goed kunnen plannen gewoon, want daar kan het ook gigantisch mis gaan.

D3: Goed kunnen organiseren.

D4: Ook wel een groot analytisch vermogen. Ook wel prettig, vooral bij de wat complexere zaken dat iemand het overzicht houdt.” [Focusgroep 2]

In het onderdeel plannen en organiseren zit ook een valkuil voor afdelingsleiders. Een bekwaamheid die als noodzakelijk gezien wordt voor afdelingsleiders is het verschaffen van duidelijkheid aan mensen.

“Leraren vinden het ook heel prettig als je alles voor ze regelt en je moet bij heel veel dingen ook weer nadenken: ‘Ja, ga ik dit nou voor jou regelen of ga jij dit zelf regelen?’” [R3, rector, spontaan]

Dat belang van het verschaffen van duidelijkheid is ook terug te zien in andere zaken. Zo moet een afdelingsleider ja of nee kunnen zeggen. De duidelijkheid die hiermee geschept wordt richting een docent, werkt ook door richting andere docenten.

“D3: Ik denk ook, ik wilde hem net al zeggen, maar vroeg me af of dat een competentie is om inspirerend te zijn, ik denk dat iemand ook goed moet kunnen ja of nee zeggen. Onderbouwd ja of nee zeggen, alleen al ter voorbeeld voor een ander, dus nog niet eens dat iemand tegen mij nee zegt en dat ik weet waar ik aan toe ben, maar vooral dat anderen dan ook weten waar hij of zij aan toe is.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

De respondenten noemen ook een aantal meer persoonsgebonden bekwaamheden genoemd voor peoplemanagement. Zo is het van belang dat men 'er is' als afdelingsleider. Een afdelingsleider moet het goede voorbeeld geven en door middel van zijn of haar energie mensen mee krijgen.

“Ja, gewoon fysiek, dat je zichtbaar bent, maar ook dat je een gezonde uitstraling hebt, dat je er niet doorheen zit. Iemand moet toch energie hebben! Ja, energieniveau is dat eigenlijk.” [R9, afdelingsleider, uitgelokt]

Een belangrijke persoonsgebonden bekwaamheid is luisteren. Afdelingsleiders moeten erg goed kunnen luisteren. Door dit luisteren kan men er achter komen wat er speelt in een bepaald team. Op basis van deze kennis moet men echter ook durven handelen.

“Ik denk dat je een goed luisterend oor mag hebben, moet hebben. Dat je ook moet handelen op het moment dat je geluisterd hebt, als het nodig is. Dat moet je ook durven.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Tot slot is het van belang dat afdelingsleiders flexibel zijn. Respondenten geven aan dat zaken in het onderwijs niet altijd lopen zoals je ze plant. Afdelingsleiders moeten dus in staat zijn om flexibel om te gaan met situaties en hun planning, om te veranderen wanneer dat nodig is.

“Ik denk dat flexibiliteit heel belangrijk is. Je kunt 's ochtends onder de douche bedenken: 'Vandaag gaan we dit en dit en dit doen' en er hoeft maar iets te gebeuren of je hele dag loopt anders. Als je daar niet tegen kan, wordt het een heel zware functie.” [R7, afdelingsleider, spontaan]

Uiteraard geven de respondenten ook aan dat er bekwaamheden nodig zijn voor peoplemanagement in meer algemene zin. Dat geldt zowel voor bekwaamheden die zich focussen op de inhoud als voor bekwaamheden die meer persoonsgebonden zijn. Wat betreft de inhoud dienen afdelingsleiders kennis te hebben van vakspecifieke zaken en moeten ze goed kunnen plannen en organiseren, waarbij ze voldoende duidelijkheid verschaffen richting docenten. Meer persoonsgebonden bekwaamheden gaan over het geven van het goede voorbeeld en mensen mee krijgen. Twee andere belangrijke bekwaamheden zijn luisteren om er achter te komen wat er speelt in een team en flexibel zijn, want in het onderwijs lopen zaken niet altijd zoals je ze plant.

4.4 Handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement

Naast de bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement, is er ook gekeken naar de benodigde handelingsruimte voor afdelingsleiders om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Hiertoe zal eerst gekeken worden naar de handelingsruimte die specifiek leidt tot inspiratie in relatie tot peoplemanagement. Daarna wordt ingegaan op de benodigde handelingsruimte voor peoplemanagement

in meer algemene zin. Tot slot wordt aangegeven welke organisatorische ondersteuning afdelingsleiders nodig hebben. Hierbij wordt specifiek ingegaan op de ondersteuning die ze ontvangen vanuit hun direct leidinggevende en vanuit de HR-afdeling.

4.4.1 Handelingsruimte voor inspiratie

“I: In hoeverre zorgt de ruimte ervoor dat jij in staat bent inspirerend peoplemanagement te bedrijven?

Geïnterviewde: Ja, heel veel. Dat is ruimte die ik zowel op het persoonlijke vlak krijg, als op het werkvlak, als op gewoon de intermenselijke relatie die je met elkaar hebt.” [R2, afdelingsleider, uitgelokt]

Respondenten geven aan dat er qua ruimte voor inspiratie een bepaalde creatieve spanning dient te heersen. Dit houdt in dat afdelingsleiders de ruimte zo proberen in te richten dat er een goede balans ontstaat tussen uitdaging en stress. Binnen deze balans hebben afdelingsleiders een goede mogelijkheid om inspirerend te zijn.

“Ik denk dat mensen in een school vooral werken als er een vorm van creatieve spanning is en dat je steeds als leidinggevende bezig bent met: ‘Hoe zorg ik dat dat spanningsveld aan de ene kant spannend genoeg is waardoor mensen daarin blijven en daar uitdaging in blijven zien en anderzijds niet te spannend waardoor het een soort stress opwekt die je niet wil’? ... Je hebt zo veel manieren waar je daarin ook inspirerend kan zijn.” [R11, rector, spontaan]

Om deze creatieve spanning in te richten, maar vooral ook te kunnen onderhouden en benutten, geven de respondenten aan dat tijd hierin de voornaamste beperkende factor is. Wanneer men te veel tijdsdruk ervaart, kan dit ten koste gaan van de kwaliteiten.

“Als de tijdsdruk te hoog wordt, ga je natuurlijk in de verkramping komen in plaats van in je kwaliteiten. Dan heb je daar natuurlijk last van en dat gebeurt wel eens onder de te hoge tijdsdruk.” [R1, afdelingsleider, spontaan]

Dit wordt erkend door docenten, zij geven aan dat te veel drukte bij de afdelingsleiders voor hen zorgt dat ze minder geïnspireerd worden.

“D2: In hoeverre is R9 inspirerend voor jou? Als inspirator? Wat komt er een aantal keren hier terug op tafel in de vraagstelling?

D3: Dat vind ik lastig, omdat ik merk dat het af en toe erg druk is bij de afdelingsleiders en bij R9. Dat R9 er niet altijd aan toe komt om inspirerend te zijn en dat heb ik eerder, twee jaar geleden, anders ervaren. Anders dan dat het op dit moment is. Dat heeft denk ik te maken met drukte.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Wanneer afdelingsleiders minder druk zouden zijn en dus meer tijd hadden, geven zij aan, zouden ze meer persoonlijk contact zouden willen en kunnen hebben met de docenten. Dit persoonlijke contact staat voor hen gelijk aan het inspireren van docenten.

“Dat ik meer tijd heb voor de docenten zelf. Dat ik hen kan bevragen en mee kan nemen in wat zij nodig hebben. Nu komt dat vaak achteraf en dan zou ik veel meer kunnen zeggen: ‘Goh, waar sta je nu, wat heb je nodig, hoe was je dag vandaag?’ Dan zou je veel meer komen tot het persoonlijke contact met de docent en dus tot inspiratie.” [R6, afdelingsleider, uitgelokt]

Een voor afdelingsleiders beperkende factor van de handelingsruimte is de huidige indeling van verantwoordelijkheden. Afdelingsleiders zijn wel verantwoordelijk voor het personeel dat onder ze valt, maar krijgen wat dit betreft maar een klein deel van het proces mee. Zo worden ze niet betrokken bij de werving en selectie van nieuw personeel.

“Iemand zei: ‘Ja, werving en selectie, daar zijn we eigenlijk helemaal nooit bij betrokken’. Dat was tijdens het diner, dat ik denk van: ‘Ja, dat klopt’. Blijkbaar krijgen zij mensen op hun bordje. De selectiegesprekken vinden plaats met R3 en zo van: ‘Dit is de medewerker die je krijgt, nu gaat hij in traject bij jou’. Dat is eigenlijk wel gek.” [R10, hoofd personeelszaken, spontaan]

Een andere factor die van invloed is op de ruimte van afdelingsleiders is een nieuwe functie-indeling op de SOVON. Hierdoor kunnen docenten meer verantwoordelijkheden krijgen. Deze LC- en LD-docenten staan op een meer gelijk niveau met de afdelingsleiders. Doordat deze docenten bepaalde verantwoordelijkheden op zich gaan nemen, zorgt dit voor meer ruimte bij de afdelingsleiders. Dit zorgt voor veel positieve energie en meer mogelijkheden voor afdelingsleiders om anderen te inspireren.

“Dat wordt een kleiner verschil, die gaan meer samen verantwoordelijk zijn. Sinds we dat bewerkstelligen zie je dat er heel veel positieve energie gaat ontstaan. Als je het mij drie jaar geleden had gevraagd en ook de docenten, dan was het toch wat meer wij-zij.” [R3, rector, uitgelokt]

Een ander aspect dat naar voren komt bij inspiratie door afdelingsleiders is de mogelijkheden die ze hebben in de uitvoering van hun werk. Afdelingsleiders geven aan dat ze wat dit betreft niet het gehele proces meemaken, doordat de vaksecties gescheiden zijn van de afdelingsleiders en de communicatie tussen deze twee veelal ontbreekt.

“Dat is raar hier op school, want de rector geeft eigenlijk alle verantwoordelijkheid aan de vaksecties en aan de afdelingsleiders. Op het moment dat we het over deze twee groepen hebben, komen ze niet bij elkaar. Wij zitten niet bij de overleggen, we weten eigenlijk helemaal niets. Dan moeten we een paar plannen lezen, dat vind ik eigenlijk niet inspirerend.” [R6, afdelingsleider, spontaan]

Daarnaast zijn de afdelingsleiders niet betrokken bij de werving en selectie van nieuwe docenten binnen de school, terwijl deze docenten wel onder hen vallen.

“Maar een afdelingsleider krijgt vervolgens wel te maken met zo iemand in zijn groep, en op het moment dat het echt niet meer gaat, gaat zo iemand ook terug naar de rector. Dat maakt het misschien ook wel minder interessant voor afdelingsleiders als we het hebben over inspirerend leiderschap.” [R10, Hoofd personeelszaken, spontaan]

Om de verantwoordelijkheden van afdelingsleiders wat meer te kunnen spreiden, zou men door middel van gesprekken meer willen uitwisselen. De voornaamste beperkende factor hiervoor is tijd.

“Ik zou met sommige collega's wel wat vaker in gesprek willen zijn, die verschillen zijn best groot.” [R8, afdelingsleider, uitgelokt]

In de uitvoering van het werk geven de afdelingsleiders dus aan dat ze meer tijd zouden willen hebben voor het gesprek. Er wordt aangegeven door afdelingsleiders dat ze zich nog te veel bezig moeten houden met leerlingenzaken. Hiervoor worden twee oorzaken aangehaald. Ten eerste wordt genoemd dat docenten nog te weinig verantwoordelijkheid op zich nemen.

“Dat mensen soms dingen zelf oplossen. Dus dat de verantwoordelijkheid nog meer gedragen wordt door de docenten zelf. Docenten komen hier vaak aan de deur als een leerling niet heeft gewerkt in de klas en dan los ik het wel even op.” [R6, afdelingsleider, spontaan]

Ten tweede geven afdelingsleiders aan dat er wat betreft leerlingenzaken nog te weinig draagvlak is binnen de scholen.

“Ik vind dat het team dat dat aanvliegt, ik zie wel de meerwaarde ervan hoor, want het is heel plezierig werken en voor die ouders en die kinderen zijn wij heel herkenbaar, maar ik vind dat we weinig handen aan de kar hebben.” [R9, afdelingsleider, spontaan]

Docenten geven eveneens aan dat de communicatie richting ouders en leerlingen nog veelal door afdelingsleiders wordt verzorgd. Zij geven hierbij aan dat dit komt door de afwezigheid van andere aanspreekpunten binnen de school.

“D2: Ik vind het ook belangrijk dat een afdelingsleider goed naar buiten toe kan communiceren. Dus naar ouders toe, naar leerlingen toe. Dus niet alleen naar docenten, maar ook naar buiten.”

I: In hoeverre zie je daarin een rol voor een afdelingsleider?

D2: Nou, een heel grote. Want dat is, op de mentor na, zo'n beetje het eerste aanspreekpunt, meestal wordt er contact opgenomen met de afdelingsleider. Dus daar moet je wel sterk in zijn.” [Focusgroep 3, docent, uitgelokt]

Binnen handelingsruimte is het van belang voor inspiratie dat er een bepaalde creatieve spanning heerst. Daarbij dienen afdelingsleiders een goede balans te houden tussen uitdaging en stress. Tijd wordt hiervoor gezien als de voornaamste beperkende factor, een tekort hieraan kan zorgen voor verkramping in plaats van kwaliteit. Daardoor wordt het voor afdelingsleiders moeilijker om anderen te inspireren. Wanneer afdelingsleiders meer tijd zouden hebben, zouden ze meer persoonlijk contact willen hebben met docenten. Daarnaast zorgt de nieuwe functie-indeling ervoor dat docenten meer verantwoordelijkheden krijgen. Dit zal de ruimte bij afdelingsleiders vergroten en daarmee de mogelijkheden tot inspiratie. Verder blijkt dat de huidige indeling van verantwoordelijkheden op de scholen beperkend kan werken voor de inspiratie van de afdelingsleiders. Afdelingsleiders krijgen samen met de vaksecties veel verantwoordelijkheid, maar zijn gescheiden van wat er in de vaksecties gebeurt. Communicatie tussen deze twee ontbreekt veelal. Een ander aspect in de indeling van het werk dat beperkend werkt, is werving en selectie. Hierbij zijn afdelingsleiders niet betrokken, terwijl de nieuwe mensen wel onder hen vallen. Verder is er een aantal zaken waar volgens de respondenten voor de afdelingsleiders op dit moment nog te veel tijd in gaat zitten, zoals leerlingenzaken. Afdelingsleiders zouden graag meer tijd hebben om deze zaken te kunnen bespreken en te delegeren.

4.4.2 Handelingsruimte voor peoplemanagement

Ook voor handelingsruimte zijn er zaken gevonden die gelden in relatie tot peoplemanagement in meer algemene zin. Ook hier is het zichtbaar dat de persoon van de afdelingsleider een onderdeel van handelingsruimte is en er een onderdeel meer gaat over de inhoud van de handelingsruimte.

De persoonlijkheid van de afdelingsleider bepaalt op verschillende manieren hoe die functie wordt uitgevoerd. Deze persoonlijkheid kan men uiteraard niet uitzetten. Zodoende bepaalt de habitus van de afdelingsleider de manier waarop hij of zij omgaat met mensen en hen benadert.

“Hoe ik ze benader heeft erg te maken met hoe ik ben, met hoe ik mensen benader. Ik heb gewoon een bepaald karakter en een bepaalde neiging en die is gewoon aanwezig. Ik heb best dingen geleerd over wat je beter wel en niet kan zeggen.” [R8, afdelingsleider, spontaan]

Aan de andere kant bepaalt de persoonlijkheid van de afdelingsleider ook de hoeveelheid handelingsruimte die iemand krijgt. Daarbij is het van belang dat een afdelingsleider ook ruimte pakt die hem gegeven wordt.

“Anderzijds ligt het ook wel aan de persoon van de afdelingsleider. Als die zoiets heeft van: ‘Nou, ik vind dit een beetje een enge casus, ik schuif hem door naar mijn rector’...

Interviewer: Ja, precies. Dus het is ook de ruimte die je pakt?

Geïnterviewde: Ja.” [R10, hoofd personeelszaken]

De persoonlijkheid van de afdelingsleider bepaalt volgens de respondenten ook waar voor diegene de prioriteit ligt. Een gebrek aan tijd zorgt er voor dat afdelingsleiders bepaalde zaken prioriteit moeten geven. Deze prioriteit komt niet altijd overeen met de manier waarop respondenten dat graag zouden willen zien.

“Het enige dat ik kan zeggen, is dat R7 nog wel eens de rol van supermentor kan spelen. En daarin zou R7 wat kunnen afstaan, zodat R7 wat meer tijd over zou kunnen houden.” [Focusgroep 3, docent, spontaan]

Andere respondenten sluiten daarbij aan. Afdelingsleiders zouden hun eigen handelingsruimte kunnen vergroten door meer zaken te delegeren. Een verschuiving naar meer LC- en LD-docenten, zoals zojuist genoemd, zou dit kunnen bewerkstelligen.

“Dit is eigenlijk je core business, je moet als leidinggevende zorgen dat andere mensen werken. Leiding geven betekent zelf niet werken, dat is het eigenlijk.” [R14, rector, spontaan]

Docenten beamen dit en geven aan dat zij ook graag niet te veel sturing krijgen.

“Ik zeg altijd: ‘Je hebt te maken met veel zelfstandige personen hier en die zorgen altijd wel voor een goede oplossing. Daar hebben we niet altijd een afdelingsleider bij nodig.’” [Focusgroep 1, docent, spontaan]

Hier is men momenteel erg tevreden over. De docenten geven aan dat ze van de afdelingsleider veel professionele ruimte krijgen om hun vak naar eigen inzicht in te vullen.

“Ik vind inderdaad als docent dat ik flink veel vrijheid krijg om mijn vak naar eigen inzicht in te vullen.” [Focusgroep 2, docent, spontaan]

Afdelingsleiders zien dit als een wisselwerking. Op de handelingsruimte die zij hebben, is een aantal actoren van invloed. Een daarvan zijn de docenten. Een andere actor die hier uiteraard van op invloed is, is de rector. Hier zal zometeen verder op ingegaan worden. Hierin is dus zichtbaar dat afdelingsleiders fungeren als de spil van de school en dat de ruimte waarin zij opereren wordt bepaald door anderen.

“I: Wat zou de handelingsruimte vergroten dan wel verkleinen?”

R8: Wat het zou vergroten is als docenten met een fulltime aanstelling minder lessen hoeven te geven.

I: Dat zou jouw handelingsruimte vergroten?

R8: Ja, en van hen. Ik ben van hen afhankelijk. Ik kan in mijn eentje hier dingen zitten doen, maar daar hadden we het niet over.” [R8, afdelingsleider, spontaan]

Specifiek voor peoplemanagement geven respondenten bepaalde kenmerken van de handelingsruimte die hiervoor nodig is. De persoonlijkheid van de afdelingsleider bepaalt op een aantal manieren hoe de functie wordt uitgevoerd. Zo bepaalt de habitus van de afdelingsleider de omgang en benadering van mensen. De persoonlijkheid is daarnaast van invloed op de ruimte die een afdelingsleider zowel krijgt als pakt. Een afdelingsleider kan daarnaast een bepaalde ruimte creëren voor zichzelf door zaken te delegeren, daarbij komt dat docenten professionals zijn die niet altijd sturing nodig hebben en ook dat biedt ruimte. Ook voor handelingsruimte zien afdelingsleiders hier een wisselwerking tussen hun eigen handelingsruimte en die van bepaalde andere actoren.

4.4.3 Organisatorische ondersteuning

Uit de theoretische verkenning is gebleken dat de ondersteuning die afdelingsleiders vanuit de organisatie krijgen bijdraagt aan de handelingsruimte die zij ervaren. Afdelingsleiders geven aan dat veel delen van de organisatie nog erg op zichzelf gefocust zijn. Wanneer zij dit meer met elkaar zouden communiceren, zou het helderder worden wat men voor elkaar zou kunnen betekenen.

“Ik vind het hier heel erg op eilanden en alle eilanden moeten met elkaar communiceren. En dan kom je op communicatie, ook zo'n woord, maar het is wel zo. Het is heel vaak dat je denkt: 'Wat doen ze nou eigenlijk?’” [R5, afdelingsleider, spontaan]

4.4.3.1 Ondersteuning van de rector

Uit de resultaten blijkt dat de rector verreweg de grootste bron van ondersteuning vanuit de organisatie is voor de afdelingsleiders van de SOVON. Respondenten geven aan dat deze ondersteuning ver gaat en er soms ook toe leidt dat de taakverdeling tussen rector en afdelingsleider onduidelijk is.

“I: Zou in jouw optiek een betere functieomschrijving of een betere taakomschrijving daarbij helpen? En zodoende de splitsing duidelijker maken en dus ook de rector ten opzichte van de afdelingsleider?

R10: Ja, dat zou wel kunnen. Ik denk niet dat we ooit de functie rector naast die van afdelingsleider hebben gelegd bijvoorbeeld, om een soort taakverdeling te maken.” [R10, hoofd personeelszaken, uitgelokt]

Dit citaat geeft de onduidelijkheid aan in de taakverdeling tussen rector en afdelingsleider. Uit de resultaten blijkt dat de afdelingsleiders het soms problematisch vinden dat de rector voor veel zaken verantwoordelijk is. Dat de rector fungeert als leidinggevende, beoordelaar en in sommige situaties ook meewerkt, blijkt lastig voor sommige afdelingsleiders.

“Dus moet ik transparant zijn, ik moet eerlijk zijn, ik moet me open opstellen. Dat vind ik een pittig geheel en ik denk dat het fijn is als je dit met iemand kan voorbespreken. Niet met mijn leidinggevende, want die moet mij beoordelen. R11 zegt uiteindelijk na een jaar of ik hier nog goed zit op mijn plek, dat vind ik wel pittig en moeilijk om te doen.” [R6, afdelingsleider, spontaan]

Dit komt eveneens bij de docenten naar voren. De docenten geven aan het gevoel te hebben dat de handelingsvrijheid van de afdelingsleider beperkt wordt doordat de rector zich veel met hem of haar bemoeit. Dit beperkt voor hen de ruimte die ze graag zouden willen hebben.

“I: Wat zou voor afdelingsleiders die ruimte kunnen vergroten dan wel verkleinen?”

D3: De vrijheid die ze van hogerhand krijgen daarin. Je kan zeggen tegen een afdelingsleider als directie: ‘Die en die successen moeten we behalen, jij zorgt er maar voor’. Je kan ook zeggen: ‘Ga eens na hoe je team denkt dat je dat succes kan behalen en of dat haalbaar is’. Ik denk dat dat een kernpunt is en ik heb wel het gevoel dat de directie er wel erg bovenop zit bij onze afdelingsleider. Toch?

D4: Ja, dat denk ik ook.

D1: Klopt.” [Focusgroep 2, docenten, spontaan]

Er wordt echter ook aangegeven dat het in sommige situaties juist prettig is voor de afdelingsleider dat de rector zich in veel zaken mengt.

“Met dien verstande dat als het gaat om personeel, de rector wel verantwoordelijk is. Dat vind ik soms ook wel prettig: daar ga ik niet over, moet je daar zijn. Soms maak ik er ook dankbaar gebruik c.q. misbruik van, ben ik ook heel eerlijk in.” [R2, afdelingsleider, spontaan]

Ook geven afdelingsleiders aan dat ze het fijn vinden dat ze bij de rector terecht kunnen. Zo kunnen ze hun eigen lijn blijven volgen, mits ze binnen de visie van de school blijven.

“Uiteraard is die ruimte er altijd om even binnen te stappen als ik met een dilemma zit of ik denk: ‘Hoe kijken we als school hier nou naar of wat is onze visie daar nou in?’” [R6, afdelingsleiders, spontaan]

Op twee van de drie scholen geven afdelingsleiders aan dat de stijl van leiding geven van en het contact met hun rector vaak heel zakelijk is. Men ervaart hierin op onderwijskundig gebied veel en goede ondersteuning, maar mist op persoonlijk vlak het contact met de rector.

“Om nou te zeggen dat R11 mij inspireert in hoe je met zo ’n teamontwikkeling aan de slag gaat en een onderwijsontwikkeling... Daar zou ik graag nog wat meer van R11 horen ook. R11 heeft een schoolvisie, R11 heeft daar ooit ook aan de voet van gestaan. En dan denk ik: ‘Draag mij mee in dat geheel.’” [R6, afdelingsleider, spontaan]

Dit komt overeen met wat de rectoren aangeven. Zo geeft een rector aan dat ondersteuning inderdaad iets is waar afdelingsleiders om moeten vragen.

“Je moet het bij mij wel echt aangeven op het moment dat je denkt dat je die ondersteuning nodig hebt. Ik ben niet een vaderfiguur.” [R11, rector, spontaan]

Terwijl een andere rector aangeeft wel het gevoel te hebben dit te doen.

“I: En die gesprekken gaan dan voornamelijk over werk?”

R14: Nee, ook wel eens over het weekend of als iemand een huis heeft gekocht, maar ook wel over hun persoonlijk welbevinden. Ook over wat ze lastig vinden of waar ze helemaal blij van worden of hoe je nog blijer kan worden.” [R14, rector, uitgelokt]

4.4.3.2 Ondersteuning van de HR-afdeling

Uit de resultaten blijkt dat binnen de SOVON de rector voornamelijk contact heeft met de HR-afdeling. Wanneer er zieke medewerkers zijn, worden de technische zaken hieromtrent door de afdelingsleiders samen met de HR-afdeling geregeld.

“Ik persoonlijk heb het meeste contact met de rectoren, ik heb niet zo heel veel contact met de afdelingsleiders. Het gebeurt wel eens. De contacten die ik heb met afdelingsleiders, zijn voornamelijk gericht op ziekteverzuim.” [R10, hoofd personeelszaken, spontaan]

Er zijn enkele zaken die afdelingsleiders missen vanuit de HR-afdeling. Wat echter vooral opvalt is dat de HR-afdeling voor afdelingsleiders erg onzichtbaar is.

“De HR-afdeling is voor mij redelijk op afstand. HR komt hier pas in beeld op het moment dat er hier iets is en dat gaat dan meestal via de rector.” [R4, afdelingsleider, spontaan]

En:

“Het meeste contact hebben we nog bij de fietsenstalling, dan zien we elkaar weggaan.” [R1, afdelingsleider, spontaan]

Verder geven afdelingsleiders aan dat ze van de HR-afdeling een grotere mate van ondersteuning verwachten in hun ontwikkeling. Er wordt te gemakkelijk van uitgegaan dat afdelingsleiders kennis van zaken hebben.

“De ondersteuning van HR wil ik nog wel zeggen wat ik daarin mis. Is dat ervan wordt uitgegaan dat als je afdelingsleider bent, je weet hoe je het allemaal moet regelen, dus bij langdurige afwezigheid moet

weten wanneer je zo 'n plan opstelt. 'Ja, je hebt toch een mailtje gekregen'. Ik heb geen idee hoe zo 'n gesprek er dan uit moet zien, ik vind dat heel specifieke gesprekken." [R6, afdelingsleider, spontaan]

De HR-afdeling erkent dat en ziet in een ideale situatie meer focus op opleiding of coaching binnen de SOVON. Zij geven hierbij ook aan dat ze hier graag meer verantwoordelijk voor zouden willen zijn.

"In een ideale situatie zou er meer structureel gebeuren om die groep toch in opleiding of coaching... Toch de opleidingstak, wij hebben dat stukje opleidingstak helemaal niet zo heel erg heftig binnen onze HR-afdeling, dat is heel erg een school-aangelegenheid, daar zou ik wel meer in willen doen." [R10, hoofd personeelszaken, spontaan]

De organisatorische ondersteuning van afdelingsleiders binnen de SOVON wordt voor het grootste deel verzorgd door de rector. Deze ondersteuning is soms zelfs zo intensief dat de taakverdeling tussen rector en afdelingsleider onduidelijk wordt. De rector is verantwoordelijk voor veel verschillende zaken en is voor de afdelingsleiders in veel dingen de enige contactpersoon. Dit brengt in sommige situaties ethische kwesties met zich mee voor afdelingsleiders. Daarnaast beperkt dit de ruimte van de afdelingsleider. Wel werkt het voor hen fijn bij de rector terecht te kunnen voor het volgen van de visie van de school en zodoende het volgen van hun eigen lijn. Het contact met de rector is voor veel afdelingsleiders heel zakelijk. Dit betekent dat ze op onderwijskundig gebied veel ondersteuning krijgen, maar op persoonlijk vlak het contact missen.

De organisatorische ondersteuning van afdelingsleiders komt vooral van de rector, de HR-afdeling heeft hierin een marginale rol. De respondenten geven aan dat de HR-afdeling voornamelijk contact onderhoudt met de rector van de school, het contact dat de HR-afdeling heeft met afdelingsleiders gaat vooral over technische zaken omtrent ziekte. Afdelingsleiders zien voornamelijk een meer uitgebreide rol van HR in de ondersteuning bij hun eigen ontwikkeling en coaching. De HR-afdeling sluit zich hierbij aan en zou graag meer focus op opleiding of coaching zien binnen de SOVON.

4.5 Conclusie resultatenhoofdstuk

In dit hoofdstuk is geanalyseerd welke bekwaamheden en handelingsruimte afdelingsleiders van SOVON-scholen nodig hebben om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven. Hierbij is enkel gebruik gemaakt van de data uit dit onderzoek, welke zijn verkregen uit interviews en focusgroepen.

Inspirerend peoplemanagement wordt voor de respondenten van dit onderzoek voornamelijk gevat in het voeren van gesprekken en het interacteren met collega's. Aangegeven thema's die voor iedereen inspirerend zijn, zijn inhoud, intrinsieke motivatie en passie. Een voorname manier waarop afdelingsleiders inspireren is door het aandragen van ideeën, oplossing en inzichten, zonder hierbij een uiteindelijke invulling te geven. De verantwoordelijkheid voor deze invulling dient door de docent zelf

gedragen te worden. In meer algemene zin wordt een school altijd gevormd door mensen. Zodoende is peoplemanagement hierin van groot belang om met al deze mensen om te kunnen gaan en een relatie te kunnen onderhouden. Er worden twee onderdelen van peoplemanagement onderscheiden, namelijk plannen en organiseren en een mens- en relatiegericht deel. Een derde onderdeel bestaat uit onderwijsontwikkeling, de verantwoordelijkheid die afdelingsleiders dragen voor het onderwijs van een bepaalde groep.

Uit dit onderzoek blijkt dat inspiratie ook een wisselwerking kan zijn tussen docent en afdelingsleider. Vanuit de docent kan er dus ook inspiratie plaatsvinden richting de afdelingsleider. Beperkend voor inspiratie in de huidige situatie is de indeling van verantwoordelijkheden op de scholen. Door een gebrek aan communicatie zijn afdelingsleiders niet goed geïnformeerd over voor hen relevante zaken en ontwikkelingen.

Een belangrijk concept in dit onderzoek is visie in relatie tot inspirerend peoplemanagement. Het hebben van een visie en het praktiseren hiervan blijkt een belangrijk onderdeel van inspiratie voor docenten en bepaalt in bepaalde mate het handelen en de focus. Leidend blijven echter altijd de mensen, een visie wordt niet gezien als bindend.

Er is in dit onderzoek gekeken naar de benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement. Gevonden bekwaamheden die specifiek zijn voor inspiratie zijn leiding geven op een authentieke manier, waarbij een afdelingsleider vernieuwend en innoverend te werk gaat. Daarnaast is het noodzakelijk voor inspiratie dat een afdelingsleider inlevingsvermogen bezit. Bekwaamheden die in meer algemene zin nodig zijn voor peoplemanagement gaan over het op orde hebben van de organisatorische zaken, het geven van het goede voorbeeld, luisteren en flexibel zijn.

Voor handelingsruimte om inspirerend te zijn, is er een bepaalde creatieve spanning nodig. In deze spanning is een balans nodig tussen uitdaging en stress. De grootste beperkende factor hiervoor is tijd, want een tekort hiervan zorgt er in veel gevallen voor dat afdelingsleiders niet meer inspirerend kunnen zijn. De verwachting is dat de nieuwe functie-indeling binnen de scholen hierin verbetering zal aanbrengen doordat er meer gedeelde verantwoordelijkheden zijn. Voor de handelingsruimte voor peoplemanagement is de persoonlijkheid van de afdelingsleider van belang. Deze bepaalt niet alleen welke ruimte hij of zij krijgt, maar ook welke ruimte hij of zij pakt. Kunnen delegeren is hiervoor een belangrijke eigenschap. De indeling van verantwoordelijkheden op de scholen kan beperkend werken. Doordat afdelingsleiders weinig tot niet communiceren met de vaksecties op scholen en niet betrokken worden bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers, ervaren ze minder ruimte voor inspirerend peoplemanagement. Daarnaast geven respondenten aan dat men als afdelingsleider meer tijd zou willen hebben voor het gesprek.

De organisatorische ondersteuning wordt voornamelijk verzorgd door de rector. Hierbij heerst het gevaar dat het onduidelijk wordt welke verantwoordelijkheden voor wie zijn. Doordat de rector voor afdelingsleiders in veel situaties de enige contactpersoon is, kan dit voor de afdelingsleider bepaalde ethische kwesties met zich meebrengen op het gebied van bijvoorbeeld beoordeling. Het contact met de rector is over het algemeen dan ook heel zakelijk, afdelingsleiders missen hier vaak het persoonlijke contact. Afdelingsleiders geven aan het wel fijn te vinden dat ze de visie en hun eigen handelen daarbinnen bij de rector kunnen checken.

Vanuit de HR-afdeling ervaren afdelingsleiders niet tot nauwelijks ondersteuning. De enige ondersteuning die de HR-afdeling hen biedt is op het gebied van technische zaken omtrent ziekte. Zowel afdelingsleiders als de HR-afdeling zien voor de HR-afdeling een grotere rol in de ondersteuning op het gebied van ontwikkeling van de afdelingsleider.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de hiervoor beschreven theorie en resultaten antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Deze hoofdvraag luidt: *Welke bekwaamheden en handelingsruimte hebben afdelingsleiders van SOVON-scholen nodig om op een inspirerende manier peoplemanagement te bedrijven?* Hiertoe zal beschreven worden wat inspirerend peoplemanagement inhoudt, waarna ingegaan wordt op de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte.

5.1 Inspirerend peoplemanagement

Uit de theorie blijkt dat visie gezien kan worden als de belangrijkste pijler via welke schoolleiders invloed kunnen uitoefenen op het leren (Hallinger en Heck, 1996 in Hallinger, 2011; Robinson, 2008; Waslander, Dückers en Van Dijk 2012). Het is voor afdelingsleiders van belang dat ze een visie naar docenten kunnen communiceren. De respondenten van dit onderzoek geven aan dat het inderdaad van belang is dat een afdelingsleider in staat is een visie te praktiseren. In relatie tot inspiratie geven de respondenten aan dat dit op meerdere gebieden gebeurt. In de verschillende manieren waarop dit gebeurt werkt visie echter wel door. De voornaamste inspirator voor docenten is de afdelingsleider, die ideeën, oplossingen en inzichten aandraagt. Hierin werkt visie bijvoorbeeld wel door, aangezien ideeën, oplossingen en inzichten in lijn dienen te zijn met de schoolvisie. Wanneer dit op een authentieke manier gebeurt, geeft dit docenten een gevoel van verantwoordelijkheid. Dit sluit aan bij het creëren van een opwaartse spiraal zoals beschreven door Van Dalen (2007), die maakt dat lijnmanagers kunnen inspireren wanneer zij het gevoel hebben vertrouwd te worden en wanneer zij toegewijd zijn aan de organisatie.

Uit de vraag wat voor respondenten inspirerend is, komt naar voren dat inhoud, intrinsieke motivatie en passie hierin gemeenschappelijke delers zijn. Met name het intrinsiek motiveren van docenten komt naar voren in relatie tot visie. Respondenten geven aan dat docenten op deze manier geactiveerd worden een bijdrage te leveren aan het verwezenlijken van de doelen van de organisatie. Gesprekken en interactie met collega's zijn de voornaamste momenten waarop inspiratie ontstaat. Den Hartog (1997) gaf reeds aan dat de voornaamste taak van afdelingsleiders is om draagvlak te creëren door het communiceren van de visie. Afdelingsleiders geven aan dat ze in de gesprekken en interactie met docenten niet altijd expliciet de visie bespreken, maar dat deze door hun handelen en focus wel naar voren komt. De mate waarin deze visie hun focus en handelen bepaalt, hangt af van de mate waarin een visie verweven is met de school. Er blijkt niet altijd consensus te bestaan over wat de school wil zijn en wil uitdragen. De vertaling van de visie richting de rest van de organisatie blijkt ook lastig.

In een ideale situatie voor inspirerend peoplemanagement zouden de respondenten van dit onderzoek graag zien dat er bepaalde obstakels worden weggenomen. Deze obstakels hebben vooral te maken met de communicatie en afstemming binnen de organisatie. Een vergemakkelijking hiervan zou

kunnen betekenen dat de verantwoordelijkheid wat meer gespreid wordt. Er kan op basis van de theorie gesteld worden dat inspirerend peoplemanagement hier aan kan bijdragen. Wanneer een afdelingsleider door middel van visie meer betekenis kan geven aan het werk van docenten, zal dit de bereidheid en bevologenheid bij hen vergroten.

Een interessante bevinding is dat inspiratie een wisselwerking kan zijn tussen afdelingsleiders en docenten. Afdelingsleiders moeten uiteraard ook geïnspireerd worden. Wat verder momenteel beperkend werkt voor de inspiratie van afdelingsleiders is de manier waarop het werk voor ze is ingericht. Afdelingsleiders krijgen samen met de vaksecties veel verantwoordelijkheid, maar er vindt geen communicatie plaats tussen deze twee groepen. Zo worden afdelingsleiders niet betrokken bij de werving en selectie van nieuw personeel, maar krijgen ze nieuwe medewerkers wel in hun team. Deze ruimte is voor hen beperkt. Dit kan van invloed zijn op de 'perceived organisational support' van afdelingsleiders (Eisenberger et al., 1986 in Knies en Leisink, 2013). Er zijn in de data echter geen bewijzen gevonden dat dit invloed heeft op het vertonen van gedrag dat bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen of de bereidheid van afdelingsleiders om buiten de functievereisten om te gaan.

Zonder mensen bestaat een organisatie als een school niet. Peoplemanagement is daarin een belangrijke pijler, aangezien er veel actoren met elkaar communiceren. Afdelingsleiders hebben in hun werk met veel verschillende actoren te maken die zich zowel binnen als buiten de school bevinden. In hun leidinggevende werk onderscheiden afdelingsleiders twee onderdelen van peoplemanagement: plannen en organiseren en een mens- en relatiegericht deel. Plannen en organiseren kost afdelingsleiders veel tijd en behelst voornamelijk administratieve zaken. Het mens- en relatiegerichte gaat meer over het in beweging zetten van mensen en het onderhouden van een relatie met hen. Deze tweedeling is anders dan de tweedeling van peoplemanagement die in de literatuur gangbaar is, namelijk in de implementatie van HR-maatregelen en het leiderschapsgedrag (Knies, 2012; Purcell en Hutchinson, 2007). De respondenten noemen niet uit zichzelf een HR-component in hun werk, al is deze HR-component op basis van hun antwoorden wel zichtbaar, ze labelen het zelf dus niet als een HR-taak. De respondenten geven aan dat ze in bepaalde situaties verantwoordelijk zijn voor de implementatie van algemeen geldende HR-maatregelen. Het mens- en relatiegerichte deel dat ze zelf beschrijven is ongeveer hetzelfde als leiderschapsgedrag zoals het in de literatuur beschreven wordt. Het voornaamste verschil tussen het mens- en relatiegerichte deel en leiderschapsgedrag zoals beschreven in de literatuur zit in de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker. De respondenten van dit onderzoek geven aan dat de rector hiervoor de eindverantwoordelijke is en dit voornamelijk samen met de afdelingsleider regelt.

Een derde onderdeel dat de respondenten van dit onderzoek aanhalen is onderwijsontwikkeling. Respondenten percipiëren dit zelf niet als een onderdeel van hun leidinggevende taak.

Onderwijsontwikkeling beschrijft de verantwoordelijkheid van afdelingsleiders voor een bepaald deel van het onderwijs, dat onder hen valt. Afdelingsleiders geven aan verantwoordelijk te zijn voor de ontwikkeling hiervan. Voorwaardelijk hiervoor is de vrijheid die afdelingsleiders krijgen van de rector om hierover na te denken en in mee te denken. Onderwijsontwikkeling kan gezien worden als een manier waarop een afdelingsleider zijn of haar visie en/of de visie van de school kan toepassen en ontwikkelen. Dit staat meer boven de twee andere componenten in de zin dat het doorwerkt in de manier waarop afdelingsleiders plannen en organiseren en mens- en relatiegericht werken. Zodoende kan dit, in tegenstelling tot de perceptie hierover van de respondenten, wel gezien worden als een onderdeel van de leidinggevende taak. Onderwijsontwikkeling genereert van de drie leidinggevende taken het sterkst de mogelijkheid voor inspiratie en doet dit aan de hand van de toepassing en ontwikkeling van visie.

Aan het begin van dit onderzoek is aangegeven dat peoplemanagement een technisch concept is. De toevoeging van visie hieraan leidt tot invulling van peoplemanagement en tot het concept inspirerend peoplemanagement. Een belangrijk concept dat in de empirische resultaten van dit onderzoek naar voren is gekomen, is onderwijsontwikkeling. Waslander, Dückers en Van Dijk (2012) geven reeds aan dat onderwijskundig leiderschap de verantwoordelijkheid is van een schoolleider. Binnen onderwijsontwikkeling heeft een afdelingsleider de mogelijkheid om zijn persoonlijke visie te koppelen aan de visie van de school. Daarnaast kan onderwijsontwikkeling ‘boven’ de andere twee onderdelen van peoplemanagement geplaatst worden, doordat het in deze twee doorwerkt. Hierdoor komt de gekoppelde visie van zowel de afdelingsleider als de school terug in alle drie de facetten van inspirerend peoplemanagement en kan gesteld worden dat dit inderdaad leidt tot invulling van peoplemanagement.

5.2 Bekwaamheden

Een ideale afdelingsleider is als een schaap met vijf poten, die bestaat niet. Het spreekt dus voor zich dat elke afdelingsleider bepaalde kwaliteiten heeft, maar ook bepaalde punten waarop hij of zij zich nog kan verbeteren. Het is voor een afdelingsleider van belang dat hij hier voor zichzelf van op de hoogte is. Een afdelingsleider dient zichzelf te kennen en dient in balans te zijn. Daarbij moet een afdelingsleider op een authentieke manier leiding geven en zijn leiderschap kunnen afstemmen op de wensen van docenten. Inspirerend peoplemanagement is maatwerk, wat voor de een inspirerend is, hoeft dat voor een ander niet te zijn. Een belangrijke voorwaardelijke bekwaamheid blijkt inlevingsvermogen. Dit kan bijvoorbeeld naar voren komen in het rekening houden met de levensfase waarin een docent zich bevindt. Dit is overeenkomstig het door Den Hartog (1997) beschreven belang van inter-persoonlijke vaardigheden in het ontstaan van inspiratie.

Daarnaast is het van belang dat een afdelingsleider op een inspirerende manier een gesprek kan voeren. Respondenten geven aan dat het ook inspirerend kan zijn wanneer een afdelingsleider in het

bijzijn van een docent tegenover ouders of leerlingen het goede voorbeeld geeft in een gesprek. Deze genoemde bekwaamheden komen goed overeen met de bekwaamheden die in de literatuur genoemd worden. Den Hartog (1997) geeft ook aan dat gespreksvaardigheden van belang zijn; leiders moeten duidelijk en onderscheidend kunnen spreken en retoriek kunnen toepassen. Wat hier niet naar voren komt, is het belang van het direct communiceren van een visie door een afdelingsleider, zoals beschreven door Baum et al. (1998) en Farmer et al. (1998). Er kan op basis van de data echter wel aangenomen worden dat de visie van de school of van de afdelingsleider in bepaalde mate het handelen of de focus kleurt en dat dit zodoende indirect in gesprekken naar voren komt.

De meer algemene bekwaamheden die door respondenten worden onderscheiden liggen enerzijds in de inhoud en anderzijds zijn dit meer persoonsgebonden bekwaamheden. De bekwaamheden die meer liggen in de inhoud worden in de literatuur voornamelijk gedefinieerd als HR-gerelateerde competenties die vereist zijn voor het succesvol implementeren van HR-praktijken op de werkvloer (Renwick, 2003; MacNeil, 2003; Bos-Nehles et al., 2013). Zoals hiervoor reeds aangegeven ligt er bij de respondenten van dit onderzoek weinig nadruk op de implementatie van HR-maatregelen. In lijn hiermee worden er geen inhoudelijke bekwaamheden genoemd die nodig zijn voor de implementatie van HR-praktijken op de werkvloer. De inhoudelijke bekwaamheden die door respondenten worden genoemd, focussen zich op het hebben van vakspecifieke kennis en op goed kunnen plannen en organiseren.

Afdelingsleiders dienen verder het goede voorbeeld te kunnen geven richting docenten en moeten mensen mee kunnen krijgen. Deze meer persoonsgebonden bekwaamheden worden door Bond en Wise (2003 in Perry en Kulik, 2008) genoemd onder de noemer HR-gerelateerde vaardigheden. Hierin is zichtbaar dat er wel een bepaalde overlap bestaat tussen de bekwaamheden die de respondenten uit dit onderzoek noemen en de bekwaamheden die hieromtrent in de literatuur genoemd worden. Twee andere bekwaamheden die veel genoemd worden zijn het kunnen bieden van een luisterend oor en flexibel zijn. Deze bekwaamheden worden niet expliciet genoemd in de literatuur in relatie tot peoplemanagement. In het geval van flexibiliteit geven respondenten aan dat dit meer een algemene bekwaamheid is voor in het onderwijs.

5.3 Handelingsruimte

Lijnmanagers willen het gevoel hebben vertrouwd te worden. Door de toewijding aan de organisatie die hierdoor ontstaat zal men het vertrouwen hebben om de functie op een inspirerende uit te voeren (Van Dalen, 2007). Respondenten in dit onderzoek geven aan dat afdelingsleiders aan de ene kant vertrouwen moeten krijgen, maar dat er aan de andere kant een bepaalde creatieve spanning moet heersen. Dit geldt in de gehele organisatie, dus ook bij de afdelingsleiders richting docenten. Afdelingsleiders dienen hierin een goede balans te houden tussen uitdaging en stress. In deze creatieve spanning zal men inspiratie

ervaren en dus zullen afdelingsleiders met een onderwijskundige visie in staat zijn inspirerend te zijn voor docenten.

De voornaamste beperkende factor voor de handelingsruimte van afdelingsleiders is tijd. Men geeft aan dat een tekort aan tijd ervoor kan zorgen dat men gaat verkrampen en dat dit ten koste kan gaan van de kwaliteit. Dit kan het op zijn beurt moeilijker maken om te inspireren. Wanneer ze meer tijd zouden hebben, zo geven afdelingsleiders aan, zouden zij meer persoonlijk contact met docenten willen hebben. Deze beperkende factor voor handelingsruimte leidt er dus toe dat afdelingsleiders moeilijker extra betekenis kunnen geven aan het werk van docenten. Volgens Schaufeli en Bakker (2003) kan dit namelijk door medewerkers intellectueel te stimuleren, persoonlijke aandacht te geven en door een inspiratiebron te zijn. Dit is in lijn met de bevinding van de respondenten van dit onderzoek dat afdelingsleiders voornamelijk in het gesprek met anderen inspirerend kunnen zijn.

Binnen de SOVON is er sinds kort sprake van een grotere mate van gedeelde verantwoordelijkheid. Door een nieuwe functie-indeling krijgen docenten meer verantwoordelijkheden, wat ervoor zal zorgen dat afdelingsleiders meer ruimte ervaren en meer mogelijkheden hebben voor inspiratie. In lijn met Van Dalen (2007) zal dit kunnen leiden tot een opwaartse spiraal, waarin de grotere ruimte van afdelingsleiders hen het gevoel zal geven vertrouwd te worden. Dit zal afdelingsleiders en medewerkers stimuleren zich meer toegewijd in te zetten voor de organisatie. Wat uiteindelijk kan zorgen voor meer inspirerend leiderschap door afdelingsleiders. Beperkend voor de handelingsruimte is de indeling van verantwoordelijkheden binnen de SOVON. Afdelingsleiders hebben weinig tot niks van doen met vaksecties en worden niet betrokken bij de werving en selectie van nieuw personeel. Men zou daarnaast meer tijd willen om het gesprek met medewerkers aan te gaan.

De persoonlijkheid van de afdelingsleider blijkt op een aantal manieren te bepalen hoe diegene zijn of haar functie uitvoert. Deze persoonlijkheid bepaalt uiteraard hoe men mensen benadert. Daarnaast is de persoonlijkheid van invloed op de ruimte die men zowel krijgt als pakt, zoals ook beschreven door Knies (2012). Zodoende kan er verondersteld worden dat de persoonlijkheid van een afdelingsleider in zekere zin bepaalt of hij of zij inspirerend kan zijn. Een ander aspect van de persoonlijkheid van afdelingsleiders dat van belang is, is de mogelijkheid om werk te kunnen delegeren. Dit bepaalt in zekere zin de ruimte die een afdelingsleider voor zichzelf creëert. Deze handelingsruimte wordt voor afdelingsleiders dus bepaald door meerdere actoren, waaronder zichzelf.

De organisatorische ondersteuning wordt binnen de onderzochte SOVON-scholen voornamelijk verzorgd door de rector. Het blijkt van belang dat afdelingsleiders een hoge mate van ‘perceived organisational support’ ervaren, omdat dit hen de verplichting laat voelen gedrag te vertonen dat bijdraagt aan de organisatiedoelen (Shanock en Eisenberger, 2006). Uit de resultaten blijkt dat afdelingsleiders dit inderdaad ervaren, er komt dan ook naar voren dat ze zich over het algemeen bewust zijn van de

organisatiedoelen en hieraan proberen bij te dragen. De HR-afdeling draagt niet tot nauwelijks bij aan de ondersteuning die afdelingsleiders ervaren, alleen op technische zaken rondom ziekte ondersteunt de HR-afdeling hen. Gilbert et al. (2011) hebben het effect van de ondersteuning van de HR-afdeling op lijnmanagers onderzocht. Hieruit blijkt dat de servicekwaliteit van de HR-afdeling een positieve invloed heeft op de mate waarin een lijnmanager zijn HR-taken uitvoert. Binnen de SOVON is zichtbaar dat de rector voornamelijk contact heeft met de HR-afdeling en dat veel HR-taken bij de rector liggen. Er kan dus gesteld worden dat de 'normale' verantwoordelijkheden van de lijnmanager, waaronder bepaalde HR-verantwoordelijkheden, zoals in de literatuur beschreven, binnen SOVON-scholen meer gedeeld zijn tussen afdelingsleider en rector.

5.4 Slotsom

In dit onderzoek is geprobeerd te achterhalen wat volgens respondenten inspirerend peoplemanagement is en welke bekwaamheden en handelingsruimte hiervoor nodig zijn. In dit onderzoek is eerst een literatuuronderzoek gedaan en vervolgens voor het empirische deel gesproken met verschillende actoren binnen de onderzochte SOVON-scholen.

Binnen inspirerend peoplemanagement blijkt voor de respondenten van dit onderzoek een aantal dimensies te bestaan. Voor inspiratie specifiek is het van belang dat afdelingsleiders bewust een visie kunnen inzetten. Deze visie is gebaseerd op de visie van de school, maar bevat ook een deel persoonlijke visie van de afdelingsleider. De gebieden waarop afdelingsleiders docenten kunnen inspireren zijn: inhoud, intrinsieke motivatie en passie. Inspiratie blijkt verder een wisselwerking tussen afdelingsleider en docent, het is dus ook van belang dat een afdelingsleider geïnspireerd raakt. Dimensies van peoplemanagement die door respondenten worden aangehaald zijn: plannen en organiseren, mens- en relatiegerichtheid en onderwijsontwikkeling. Onderwijsontwikkeling blijkt aan afdelingsleiders de mogelijkheid te bieden te inspireren door het gebruik van visie. Onderwijsontwikkeling werkt daarnaast door in de andere twee dimensies. Zo is visie van belang in alle drie de dimensies van inspirerend peoplemanagement en kan gesteld worden dat dit inderdaad leidt tot invulling van peoplemanagement.

De bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement komen neer op een aantal, voornamelijk persoonlijke kwaliteiten. Zo is het van belang dat een afdelingsleider inlevingsvermogen heeft, authentiek is, het goede voorbeeld geeft, kan plannen en organiseren, kan luisteren en flexibel is. Een juiste communicatie van een visie is daarnaast belangrijk wanneer deze moet zorgen voor inspiratie.

Voor handelingsruimte is het van belang dat afdelingsleiders vertrouwen krijgen, maar aan de andere kant een bepaalde creatieve spanning ervaren. De handelingsruimte wordt voornamelijk beperkt door de factor tijd. Daarnaast is het in de indeling van verantwoordelijkheden lastig voor afdelingsleiders dat ze niet betrokken zijn bij de vaksecties en bij werving en selectie, terwijl ze hier wel mee dienen te

werken. Vergrotend voor de handelingsruimte is een grotere mate van gedeelde verantwoordelijkheid tussen docenten en afdelingsleiders aan de hand van een nieuwe functie-indeling, hierdoor kunnen afdelingsleiders makkelijker werk delegeren. De organisatorische ondersteuning blijkt vooral te worden verzorgd door de rector, de HR-afdeling ondersteunt afdelingsleiders alleen op meer technische zaken. De afdelingsleiders hebben voor het implementeren van HR-maatregelen weinig ruimte, omdat de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de rector. Daarnaast besteden afdelingsleiders relatief veel tijd aan leerlingenzaken, wat de mogelijkheden voor hen verkleint om zich met andere zaken bezig te houden.

6. Discussie

In het laatste hoofdstuk zal het onderzoek in perspectief worden geplaatst. In het vorige hoofdstuk is op basis van de gevonden literatuur en resultaten uit het empirische onderzoek een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de mate waarin de geformuleerde verwachtingen op basis van de literatuur overeen komen met de gevonden resultaten. Hierbij wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten hiertussen, maar ook naar eventuele verklaringen hiervoor. Verder zal gekeken worden naar de theoretische implicaties van het onderzoek. Dat wil zeggen dat er antwoord wordt gegeven op de vraag wat dit onderzoek bijdraagt aan de bestaande theorie omtrent de benodigdheden voor inspirerend peoplemanagement. Ook worden er praktische implicaties besproken.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een aantal SOVON-scholen. Er wordt dan ook gekeken naar de meerwaarde van dit onderzoek voor deze scholen en eventueel voor het voortgezet onderwijs in het algemeen. In de reflectie van het onderzoek wordt vervolgens besproken welke beperkingen van het onderzoek kunnen worden beschreven. Tot slot kunnen er op basis van de resultaten van dit onderzoek enkele aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Uitkomst verwachtingen

Op basis van het literatuuronderzoek in het tweede hoofdstuk is een aantal verwachtingen geformuleerd omtrent inspirerend peoplemanagement en de hiervoor benodigde bekwaamheden en handlungsruimte. De toevoeging van het communiceren van een visie aan de twee onderdelen van peoplemanagement blijkt inderdaad in bepaalde mate te dienen als een verklaring over hoe dit kan leiden tot inspiratie bij medewerkers. Onderwijsontwikkeling blijkt een platform te vormen waarbinnen afdelingsleiders een werkbare visie kunnen formuleren en etaleren. Vanuit onderwijsontwikkeling heeft deze visie eveneens effect op de andere twee onderdelen van inspirerend peoplemanagement. Afdelingsleiders dienen bewust een visie in te kunnen zetten en te kunnen praktiseren. Dit kan de visie van de school zijn, maar dit bevat ook altijd deels een persoonlijke visie van een afdelingsleider. Op deze wijze leidt de toevoeging van visie aan peoplemanagement tot de invulling hiervan. Dit wordt erkend door medewerkers en de respondenten van dit onderzoek geven eveneens aan dat dit leidt tot inspiratie.

Over het algemeen blijken de door Den Hartog (1997) genoemde bekwaamheden voorwaardelijk voor inspirerend peoplemanagement. Er zijn hier echter wel een paar verschillen te zien met de bekwaamheden die door de respondenten van dit onderzoek zijn aangegeven. Zo ervoeren de docenten niet op alle onderdelen van hun ondersteuning van hun afdelingsleider. Dit was volgens hen ook niet nodig. De intrinsieke motivatie voor het docentschap betekent volgens docenten dat ze in mindere mate aanmoediging en enthousiasmering nodig hebben van hun afdelingsleider. Hierin is een paradox vindbaar. Aan de ene kant zijn docenten professionals, die al passie voor het vak hebben en eigenlijk al geïnspireerd

zijn. Terwijl zij aan de andere kant wel van hun afdelingsleider verwachten dat hij of zij hen inspireert. Inspiratie komt bij hen in dit geval dus niet volledig uit zichzelf tot stand, hiervoor wordt wel een afdelingsleider gevraagd. Het lastige voor de afdelingsleider is dat hij of zij niet te veel moet voorschrijven aan de docenten, omdat dit bij hen dan voelt als een beklemming. Hier bovenop komt dat blijkt dat het voor afdelingsleiders lastiger is om oudere docenten te inspireren. De mate waarin docenten ondersteuning verwachten van hun afdelingsleider hangt dus onder andere af van de levensfase van docenten.

Door de respondenten van dit onderzoek werd minder aangegeven dat een leider goede spreekvaardigheden moet hebben. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in het specifieke type leider waarop Den Hartog (1997) doelt. Het spreken voor groepen kan voor afdelingsleiders minder voorkomen dan voor het type leider waar Den Hartog (1997) op doelt.

Op het gebied van de handelingsruimte blijken de verwachtingen minder goed uit te komen. Tijd bleek inderdaad de meest bepalende en beperkende factor voor handelingsruimte van afdelingsleiders in het voortgezet onderwijs. Op basis van Knies (2012) werd verwacht dat het van groot belang was dat afdelingsleiders de hen gegeven ruimte ook pakten. Dit is uit de resultaten minder duidelijk naar voren gekomen. Het werd door de respondenten wel aangegeven, maar het bleek van minder groot belang dan verwacht. Een oorzaak hiervoor zou de rol van de rector kunnen zijn. Zoals uit de empirische resultaten is gebleken, houden de rectoren van de onderzochte SOVON-scholen over het algemeen bij veel zaken een vinger aan de pols. Dit zou de vrije ruimte voor de afdelingsleiders kunnen beperken en maken dat het eveneens van minder groot belang zou zijn dat ze de gegeven ruimte echt moeten pakken. Wat betreft de beschikbare ruimte werd verwacht dat afdelingsleiders dit als te weinig ervoeren. Uit de resultaten is dit niet naar voren gekomen. Opvallend hierin is dat docenten deze ruimte voor afdelingsleiders als beperkt ervoeren, maar dat afdelingsleiders en rectoren dit niet hadden.

Dit is in lijn met de laatste verwachting. Hierin is geformuleerd dat de organisatorische ondersteuning vooral vanuit de rector plaatsvindt en minder vanuit de HR-afdeling. Deze uitkomst is dus in lijn met de verwachting, er zijn er echter geen bewijzen voor gevonden dat de oorzaak hiervan ligt bij de relatief nieuwe aandacht voor HRM in het voortgezet onderwijs.

6.2 Theoretische implicaties

Het doel van dit onderzoek was om een context specifieke invulling te geven van inspirerend peoplemanagement in het voortgezet onderwijs. Daarbij lag de focus op de bekwaamheden en handelingsruimte die afdelingsleiders hierbij nodig hadden. Deze kennis kan vervolgens aanknopingspunten opleveren voor schoolleiders bij het neerzetten van hun HR-beleid en bij het aansturen van de afdelingsleiders.

De resultaten en inzichten die op basis van dit onderzoek verkregen zijn, geven een eerste inzicht in benodigde bekwaamheden en handelingsruimte om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven. Het onderzoek is niet gekoppeld aan een bepaalde stijl van leiding geven, maar is een meer directe link met peoplemanagement. Voor peoplemanagement blijkt onderwijsontwikkeling en het gebruik hierin van visie een geschikte toevoeging om aan te geven waar inspirerend peoplemanagement uit bestaat. Doordat onderwijsontwikkeling doorwerkt in de andere onderdelen van peoplemanagement leidt dit tot inspiratie en kan inderdaad gezegd worden dat visie gebruikt kan worden als invulling van peoplemanagement. In de bekwaamheden en handelingsruimte blijken daarnaast de persoonlijkheid en persoonlijke kwaliteiten van afdelingsleiders van groot belang.

Waar uit het literatuuronderzoek bleek dat de huidige literatuur omtrent de uitvoering van peoplemanagement op een inspirerende manier en de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte voornamelijk gedragingen aandraagt die gewenst zijn voor inspiratie, geeft dit onderzoek een eerste aanzet tot de invulling van peoplemanagement op een inspirerende manier. Daarnaast worden enkele concrete bekwaamheden en concrete kenmerken van de handelingsruimte genoemd die nodig zijn voor het bedrijven van peoplemanagement op een inspirerende manier.

Een andere interessante bevinding van dit onderzoek is de wisselwerking die men noemt in relatie tot inspiratie tussen docent en afdelingsleider. Inspiratie blijkt niet altijd vanuit afdelingsleider richting docent te werken, maar kan ook een wisselwerking zijn tussen docent en afdelingsleider. Hierbij ontstaat inspiratie in een samenwerking.

In het kort kan gesteld worden dat dit onderzoek een theoretische bijdrage heeft geleverd aan de kennis omtrent peoplemanagement. Peoplemanagement geeft in het gebruik zoals door Knies (2012) en Purcell en Hutchinson (2007) beschreven voornamelijk een kader. Dit onderzoek laat zien dat peoplemanagement aan de hand van visie ook een inspirerende invulling kan hebben. En dat hiervoor bepaalde concrete benodigdheden kunnen worden genoemd.

6.3 Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op drie verschillende scholen in het voortgezet onderwijs. Binnen deze scholen is met twaalf personen gesproken, waarvan acht afdelingsleiders, drie rectoren en het hoofd personeelszaken. Daarnaast zijn er drie focusgroepen gehouden waarbij vier tot vijf docenten aanwezig waren. Deze respondenten is gevraagd wat hun definitie van inspirerend peoplemanagement is en welke bekwaamheden en handelingsruimte hier volgens hen voor nodig zijn. In deze paragraaf zal verder worden besproken wat de implicaties van dit onderzoek zijn voor de SOVON-scholen en voor het voortgezet onderwijs in het algemeen.

Alle acht de scholen die onderdeel uitmaken van de SOVON zullen terugkoppeling krijgen van de resultaten van dit onderzoek. Dit zal hen meer inzicht verschaffen in wat inspirerend

peoplemanagement is en welke bekwaamheden en handelingsruimte afdelingsleiders op die scholen moeten bezitten om peoplemanagement op een inspirerende manier te kunnen uitvoeren. De meest belangrijke factoren zullen hierbij worden toegelicht.

Dit zal voor hen inzichtelijk maken dat afdelingsleiders de spil in de school zijn en dat een goede, inspirerende uitvoering van peoplemanagement door hen erg belangrijk is. Hierbij is het voor scholen van belang dat zij afdelingsleiders aannemen met een persoonlijkheid en bepaalde persoonlijke kwaliteiten. Deze eigenschappen blijken namelijk voorwaardelijk voor het kunnen uitvoeren van peoplemanagement op een inspirerende manier.

Genoemde specifieke bekwaamheden en eigenschappen van de handelingsruimte voor afdelingsleiders geven aan dat het grootste deel van de genoemde factoren niet specifiek gelden voor een school, maar door verschillende actoren op verschillende scholen worden genoemd. Zodoende kan geconcludeerd worden dat het gevoerde personeelsbeleid binnen de verschillende scholen van de SOVON redelijk overeenkomt. Waar wel verschillen in te zien zijn, is de visie op onderwijs binnen de scholen. Verschillen in deze visie betekent ook een verschil in de manier waarop men met het onderwijs omgaat en de manier waarop deze visie doorwerkt in de school.

De respondenten van de drie verschillende scholen hebben grotendeels vergelijkbare antwoorden gegeven. Alle drie de onderzochte scholen zijn openbare scholen die alle drie vallen onder het bovenscholse bestuur de SOVON. Dat er veel vergelijkbare antwoorden zijn gegeven, versterkt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek voor alle acht de SOVON-scholen.

6.4 Reflectie op het onderzoek

Aan het eind van het onderzoek kan er gereflecteerd worden op de wijze waarop het onderzoek is verlopen. In deze paragraaf zal eerst een aantal positieve punten van dit onderzoek worden besproken, daarna zullen verbeterpunten aangedragen worden die achteraf gezien hadden bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek.

Ten eerste kan gesteld worden dat de methodische keuzes in dit onderzoek als sterke punten ervan gezien kunnen worden. Doordat in de interviews en focusgroepen veel ruimte aan de respondent is gelaten om naar eigen inzien te spreken over inspirerend peoplemanagement en de benodigdheden hiervoor, is de waarde dankzij deze spontane data gestegen. In de focusgroepen is daarnaast geprobeerd de verschillende docenten zo veel mogelijk met elkaar in gesprek te laten en zo de inbreng van de onderzoeker zo veel mogelijk te beperken. Respondenten hadden meestal de mogelijkheid uit zichzelf antwoorden aan te dragen, waardoor waardevolle antwoorden zijn verkregen.

Daarnaast draagt het gebruik van meerdere scholen en de spreiding van de respondenten binnen de scholen bij aan de interne validiteit van dit onderzoek. Doordat er van afdelingsleiders, rectoren,

docenten en het hoofd personeelszaken data zijn verkregen, zijn er veel verschillende invalshoeken gebruikt voor het verzamelen van de data.

Tot slot is het zichtbaar dat er in de laatste interviews nog nauwelijks nieuwe bekwaamheden en handelingsruimte naar voren kwamen. Deze data saturatie geeft aan dat zo goed als alle voor respondenten relevante informatie door de onderzoeker van dit onderzoek is achterhaald.

Reflecterend op het onderzoek is ook een aantal verbeterpunten te onderscheiden. Ten eerste zijn de resultaten vanuit de docenten wellicht enigszins gekleurd doordat de rector van de betreffende school bij de focusgroep aanwezig was. De rectoren van de scholen gaven zelf aan dit graag te willen. De docenten gaven op hun beurt aan het lastig te vinden dat de rector van de school ook bij de focusgroep aanwezig was, dit kan er dus voor hebben gezorgd dat docenten zich niet volledig vrij hebben gevoeld om te zeggen wat ze wilden.

De keuze voor de drie onderzochte SOVON-scholen is niet door de onderzoeker genomen. Dit was vooraf bepaald, omdat deze keuze het meest praktisch was. Zodoende is ook niet gekeken naar de mogelijke toegevoegde waarde van andere SOVON-scholen voor dit onderzoek. Zoals gezegd zijn de drie onderzochte scholen gelijk qua onderwijsaanbod. Doordat de andere scholen wellicht een ander onderwijsaanbod of inrichting hebben, kan dit afdoen aan de generaliseerbaarheid.

Een derde verbeterpunt heeft te maken met het docentschap en de hierbij horende stijl van leiding geven. Uit de interviews blijkt dat docenten zichzelf zien als een heel specifieke groep professionals en dat deze mening gedeeld wordt door de andere respondenten. Leiding geven aan professionals vraagt echter om een ander type inspirerend peoplemanagement vanuit een leidinggevende. Dit is niet meegenomen in het literatuuronderzoek en is tevens niet ondervraagd in de interviews, terwijl dit wel van invloed zou kunnen zijn.

6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, kunnen er verschillende aanbevelingen worden gedaan omtrent vervolgonderzoek naar inspirerend peoplemanagement en de hiervoor benodigde bekwaamheden en handelingsruimte.

Ten eerste is het interessant om, op basis van dit onderzoek, binnen het voortgezet onderwijs meer onderzoek te doen naar inspirerend peoplemanagement en de bekwaamheden en handelingsruimte die hiervoor nodig zijn. In dit onderzoek zou men aandacht kunnen geven aan andere typen scholen, met andere typen onderwijs. Daarnaast zou het van belang kunnen zijn een aanzienlijk grotere steekproef te nemen om de generaliseerbaarheid van deze resultaten te vergroten.

Een andere mogelijkheid tot vervolgonderzoek is om te bekijken of het leidinggeven aan professionals invloed heeft op de mogelijkheden van afdelingsleiders tot het bedrijven van

peoplemanagement op een inspirerende manier. Zoals hiervoor beschreven is dit in dit onderzoek over het hoofd gezien, maar zou het interessant zijn om hier meer kennis over op te doen.

Een laatste opmerkelijke bevinding die een interessant vervolgonderzoek kan opleveren is de wisselwerking in inspiratie. In dit onderzoek is gevonden dat inspiratie niet alleen vanuit afdelingsleiders richting docenten plaatsvindt, maar ook andersom vanuit docenten richting afdelingsleiders. Verder onderzoek naar deze relatie zou een interessant beeld kunnen scheppen van het ontstaan van inspiratie binnen een organisatie door de opwaartse spiraal die men tussen docenten en afdelingsleiders kan vinden.

7. Literatuurlijst

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43.
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job Demands-Resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Boeije, H. (2005). *Analyse in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206-225.
- CBS (2016). Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak SBI 2008. Geraadpleegd via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80832NED&LA=NL>
- De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 447-471.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity?. *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.
- Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership. *Journal of public relations research*, 10(4), 219-235.

- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*, in Windmuller (2012). Versterking van de professionaliteit van de leraar in het basisonderwijs. Maastricht: Datawyse.
- Hupe, P. (2009). De autonomie van de vakman (m/v). Over regeldruk en handelingsruimte. *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, 129-149.
- Kath, L. M., Stichler, J. F., & Ehrhart, M. G. (2012). Moderators of the negative outcomes of nurse manager stress. *Journal of Nursing Administration*, 42(4), 215-221.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.
- Knies, E., & Leisink, P. (2013). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X13510851.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Konermann, J. (2012). *Teacher's work engagement: a deeper understanding of the role of job and personal resources in relationship to work engagement, its antecedents, and its outcomes*. Enschede: University of Twente.
- Leisink, P. en Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht
- Lubberman, J. & Pijpers, J. (2013). Effectief professionaliseren binnen onderwijsorganisaties: *overzichtsnotitie*. Den Haag: CAOP Research.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Meerman, M., Gründemann, R., Binkhorst, J., Çelik, G., Hunkar, A., Jong, M., ... & Vries, S. (2013). *Etnische diversiteit in docententeams in het hbo*.

Peek, S. & van Kuijk, J. (2010). *Zicht op personeelsbeleid: waarde van en indicatoren voor monitoring*. Nijmegen: ITS.

Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 533.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 1-40

Runhaar, P. R., & Sanders, K. (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren. *Tijdschrift voor HRM*, 10(2), 54-57.

Sándor, E. (2013). *Part-time work in Europe*. Eurofound, Ireland.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). Utrecht work engagement scale: version 1. In: *Preliminary Manual, Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University

Sectorakkoord VO 2014-2017. *Klaar voor de toekomst! Samenwerken aan onderwijskwaliteit*.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.

SOVON (2016). *Integraal personeelsbeleid van de SOVON*. Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland-Noord.

Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Van Dalen, A. (2007). *Beziëld besturen*.

Van de Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept Uitgeefgroep, Hilversum.

Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2014). Multiple institutional logics in health care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'. *Public Management Review*, 16(1), 1-20.

Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration*, 0275074015617547.

Wanrooy, M.J., (2001), *Leidinggeven tussen professionals*, Scriptum, Schiedam.

Waslander, S., Duckers, M., Van Dijk, D. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. VO-raad, Utrecht.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

Wright P.M. & Gardner, T. (2003), '*The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges*', in D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (eds), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, John Wiley & Sons Ltd.

8. Bijlagen

8.1 Topiclijst HR-afdeling

Topiclijst HR-afdeling

- Introductie
 - Welkomstwoord
 - Zelf voorstellen
 - Uitleggen onderzoek voor zover nodig – Heeft u vooralsnog vragen?
 - Algemene informatie geïnterviewde
 - Functie
 - Vooropleiding
 - Hoe lang al werkzaam in onderwijs en hoe ziet het carrière pad hierbinnen er uit

- Topic 1: Huidige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Wat ziet u op dit moment als peoplemanagement?
 - Hoe voeren de afdelingsleiders binnen de SOVON peoplemanagement momenteel uit?
 - In hoeverre zouden afdelingsleiders docenten door middel van het inzetten van peoplemanagement kunnen inspireren? Wat zou peoplemanagement inspirerend maken? Kunt u voorbeelden geven van gebieden/taken waarin u docenten kunt inspireren?
 - Ziet u de afdelingsleiders als inspirerend peoplemanagers? Kunt u hiervan voorbeelden geven?
 - Wat doet de HR-afdeling op dit moment om afdelingsleiders in staat te stellen om inspirerend peoplemanagement te laten bedrijven?

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 2: Toekomstige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Is er een verschil tussen hoe afdelingsleiders peoplemanagement momenteel uitvoeren en hoe u dit idealiter zou willen zien? Zo ja, waar zitten deze verschillen?
 - Wat zou de HR-afdeling volgens u in een ideale situatie doen om afdelingsleiders in staat te stellen op een inspirerende manier peoplemanagement te laten bedrijven?
Onderwerpen die aan bod dienen te komen wanneer geïnterviewde hier niet zelf over begint:
LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!
 - Verantwoordelijk voor implementatie van HR-maatregelen?
 - Algemeen geldende maatregelen
 - Individuele maatwerkafspraken
 - Op welke manier managet de afdelingsleider docenten?
 - Algemene steun in dagelijks functioneren
 - Ondersteuning op het gebied van ontwikkeling van medewerkers

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 3: Benodigde bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement

- Welke bekwaamheden of competenties zijn er volgens u voor afdelingsleiders nodig om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven?
- Wat kan de HR-afdeling doen om afdelingsleiders in staat te stellen/te faciliteren om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Denk aan:

- Verschillende leiderschapsstijlen toepassen
 - Teamwork inrichten
 - Managementvaardigheden
 - Medewerkers motiveren om waarde toe te voegen
 - Persoonlijke ontwikkeling faciliteren bij medewerkers
 - Gespreksvaardigheden
 - Loopbaanontwikkeling (kennis over en begeleiding)
- Topic 4: Benodigde handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement
 - Welke handelingsruimte is er volgens u voor afdelingsleiders nodig om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven?
 - Wat kan de HR-afdeling doen/faciliteren aan inspirerend peoplemanagement? Deze vraag bij alle onderstaande onderwerpen aan de orde stellen.

Alternatieve vragen:

- Welke ruimte hebben afdelingsleiders volgens u nodig voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke tijd hebben afdelingsleiders volgens u nodig voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke factoren beperken of vergroten dit voor volgens u?
- In hoeverre ervaren afdelingsleiders ondersteuning vanuit hun rector?
- In hoeverre ervaren afdelingsleiders ondersteuning vanuit u, de HR-afdeling?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Denk voor discretionaire ruimte aan:

- Tijd
- Ruimte om individuele afspraken te maken
 - Werkuitvoering
 - Opnemen van vakantiedagen
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Training en ontwikkeling
 - Werkuren
 - Locatie
- Bereidheid en tijd voor individuele begeleiding en loopbaanontwikkeling

Denk voor organisatorische ondersteuning aan:

- *Ondersteuning vanuit de rector*
- *Ondersteuning vanuit de HR-afdeling*
 - *Betrouwbaarheid*
 - *Empathie*

- *Responsiviteit*
- *Zekerheid*

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 5: Afsluiting
 - Heeft geïnterviewde nog vragen?
 - Hoe is het interview ervaren?
 - Dankwoord

8.2 Topiclijst rector

Topiclijst afdelingsleiders

- Introductie
 - Welkomstwoord
 - Zelf voorstellen
 - Uitleggen onderzoek – Heeft u vooralsnog vragen?
 - Structuur interview (tijd, idee, etc)
 - Algemene informatie geïnterviewde
 - Functie
 - Vooropleiding
 - Hoe lang al werkzaam in onderwijs en hoe ziet het carrière pad hierbinnen er uit
- Topic 1: Huidige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Wat ziet u op dit moment als peoplemanagement?
 - Hoe voeren de afdelingsleiders die onder u vallen peoplemanagement momenteel uit?
 - In hoeverre zouden afdelingsleiders docenten door middel van het inzetten van peoplemanagement kunnen inspireren? Wat zou peoplemanagement inspirerend maken? Kunt u voorbeelden geven van gebieden/taken waarin u docenten kunt inspireren?
 - Ziet u de afdelingsleiders die onder u vallen als een inspirerend peoplemanager? Kunt u hier voorbeelden van geven?

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 2: Toekomstige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Is er een verschil tussen hoe uw afdelingsleiders peoplemanagement momenteel uitvoeren en hoe u dit idealiter zou willen? Zo ja, waar zitten deze verschillen?
Onderwerpen die aan bod dienen te komen wanneer geïnterviewde hier niet zelf over begint:
 - LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!**
 - Verantwoordelijk voor implementatie van HR-maatregelen?
 - Algemeen geldende maatregelen
 - Individuele maatwerkafspraken
 - Op welke manier managet de afdelingsleider docenten?
 - Algemene steun in dagelijks functioneren
 - Ondersteuning op het gebied van ontwikkeling van medewerkers

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 3: Benodigde bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement
 - o Welke bekwaamheden of competenties zijn er volgens u nodig voor afdelingsleiders om peoplemanagement voor afdelingsleiders op een inspirerende manier te bedrijven?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Denk aan:

- Verschillende leiderschapsstijlen toepassen
- Teamwork inrichten
- Managementvaardigheden
- Medewerkers motiveren om waarde toe te voegen
- Persoonlijke ontwikkeling faciliteren bij medewerkers
- Gespreksvaardigheden
- Loopbaanontwikkeling (kennis over en begeleiding)

- Topic 4: Benodigde handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement
 - o Welke handelingsruimte is er volgens u nodig om peoplemanagement voor afdelingsleiders op een inspirerende manier te bedrijven?
 - o Wat kunt u als rector doen/faciliteren aan handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement? Deze vraag telkens bij alle onderstaande onderwerpen aan de orde stellen.

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Alternatieve vragen:

- Welke ruimte hebben afdelingsleiders volgens u nodig voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke tijd hebben afdelingsleiders volgens u nodig voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke factoren beperken of vergroten dit voor volgens u?
- In hoeverre ervaren afdelingsleiders ondersteuning vanuit u, hun rector?
- In hoeverre ervaren afdelingsleiders ondersteuning vanuit de HR-afdeling?

Denk voor discretionaire ruimte aan:

- Ruimte om individuele afspraken te maken
 - Werkuitvoering
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Training en ontwikkeling
- Bereidheid en tijd voor individuele begeleiding en loopbaanontwikkeling

Denk voor organisatorische ondersteuning aan:

- *Ondersteuning vanuit de rector*
- *Ondersteuning vanuit de HR-afdeling*
 - *Betrouwbaarheid*
 - *Empathie*
 - *Responsiviteit*

- *Zekerheid*

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 4: Afsluiting
 - Heeft geïnterviewde nog vragen?
 - Hoe is het interview ervaren?

Dankwoord - Ik wil je hartelijk bedanken voor het delen van je informatie, visie, tijd en inzichten! Ik verwacht het onderzoek in juli af te ronden, wanneer (school) ook een eindversie zal ontvangen.

8.3 Topiclijst afdelingsleiders

Topiclijst afdelingsleiders

- Introductie
 - Welkomstwoord
 - Zelf voorstellen
 - Uitleggen onderzoek – Heeft u vooralsnog vragen?
 - Structuur interview (tijd, idee etc)
 - Algemene informatie geïnterviewde
 - Functie
 - Vooropleiding
 - Hoe lang al werkzaam in onderwijs en hoe ziet het carrière pad hierbinnen er uit
- Topic 1: Huidige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Wat ziet u op dit moment als peoplemanagement?
 - Hoe voert u peoplemanagement momenteel in uw functie als afdelingsleider uit?
 - In hoeverre zou u docenten door middel van het inzetten van peoplemanagement kunnen inspireren? (*of hoe zou u dit kunnen bewerkstelligen?*) Wat zou peoplemanagement inspirerend maken? Kunt u voorbeelden geven van gebieden/taken waarin u docenten kunt inspireren?
 - Ziet u uzelf als een inspirerend peoplemanager? Kunt u hier voorbeelden van geven?

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 2: Toekomstige visie op inspirerend peoplemanagement
 - Is er een verschil tussen hoe u inspirerend peoplemanagement momenteel uitvoert en hoe u dit idealiter zou willen? Zo ja, waar zitten deze verschillen?
Onderwerpen die aan bod dienen te komen wanneer geïnterviewde hier niet zelf over begint:
 - LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!**
 - Verantwoordelijk voor implementatie van HR-maatregelen?
 - Algemeen geldende maatregelen
 - Individuele maatwerkafspraken
 - Op welke manier managet de afdelingsleider docenten?
 - Algemene steun in dagelijks functioneren
 - Ondersteuning op het gebied van ontwikkeling van medewerkers

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 3: Benodigde bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement
 - o Welke bekwaamheden of competenties zijn er volgens u nodig om peoplemanagement voor afdelingsleiders op een inspirerende manier te bedrijven?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Denk aan:

- Verschillende leiderschapsstijlen toepassen
 - Teamwork inrichten
 - Managementvaardigheden
 - Medewerkers motiveren om waarde toe te voegen
 - Persoonlijke ontwikkeling faciliteren bij medewerkers
 - Gespreksvaardigheden
 - Loopbaanontwikkeling (kennis over en begeleiding)
- Topic 4: Benodigde handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement
 - o Welke handelingsruimte is er volgens u nodig om peoplemanagement voor afdelingsleiders op een inspirerende manier te bedrijven?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Alternatieve vragen:

- Welke ruimte ervaart u voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke tijd ervaart u voor het uitvoeren van inspirerend peoplemanagement?
- Welke factoren beperken of vergroten dit voor u?
- In hoeverre ervaart u ondersteuning vanuit uw rector?
- In hoeverre ervaart u ondersteuning vanuit de HR-afdeling?

Denk voor discretionaire ruimte aan:

- Ruimte om individuele afspraken te maken
 - Werkuitvoering
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Training en ontwikkeling
- Bereidheid en tijd voor individuele begeleiding en loopbaanontwikkeling

Denk voor organisatorische ondersteuning aan:

- *Ondersteuning vanuit de rector*
- *Ondersteuning vanuit de HR-afdeling*
 - *Betrouwbaarheid*
 - *Empathie*
 - *Responsiviteit*
 - *Zekerheid*

Hierna samenvatten ter controle

- Topic 4: Afsluiting
 - o Heeft geïnterviewde nog vragen?

- Hoe is het interview ervaren?

Dankwoord - Ik wil je hartelijk bedanken voor het delen van je informatie, visie, tijd en inzichten! Ik verwacht het onderzoek in juli af te ronden, wanneer (school) ook een eindversie zal ontvangen.

8.4 Draaiboek focusgroepen

Draaiboek focusgroepen

- Introductie
 - Welkomstwoord
 - Zelf voorstellen
 - Uitleggen onderzoek - Hebben jullie vooralsnog vragen?
 - Algemene informatie – zou iedereen zichzelf kort willen voorstellen?
 - Naam
 - Functie
 - Waarom onderwijs?

Introductie

- Hoe zouden jullie (SCHOOL) omschrijven in vergelijking met andere scholen? Zouden jullie deze kenmerken omschrijven als onderdelen van de identiteit van jullie school, is dit grofweg jullie missie/visie?
- Welk effect hebben deze kenmerken op jullie als docenten? Welke bijdrage wordt er van jullie verwacht?

Topic 1: Peoplemanagement op dit moment

- Wat is volgens jullie goed peoplemanagement?
- In hoeverre ervaren jullie dit momenteel bij jullie afdelingsleider?
- Jullie hebben onlangs een enquête ingevuld over de bekwaamheden van jullie afdelingsleider. Hierin komt naar voren dat motivatie, dat weliswaar ruim voldoende wordt gescoord, de laagste score is. Kunnen jullie hier een toelichting op geven?
- Raken jullie geïnspireerd door jullie afdelingsleider? Op welke gebieden/bij welke activiteiten wel, op welke gebieden/bij welke activiteiten niet? VOORBEELDEN
- Wat beschouwen jullie als inspirerend peoplemanagement? Waaraan merk je dat bij jezelf? Wat doet een afdelingsleider dan? Kunnen jullie hier voorbeelden van geven?

Hierna samenvatten ter controle

Topic 2: Toekomstige visie op inspirerend peoplemanagement

- Is er een verschil tussen hoe afdelingsleiders peoplemanagement momenteel uitvoeren en hoe jullie dit idealiter zou willen zien? Zo ja, waar zitten deze verschillen?
- Zien jullie verschillen tussen de SOVON scholen wat betreft de manier waarop afdelingsleiders leiding geven? Wat voor verschillen? Ook verschillen wat betreft het ‘inspireren’ van mensen? Waar zie je dat aan? Wat zijn de redenen voor dergelijke verschillen?

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Onderwerpen die aan bod dienen te komen wanneer geïnterviewde hier niet zelf over begint:

- Verantwoordelijk voor implementatie van HR-maatregelen?
 - Algemeen geldende maatregelen
 - Individuele maatwerkafspraken
- Op welke manier managet de afdelingsleider docenten?
 - Algemene steun in dagelijks functioneren
 - Ondersteuning op het gebied van ontwikkeling van medewerkers

Hierna samenvatten ter controle

Topic 3: Benodigheden voor inspirerend peoplemanagement

- Wat is er volgens jullie voor afdelingsleiders nodig om peoplemanagement op een inspirerende manier te bedrijven? En waarom is dit nodig

LET OP DAT HET GAAT OM DE INSPIRERENDE MANIER WAAROP!!

Denk aan:

- Verschillende leiderschapsstijlen toepassen
- Teamwork inrichten
- Managementvaardigheden
- Medewerkers motiveren om waarde toe te voegen
- Persoonlijke ontwikkeling faciliteren bij medewerkers
- Gespreksvaardigheden
- Loopbaanontwikkeling (kennis over en begeleiding)

Denk voor discretionaire ruimte aan:

- Tijd
- Ruimte om individuele afspraken te maken
 - Werkuitvoering
 - Opnemen van vakantiedagen
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Training en ontwikkeling
 - Werkuren
 - Locatie
- Bereidheid en tijd voor individuele begeleiding en loopbaanontwikkeling

Denk voor organisatorische ondersteuning aan:

- *Ondersteuning vanuit de rector*
- *Ondersteuning vanuit de HR-afdeling*
 - *Betrouwbaarheid*
 - *Empathie*
 - *Responsiviteit*
 - *Zekerheid*

Hierna samenvatten ter controle

Topic 5: Slotvragen en afsluiting

- Hebben jullie nog vragen?

- Hoe is de bijeenkomst ervaren?
- Dankwoord – Ik wil jullie hartelijk bedanken voor het delen van jullie informatie, visies, tijd en inzichten! Ik verwacht het onderzoek in juli af te ronden, wanneer (school) ook een eindversie zal ontvangen. Ik zal jullie zo meteen mijn contactgegevens geven, zodat jullie me kunnen bereiken indien jullie nog vragen hebben.

8.5 Gewenste tijdsverdeling

Tijd in %	Afdelingsleiders 1		Afdelingsleiders 2		Afdelingsleiders 3		OOP		Rectoren	
	Nu	Gewenst	Nu	Gewenst	Nu	Gewenst	Nu	Gewenst	Nu	Gewenst
Personeel	20	30	25	35	25	25		30	15	25
Beleid	10	15	15	20	15	30		30	5	15
Organiseren	40	25	30	20	30	20		15	25	25
Leerlingen	20	20	20	15	20	15		20	45	25
Ouders	10	10	10	10	10	10		5	5	5

Dit kan volgens de rectoren alleen gerealiseerd worden als een groot aantal leerlingenzaken wordt ‘afgevangen’ door een versterkt mentoraat / pedagogisch conciërge / verzuim coördinator en via ondersteuning vanuit het Samenwerkingsverband.

8.6 AMO-variabelen

Kunnen (vaardigheden)

Afdelingsleiders 1	Afdelingsleiders 2	Afdelingsleiders 3	OOP	Rectoren
Visie op onderwijs	Snel kunnen beslissen/schakelen	Conceptueel denken / helicopterview	Leiding kunnen en willen geven	Peoplemanager
Snel schakelen	Voorbeeldfunctie	Aanpassingsvermogen met eigen identiteit	Delegeren, loslaten	Grenzen stellen en bewaken
Multitasken	Ontwikkelingsgericht	Doelgerichtheid / flexibiliteit / verbindende factor	Zakelijk maar betrokken	Verstand van onderwijs
Stressbestendig	Humor	Analytisch vermogen	Helicopterview	Sturend vermogen
Empathisch vermogen	Goed kunnen communiceren op verschillende niveau's	Delegeren / prioriteiten stellen	Prioriteiten stellen/time-management	Goede competenties op het gebied van (team)coaching
Besluitvaardig	Laagdrempelig	Veiligheid bieden		Luisteren
Risico's durven nemen		Aanspreken op verantwoordelijkheid		Schakelen tussen verantwoordelijkheden
Buiten de kaders denken		Visie op onderwijs / Vertaalslag naar werkvloer		Cultuurinterventies plegen
Delegeren		Energie		Inspireren
				Vaardigheden in relatie tot projectmanagement

Willen (drijfveren)

Afdelingsleiders 1	Afdelingsleiders 2	Afdelingsleiders 3	OOP	Rectoren
Werken aan goed onderwijs	Gaan voor goed onderwijs	Veiligheid voor docenten / leerlingen / ouders	Onderwijs maken	Goed onderwijs in een prettige leer- en werkomgeving
Mensen samen brengen	Gaan voor mensen	Samen onderwijs maken	Werken met mensen	
Team maken		Salaris		
Goed organiseren		Diversiteit		
Bijdrage geven aan ontwikkeling van de leerling en docent		Eigen initiatieven van docenten stimuleren		
Het beste uit je collega's halen		Bijdrage ontwikkeling leerlingen		
		Rolmodel voor collega's		
		Omgang met mensen		
		Deel van maatschappij (wereld)		

Mogen (handelingsruimte)

Afdelingsleiders 1	Afdelingsleiders 2	Afdelingsleiders 3	OOP	Rectoren
Ruimte	Vertrouwen	Bescherming van tijd (kader)	Vertrouwen (directie)	Maximaal in het kader van het schoolplan en de voorbeeldfunctie
Vertrouwen	Goed salaris	Vrijheid in keuzes maken (autonomie)	Verantwoordelijkheid	Uitgangspunt is 100% (wederzijds) vertrouwen
Tijd	Facilitaire ondersteuning	Lesgevende taak heeft geen bijdrage en beperkt		
Grotere autonomie		Ondersteuning bij organisatorische taken, waarbij ruimte voor beleid		
Kunnen faciliteren				

8.6 Codeboom

1. Inspiratie

- a. Inspiratie door afdelingsleiders
 - i. Achter personeel staan
 - ii. Zaken aandragen, niet invullen
 - iii. Levensfase

- b. Inspiratie van afdelingsleiders
 - c. Inspirerend peoplemanagement ideaal
 - i. Zelf inspirerend peoplemanager
 - ii. Huidige t.o.v. ideale situatie
 - d. Visie als bepalend voor handelen
 - e. Visie op leiding geven
 - f. Visie overbrengen
- 2. Peoplemanagement**
- a. Plannen en organiseren
 - b. Mens- en relatiegericht
 - c. Onderwijsontwikkeling
- 3. Bekwaamheden voor inspirerend peoplemanagement**
- a. Bekwaamheden voor inspiratie
 - i. Inhoud van het werk
 - ii. Competenties afdelingsleider
 - b. Bekwaamheden voor peoplemanagement
 - i. Inhoud van het werk
 - ii. Competenties afdelingsleider
- 4. Handelingsruimte voor inspirerend peoplemanagement**
- a. Handelingsruimte voor inspiratie
 - i. Creatieve spanning
 - ii. Tijd
 - iii. Indeling van verantwoordelijkheden
 - iv. Uitvoering van het werk
 - b. Handelingsruimte voor peoplemanagement
 - i. Persoonlijkheid afdelingsleider
 - ii. Beïnvloedende actoren
 - c. Organisatorische ondersteuning
 - i. Feedback van de rector
 - ii. Relatie afdelingsleider met rector
 - iii. Ondersteuning van de HR-afdeling

