

## Frank Weijers

Frank Weijers heeft ruim dertig jaar ervaring in het onderwijs als adviseur, opleider, coach en (interim-)leidinggevende. Hij werkt vanuit zijn eigen bureau, frankweijers.com BV. Daarnaast is hij als opleider verbonden aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement. Momenteel schrijft hij een boek over leiderschap en onderwijs, dat in het najaar van 2013 zal verschijnen. E-mail: f.weijers@me.com

## MANAGEN VAN VERWACHTINGEN

# Een slimme weg naar meer tevredenheid

**Goed nieuws voor schoolleiders in tijden van financiële krapte: werken aan meer tevredenheid, de basis voor een goed en plezierig leer- en werkklimaat, hoeft geen cent te kosten. In plaats van het ene verbeterplan op het andere te stapelen, zouden schoolleiders volgens Frank Weijers vooral hun energie moeten steken in het managen van verwachtingen.**

**D**e rector maakt zich ernstig zorgen: de uitkomsten van het recente tevredenheidsonderzoek zijn aanzienlijk lager dan ze had verwacht. Twee jaar geleden toonden leerlingen, ouders en medewerkers zich naar de mening van de directie ook al ontevreden. Dat vormde toen de aanleiding voor een stevig verbeterplan. Wat hadden ze daar hard aan gewerkt en in de ogen van de rector met succes. En dan nu deze tegenvallende resultaten. Hoe kon dit nou? Haar voorlopige conclusie was dat ze toch nog niet ver genoeg waren gegaan in de verbeteringen die ze hadden doorgevoerd. Er was kennelijk meer nodig. Maar ze voelde zich met de rug tegen de muur staan. De school stond er immers financieel niet al te florissant voor. Iedere denkbare maatregel zou een nieuwe aanslag op het budget betekenen.

Mensen zijn tevreden wanneer minimaal aan hun verwachtingen wordt voldaan, of beter nog: wanneer die worden overtroffen. Een laag ziekteverzuim, een vruchtbare relatie met ouders en een goede uitstraling zijn daar doorgaans de aangename gevolgen van. Ontevredenheid ontstaat wanneer de ervaren werkelijkheid achterblijft bij de verwachtingen. Dat leidt tot demotivatie en klagen, meer ziekteverzuim en een daling van het aantal aanmeldingen van nieuwe leerlingen. Er zijn dus twee wegen waarlangs (on)tevredenheid kan worden beïnvloed: door middel van het doorvoeren van verbeteringen, zodat de werkelijkheid als 'beter' zal wor-

den ervaren, en door verwachtingen te managen. Aangezien dat laatste niet of nauwelijks wordt gedaan op veel scholen, valt daarmee nog veel winst te boeken, juist in tijden van financiële krapte. In dit artikel beschrijf ik de relatie tussen verwachtingen en ervaren werkelijkheid, en hoe het samenspel tussen beide leidt tot meer of minder (on)tevredenheid. Vervolgens zal ik een aantal interventies bespreken waarmee de verwachtingen (van de schoolleider zelf en van alle mensen met wie hij in zijn werk als schoolleider te maken heeft) kunnen worden beïnvloed.

### **Tevredenheid: resultante van verwachtingen en ervaren realiteit**

Leerlingen, ouders, docenten, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders en de inspectie: allen hebben verwachtingen van elkaar en van hetgeen de school hen te bieden zou moeten hebben. Die verwachtingen worden zelden expliciet gemaakt. Dat maakt het risico dat niet aan die (impliciete) verwachtingen voldaan wordt groot, met alle gevolgen van dien: klagende ouders en leerlingen en gedemotiveerd rakende docenten. En mocht er een tevredenheidsonderzoek worden afgenomen, dan zullen de scores boekdelen spreken.

Tevredenheid vormt de resultante van verwachtingen en ervaren realiteit. Wanneer die in balans zijn, gebeurt er wat je had verwacht en zul je tevreden zijn. Overtreft de werkelijkheid zoals je die ervaart je verwachtingen, dan

ben je dik tevreden. Je krijgt dan immers meer dan je had verwacht. Gebeurt het omgekeerde, dan roept dat teleurstelling op: 'Dit is niet wat ik ervan had verwacht.' Je bent ontevreden. Het gaat om de werkelijkheid zoals die wordt ervaren. Feiten op zich maken immers niet gelukkig of ongelukkig. Het zijn onze interpretaties daarvan die dat doen.

### Kenmerken van verwachtingen

Verwachtingen zijn subjectief. Ieder mens is uniek en heeft andere verwachtingen. De ene docent verwacht dat alles buiten het lesgeven om door anderen geregeld wordt, terwijl de ander het vanzelfsprekend vindt om zich met organisatorische zaken bezig te houden. Dat geldt overigens evenzeer voor de wijze waarop de werkelijkheid wordt ervaren. De een zal het plezierig vinden om met lessen van 70 minuten te werken, terwijl de ander het een onmogelijke opgave vindt. Sommige collega's zien werkmiddagen waarin samen met collega's gewerkt wordt aan onderwijsontwikkeling als onderdeel van hun werk, terwijl anderen het als een extra belasting ervaren.

Verwachtingen zijn gebaseerd op eerdere ervaringen. Heb je je vorig jaar geboekte vakantie als fantastisch ervaren, dan zijn je verwachtingen vermoedelijk extra hooggespannen wanneer je dit jaar opnieuw bij dezelfde tour-operator boekt. Zijn docenten het gewend om tijdens toetsweken hun handen vrij te hebben voor correctiewerk? Dan zullen ze het als een extra belasting ervaren wanneer ze vanaf morgen worden ingezet om een aantal uren te surveilleren. Werd het lesrooster tot op heden zo gemaakt dat docenten geen tussenuren hadden? Dan zal de verwachting bij velen zijn dat er, ondanks het nieuwe

Wanneer ik aankopen doe bij IKEA verwacht ik relatief goedkoop meubilair van redelijke kwaliteit, dat ik bij thuiskomst met behulp van een niet altijd even heldere handleiding zelf in elkaar moet zetten. Ik verwacht dat dat me wel lukt (omdat dat bij eerdere aanschaf van IKEA-meubilair ook lukte) en dat het zelf in elkaar zetten van het meubelstuk me een zekere bevrediging geeft. En dat is precies wat er iedere keer gebeurt als ik iets koop bij IKEA. Ik ben tevreden.

Ga ik daarentegen eten bij het vorig maand geopende exclusieve restaurant waarover ik zojuist een geweldige recensie heb gelezen, dan zijn mijn verwachtingen in overeenstemming met de rekening die ik aan het einde van de avond moet betalen: zeer hoog. Het zou zomaar kunnen dat ik het eten erg lekker vindt, de bediening goed en de inrichting smaakvol, maar dat dit niet voldoet aan mijn hooggespannen verwachtingen van 'onaards goed eten' in een 'unieke ambiance'. Ik ben ontevreden.

beleid gericht op eerst en vooral een goed rooster voor leerlingen, nog steeds geen tussenuren voor docenten zullen zijn. Komt je kind net van een basisschool waar de vervanging bij ziekte perfect was geregeld, dan verwacht je als ouder dat er geen lessen zullen uitvallen.

Verwachtingen zijn niet altijd (even) helder voor de betrokkene. Als er (nieuwe) bezuinigingen aan staan te komen, dan betekent die wetenschap voor veel mensen niet automatisch dat ze dan ook beseffen dat dat vrijwel onvermijdelijk betekent dat de werkdruk voor hen zal toenemen. Als die verwachting ontbreekt, zal iedere verhoging van de werkdruk als teleurstellend worden ervaren.

## Om verwachtingen effectief te managen, moeten we ze eerst kennen

Verwachtingen blijven vaak impliciet. Als ouder ga ik er klakkeloos van uit dat ik onmiddellijk word geïnformeerd wanneer mijn kind niet op school verschijnt. Als docent verwacht ik dat mijn teamleider vierkant achter me staat wanneer ik een conflict heb met een ouder. Ik verwacht dat mijn collega-schoolleiders de stukken voorafgaande aan de vergadering gelezen hebben.

Voordat we in staat zijn verwachtingen effectief te managen, moeten we ze eerst kennen. Pas dan weten we immers of we eraan tegemoet kunnen en/of willen komen.

### Interventies

Als (interim-)leidinggevende, adviseur en coach heb ik in de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het managen van verwachtingen. Op basis daarvan beschrijf ik hieronder een viertal interventies.

#### 1. Informeer naar verwachtingen van anderen

Dit is de simpelste en meest doeltreffende manier om verwachtingen te managen: vraag anderen – leerlingen, hun ouders, collega's – expliciet naar wat ze verwachten. Dat kun je tijdens speciaal daartoe georganiseerde bijeenkomsten doen, ingebed in de jaarlijkse cyclus, bij voorkeur aan het begin van een schooljaar. Maar ook gedurende het jaar zijn er momenten waarop een dergelijk onderzoek zinvol is. Als er een buitenlandreis georganiseerd wordt, vertel dan niet alleen over programma en begeleiding, maar vraag expliciet naar hetgeen ouders van de school verwachten. Zijn er plannen voor nieuwbouw, dan is het aan te bevelen de verwachtingen van alle toekomstige gebruikersgroepen op tafel te krijgen. Bij sommige van de door hen uitgesproken verwachtingen is het simpel: dit kan wel



of juist niet van jou en/of van de school verwacht worden. Over andere verwachtingen zul je graag nader willen praten met de betrokkenen, en soms hoor je een tot dan toe onvermoede verwachting uitgesproken worden. In het verlengde hiervan kunnen mogelijke reacties op de uitgesproken verwachtingen zijn:

- 'ja, dat mag u van ons verwachten';
- 'nee, deze verwachting kunnen we niet waarmaken, omdat...';
- daar zouden we graag eens over willen nadenken; we beloven u dat we hier binnen een week op terugkomen';
- 'daar willen we graag met u over van gedachten wisselen';

Onderzoek heeft uitgewezen dat ontevreden klanten (leerlingen en hun ouders) hun verhaal gemiddeld aan tien anderen vertellen. Tevreden klanten vertellen hun verhaal slechts aan gemiddeld vier mensen. De reputatie van de school wordt dus in verhouding sterk geschaad door een negatieve ervaring. Voor de personeelsleden leiden de negatieve ervaringen tot ontmoediging (Blok 1998).

- 'wij kiezen ervoor om die verwachting niet waar te maken, omdat we andere prioriteiten hebben gesteld, namelijk...';

Zodra je aangeeft aan een bepaalde verwachting te kunnen en willen voldoen, schept dit verplichtingen. Je sluit dan als het ware een contract door aan te geven wat jij en/of de school zal gaan doen om de verwachting waar te maken, hoe je dat zult doen en wanneer dat zal gebeuren. Het is raadzaam om jezelf daarbij voldoende ruimte te gunnen, zodat je zeker weet dat je aan de verwachting kunt voldoen. En daarbij geldt: ruim vóór de gestelde deadline aan de verwachting voldoen genereert alleen maar meer tevredenheid.

## 2. *Bespreek de opbrengst van een tevredenheidsonderzoek op onderzoeksmatige wijze*

De neiging bestaat om bij tegenvallende scores op een tevredenheidsonderzoek in de verdediging te schieten, met excuses te komen en met goede voornemens, bij voorkeur in de vorm van overhaast in elkaar geflanste actieplannen. Ga in plaats daarvan het gesprek aan met (een deel van) de respondenten. Onderzoek in dit ge-

spreek welke verwachtingen ze hadden. Geef bij elk van die verwachtingen aan:

- 'ja, dat mocht u van ons verwachten';
- 'nee, deze verwachting konden we niet waarmaken, omdat...';
- 'wij hebben ervoor gekozen om die verwachting niet waar te maken, omdat we andere prioriteiten hebben gesteld, namelijk...'

De kans bestaat dat respondenten aangeven dat zij het beter hadden gevonden wanneer dit gesprek eerder had plaatsgevonden. Daar hebben ze uiteraard gelijk in. Het is een mooie voorzet om direct afspraken te maken voor een werkwijze zoals hierboven onder 1 beschreven. Bij volgende tevredenheidsonderzoeken blijft het overigens van belang om feedbacksessies te organiseren. De feedback gaat dan over een verschil tussen wat je hebt gezegd (of onbedoeld hebt gesuggereerd) over wat er zou gaan gebeuren, hoe dat is geïnterpreteerd (de verwachting) en hoe vervolgens de werkelijkheid is ervaren.

### 3. Informeer anderen vooraf over wat er verwacht kan worden

Maak een document (een A4-tje) waarin je aangeeft wat leerlingen en hun ouders wel en niet van school kunnen verwachten. Zorg daarbij voor een breed draagvlak in de school bij je medewerkers, door dit samen met hen op te stellen. Het helpt je ook om verschillende opvattingen van medewerkers en collega-schoolleiders, over wat leerlingen en hun ouders wel en niet van school mogen verwachten, boven tafel te krijgen en bespreekbaar te maken. Als er draagvlak is voor het document, ga er dan over in gesprek met (afvaardigingen) van ouders en leerlingen. Maak een dergelijk document ook voor medewerkers: wat kunnen zij wel en niet van de schoolleiding (de school) verwachten? Het gesprek hierover in de schoolleiding helpt om mogelijke verschillen in opvattingen van collega-schoolleiders expliciet te maken. Voer er ver-

Als ouders ontevreden zijn over de hoeveelheid aandacht van iedere individuele docent voor hun kind, kan het zijn dat ze iets verwachten wat niet valt waar te maken met een gemiddelde klassengrootte van 32 leerlingen. Wanneer docenten de werkdruk als veel te hoog ervaren, is het zinvol om te weten wat ze verwachten, in relatie tot wat ze ervaren en wat de feitelijke werkdruk is. En als leerlingen klagen over te weinig buitenschoolse activiteiten, is het goed om te weten wat ze verwachten en in hoeverre die verwachtingen binnen de budgettaire mogelijkheden van de school en de gestelde prioriteiten waargemaakt kunnen worden.

volgens het gesprek over met de medewerkers.

Door deze werkwijze te combineren met het informeren naar verwachtingen van anderen komt iedereen goed aan bod: medewerkers geven aan wat ze van de schoolleiding verwachten, de schoolleiding geeft aan wat medewerkers van hen kunnen en mogen verwachten.

### 4. Manage je eigen verwachtingen

Hoe kun je je eigen verwachtingen managen? Geen onbelangrijke vraag voor schoolleiders, want ook voor hen geldt dat ze gedemotiveerd kunnen raken wanneer hun verwachtingen niet uitkomen. Aangezien het gedrag van schoolleiders uitermate 'besmettelijk' is in school, zowel in positieve als in negatieve zin, is het niet alleen voor het welbevinden van de schoolleider zelf van groot belang om te zorgen dat hij tevreden is en blijft.

Een eenvoudige manier voor schoolleiders om hun eigen verwachtingen te managen is de volgende.

**Stap 1.** Maak gedurende twee weken een overzicht van je activiteiten, van uur tot uur. Geef bij elke activiteit – per uur – aan:

- levert me energie op;
- energie-neutraal;
- kost me energie.

**Stap 2.** Onderzoek vervolgens:

- of dit een verdeling is die bij je baan past;
- of dit een verdeling is waar je tevreden over bent – en in het bijzonder: waar je wel en niet tevreden over bent;
- welke verwachtingen je (kennelijk impliciet) hebt.

**Stap 3.** Maak je verwachtingen vervolgens expliciet, door deze te beschrijven in de vorm van activiteiten en de hoeveelheid tijd die je aan elk wilt besteden.

**Stap 4.** Onderzoek wat je kunt doen om te zorgen dat je verwachtingen:

- beter worden waargemaakt;
- worden bijgesteld.

Wees realistisch over wat anderen kunnen verwachten. Dat vraagt soms moed. Als je bijvoorbeeld bij de start van het schooljaar op basis van eerdere ervaringen weet dat vijf procent van de lessen vermoedelijk zal uitvallen, maak daar dan geen geheim van. Doe wat je belooft. En liefst nog iets meer. Wanneer je bijvoorbeeld belooft dat er met de mentoren een laagdrempelig contact bestaat, zorg dan ook voor een werkwijze waarin ouders de mentoren gemakkelijk en snel kunnen bereiken. Zo kun je op die bijzondere 'momenten van de waarheid' de (niet altijd beken-

de) verwachtingen evenaren of, beter nog, overtreffen.

### Leiderschap: verbinden en begrenzen

Leiderschap gaat volgens mij in essentie over twee bewegingen die in onderlinge balans moeten worden uitgevoerd: verbinden en begrenzen. Het managen van verwachtingen zorgt dat je het allebei doet. Je begrenst ermee, omdat je duidelijk kunt zijn over wat anderen wel en niet van jou en van je school kunnen verwachten. Wanneer je naar de verwachtingen van anderen vraagt vanuit oprechte belangstelling en met aandacht, werkt

Carglass is een bedrijf dat erg goed is in het managen van verwachtingen. Wanneer een klant zich via een formulier op de site meldt, komt er een mail ter bevestiging. Daarin staat dat een medewerker binnen vier uur contact zal opnemen. De meeste mensen worden vervolgens al binnen een uur gebeld. De verwachtingen zijn dan al voor de eerste keer overtroffen. Zou het dan niet nog beter zijn wanneer Carglass aangeeft dat ze binnen het uur belt? Nee. Stel dat ze daar in 95 procent van de gevallen in slaagt, dan betekent dat toch nog altijd 5 procent ontevreden klanten.

het tegelijkertijd verbindend. Dan voelen mensen zich gehoord en serieus genomen. Dat is iets anders dan dat er klakkeloos aan al hun verwachtingen wordt voldaan. Maar dat zullen ze doorgaans ook zeker niet verwachten.

### Literatuur

Blok, M. (1998), Momenten van de waarheid. In: *Leerlingen en ouders als klant*. Utrecht: VVO-katernenreeks.  
Feltmann, E. e.a. (2010). *Denkadviseren. Over de relaties tussen de taal, het denken en de problemen aan mensen in organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.  
Lemaire, B. (2012). Projectmanagers kunnen meer sturen op succes. In: *Tijdschrift IT Management*, mei 2012.

### Meer lezen

Momenteel schrijft Frank Weijers aan een boek over leiderschap en onderwijs, dat in het najaar van 2013 zal verschijnen. Delen daarvan verschijnen nu reeds op zijn blog: [www.frankweijers.com/blog](http://www.frankweijers.com/blog). Daar is ook zijn blog 'De essentie van leiderschap' te lezen (<http://www.frankweijers.com/de-essentie-van-leiderschap>)



Dutch Centre for Educational Leadership  
**Landelijk  
Leiderschapscentrum  
Expertis**

#### Het Leiderschapscentrum

Het Landelijk Leiderschapscentrum Expertis is in 2012 opgericht om schoolleiders en bestuurders te stimuleren en te ondersteunen bij de overgang naar excellent onderwijs van de 21e eeuw. Onderwijs dat vraagt om verbinding, samenhang en samenwerking. Onderwijs dat leerlingen en leerkrachten, studenten en docenten de ruimte geeft, vertrouwen schenkt en betrekt bij betekenisvol leren en verbeteren.

Neem contact met ons op voor trainingen in uw organisatie, trainingen met open inschrijving, ondersteuning bij MD trajecten en adviestrajecten op maat.

#### Masterclass dr. Jay Marino op vrijdag 27 september 2013 'Leading Continuous Improvement in Secondary Education'

Deze masterclass door overtekening gemist op 2 april?  
Schrijf dan nu snel online in vóór 1 juni.



#### Dr. Jay Marino

Dr. Jay Marino is superintendent van het schooldistrict Dunlap (USA) en internationaal adviseur voor Het Leiderschapscentrum. Door opleiding en ervaring is hij een autoriteit geworden op het terrein van Leidinggeven aan Leren en Verbeteren in de 21e eeuw.



Utrechtseweg 31b  
3811 NA Amersfoort  
T. 033 - 4 612 680

[hetleiderschapscentrum@expertis.nl](mailto:hetleiderschapscentrum@expertis.nl)  
[www.hetleiderschapscentrum.nl](http://www.hetleiderschapscentrum.nl)

## PROFESSIONELE TEAMS in het VO

### In-companytrainingen

*Serious Gaming voor duurzame  
schoolontwikkeling*  
*Werken met Leiderschapsteams*  
*Werken met Verbetersteams*

