



**Directeur  
Vanita Attema:**

# ‘Alles staat of valt met de drijfveren van jezelf, je team en je school’

**“Als teamlid en school moet je weten waarom je doet wat je doet. Met Management Drives kun je daarachter komen. Het geeft je inzicht in waar je goed in bent en wat je nog kunt verbeteren.” Een bezoek aan OBS Michiel de Ruyter in Amstelveen.**

**“**Onze school heeft een goede naam, maar we moeten met ons onderwijs meer inspelen op de vraag van de populatie.” Directeur Vanita Attema komt meteen to the point. “We hebben hier kinderen met veel capaciteiten die vaak uitstromen naar HAVO en VWO. De gebruikte methodes zijn afgestemd op de gemiddelde leerling. Wij willen onze kinderen echter meer uitdaging en creativiteit bieden; ze iets extra’s meegeven dan alleen de stof uit dit rekenboek of dat taalboek. Om die reden hadden we behoefte om, samen met OnderwijsAdvies, een ontwikkeltraject in te gaan waarin we onder meer onze missie en visie herzien.”

## **Drijfveren in beeld brengen**

Attema werd in 2016 aangenomen als adjunct/beoogd directeur. Dit schooljaar werd ze directeur onderwijs. “Het in kaart brengen van drijfveren past goed bij zo’n ontwikkeltraject. Op het AVS Congres (Algemene Vereniging Schoolleiders) maakte ik kennis met Management Drives. Tijdens de work-



Vanita Attema:  
 “Een speciaal ‘eigen’  
 boek legt je exact  
 uit welke kleur  
 wat betekent.”

## Wat houdt Management Drives in?

Elke medewerker binnen een schoolorganisatie heeft bepaalde talenten en kwaliteiten. Met Management Drives kun je achterhalen waar iemand toe gedreven is en wat dat betekent voor het team? Management Drives geeft onder meer inzicht in leiderschap en in de drijfveren van medewerkers (en teams). Bij iedereen zijn alle (zes) drijfveren vertegenwoordigd, maar sommige drijfveren worden als eerste gevolgd en zijn zichtbaar in het gedrag.

### Behouden, ontwikkelen, loslaten

Wil je als school een bepaalde richting opgaan, dan is het goed te weten wat de drijfveren van je medewerkers zijn en wat het groepsprofiel is. Om ergens te komen, moet je met elkaar weten wat te behouden, wat te ontwikkelen en wat los te laten. Hier wat minder aandacht aan schenken dus, daar wat meer energie insteken en wat goed is handhaven. Management Drives is vooral een instrument om met elkaar een verandertraject in te gaan en samen de richting te bepalen.

shop ‘Drijfveren in leiderschap’ bracht ik via een vragenlijst mijn drijfveren in beeld. Waarom doe ik wat ik doe? Toen ik de uitslag kreeg, dacht ik: dit klopt exact! En tevens: zo’n inzicht gun ik ook mijn collega’s.” Management Drives werkt met zes kleuren die elk staan voor een stijl van leiderschap en drijfveer. Dat rood bij Attema hoog scoort, verbaast haar niet. “Het staat voor daadkracht, durf en tempo. Wie rood is, neemt besluiten, is direct.”

### Gele kleur naar voren halen

Met OnderwijsAdvies maakten ook alle teamleden individueel een profiel. “Terughoudendheid was er niet. Ik was immers het voorbeeld, liet iedereen mijn uitkomsten zien en vertelde ook hoe je daartoe komt.” Daarnaast werd een profiel van het team gemaakt. “Dat geeft inzicht in waar je behoefte aan hebt. Stel dat vrijwel iedereen blauw is. Die kleur staat voor structuur, je zaken op orde hebben. Maar daarmee ga voorbij aan de andere kleuren. Je hebt een gele collega nodig: iemand die visionair is, die verder kijkt en wil ontdekken. Je kunt dan met elkaar concluderen om zo’n medewerker aan te trekken. Of juist een collega met een gele drijfveer meer naar voren te laten treden.” Attema wil ook van het MT en van de leraren onder-, midden- en bovenbouw de drijfveren in kaart krijgen. Om te zien wat we bijvoorbeeld in de onderbouw nodig hebben. “We zijn een heel groen team: gaan respectvol met elkaar om, zorgen goed voor elkaar. Maar schieten we daar niet in door? Wat betekent dit voor onze professionele band?”

Is het niet lastig om iemand aan te spreken als je goed bevriend bent met elkaar.”

### Vier drijfveergebieden

Volgens Attema worden leiderschapsstijlen en drijfveren op vier terreinen in beeld gebracht: logica (hoe handel je in bepaalde situaties?), energie (waar krijg je energie van, wat kost je energie?), verwerping (wat maakt je niet blij?) en mindset (hoe reageer je in stresssituaties?). Per terrein komen de kleuren bolletjesgewijs in een matrix te staan. Hoe groter de bol, des te sterker is de drijfveer. Een speciaal boek legt je exact uit wat dit zoal betekent. “OnderwijsAdvies lichtte dat ook iedereen persoonlijk toe. Het leuke is dat het vrijwel bij alle teamleden klopte. Sportieve collega’s hebben oranje als drijfveer: die zijn competitief, willen iets, zijn actief.”

### Reisdagboekje meegegeven

Oké, de drijfveren zijn helder, maar wat nu? “We zijn halverwege het traject dat met OnderwijsAdvies is uitgezet. Tijdens teamdagen werken we verder. Recent kwam de vernieuwde missie en visie aan de orde. Zaken als veiligheid, vertrouwen, groei en verantwoordelijkheid krijgen daarin een rol. Nu gaan we dat verder uitwerken. Maar we bekijken ook met elkaar wat we moeten behouden, ontwikkelen en loslaten. Tijdens een eerdere teamsessie gaf ik alle collega’s een klein visitekaartje met daarop, in de zes kleuren van Management Drives, de kreten: think, love, aim, act, do en repeat. Ook kregen ze allemaal een reisdagboekje met een persoonlijke boodschap: dit is een reis, succes daarmee. In dat boekje kunnen ze dingen opschrijven om zichzelf bewust te worden van het hele traject. We hebben nu onze missie en visie zo goed als helder. Nu gaan we verder aan de slag; die ontwikkeling zetten we volgend schooljaar door.”