

**DE KRACHT VAN DE LEERKRACHT MET PROCESS COMMUNICATION MODEL®**  
(L2 VM2.1/Peda/Bak)

Hieronder vind je een overzicht van wat PCM precies inhoudt. Een collega-trainer, Jelte van der Kooi (2015), begeleidde juf Chantal. Hij doet hieronder verslag van zijn coachingsvoorstellen en toont aan hoe PCM helpt om jezelf te leren kennen en je eigen kracht als leerkracht in te zetten om elk kind apart te kunnen bereiken. Dat is pas Passend Onderwijs. Omgaan met diversiteit ten top!



## Process Communication

Weet wat werkt

### Casus uit de praktijk

Juf Chantal heeft me gevraagd om haar te helpen. Ze vindt zichzelf een 'controlefreak' en wil lossere voor de klas staan. Mijn voorstel om te komen observeren juicht ze toe. Ik stel voor om in haar lokaal te komen en te observeren. Op het whiteboard staat een dagindeling. Daar heeft juf Chantal baat bij. Ze is 'van de structuur' en vindt het lastig als er 'iets tussen door fietst' waar ze geen rekening mee had gehouden. Juf Chantal legt de lat hoog voor zichzelf. Ze is heel goed in plannen, heeft alles op orde. Haar bureau is opgeruimd, het lokaal is overzichtelijk, materiaal is makkelijk terug te vinden. Binnen het team zijn er afspraken gemaakt over de dagplanning. De afspraken staan in de klassenmap achter het tabblad 'teamafspraken' en de dagplanning is duidelijk leesbaar opgeschreven. Er zijn pictogrammen voor elk vak en de aanvangstijden van de vakken heeft ze ook genoteerd. Juf Chantal heeft het, zo veel is duidelijk, goed georganiseerd in de klas. En ondanks die goede organisatie ontstaat er vaak een (voor haar) oncontroleerbare ruis tussen de lessen door. Tenminste, dat vindt Chantal zelf.

Op een bepaald moment is Chantal bezig met de afhechting van de rekenles in groep 5. Een les over millimeters en centimeters, decimeters en meters. Het doel dat op het bord staat, is door veel kinderen gehaald. De aanwijzingen die ze geeft zijn gericht op de afhechting van de les. Ze zegt: "Jullie gaan alles opruimen, de rest kijken we later na." Het eind van de les die ze net gaf, is - zo is te zien op de planning - tegelijkertijd ook het begin van de nieuwe. Ik constateer dat ze graag direct verder wil. De ruis ontstaat op het moment dat ze wil beginnen met de volgende les. Effectieve leertijd lijkt hierbij leidend te zijn. Dit wordt bevestigd door de verzuchtingen die ik hoor wanneer het gaat over werkdruk: "Er mag geen tijd verloren gaan." "Het programma is zo vol". "Anders krijg ik het boek niet uit". Het zijn, zo krijg ik tijdens een teambijeenkomst te horen, herkenbare verzuchtingen.

Naderhand nemen we haar ervaringen en mijn observaties door. "Ik neem elk kind gehaast mee naar de volgende les", zegt Chantal. "Noem eens een voorbeeld?" vraag ik. "Ik hoor mezelf praten: Heb je je boek nog niet op de goede bladzijde!?!; ik wacht niet veel langer meer hoor. Wat goed zeg, die

groep heeft alles al klaar liggen. Ik heb het idee dat de kinderen geen rust hebben en ikzelf al helemaal niet”. “Wat zou je ervan vinden wanneer je probeert om elk kind op zijn eigen manier voor te bereiden op de volgende les”, zeg ik. “Vertel!”, roept ze meteen. Ik leg Chantal uit wat er aan de hand is. Concentratie bij een les of bij het uitvoeren van werk kost energie en om je opnieuw te kunnen concentreren op een volgende taak, kost ook energie. Dit is niet voor iedereen even makkelijk en ook niet iedereen wordt op dezelfde manier gemotiveerd of tankt op dezelfde manier weer energie om door te gaan. Een aantal kinderen heeft tussen de lessen door tijd nodig. “Klinkt logisch”, zegt Chantal.

### **De oplossing**

De oplossing ligt in de combinatie van twee, niet los te koppelen, elementen:

1. Het geven van een **doorkijkje**. Zorg voor een doorkijkje naar de volgende gezamenlijke activiteit en laat weten wat er (over vijf minuten) gaat gebeuren: welk vak; welk boek; welke les; welke opdracht; welke gewenste houding.
2. Het voldoen aan de **psychologische behoefte(n)**. Zorg ervoor dat elk kind in de vijf minuten tot de volgende les de gelegenheid heeft om energie te tanken of aan zijn eigen psychologische behoefte(n) te voldoen.

Ik vertel Chantal over de psychologische behoeften en ze reageert: Ik heb meteen een paar kinderen op mijn netvlies waarvan ik nu al kan zeggen wat ze nodig hebben.

#### **1. Het doorkijkje**

In feite het kader voor wat er gaat komen in plaats van de opdracht om nu klaar te gaan zitten voor de volgende les. Denk aan je klassenmanagement. Wat je kunt zeggen: • “Over vijf minuten krijg je instructie over dit doel” (wijs naar het doel op het bord, lees het voor en focus kort op het materiaal dat daarvoor nodig is zoals het goede boek; werkboek; pen; etc.). • “Zorg dat je over vijf minuten in de leerhouding zit”. • “Zorg er de komende vijf minuten zelf voor dat je energie hebt voor de volgende les”. • Geef vervolgens aan dat de lesovergang vijf (of vier/ drie) minuten duurt, dat kinderen even mogen kletsen, samen ‘iets’ mogen doen; tijd voor jezelf; even buurten; alvast de les bekijken; kijken waar de uitdaging van de les zit; even mogen reflecteren; even mogen kijken wat er straks gaat gebeuren; even mogen... en dat je de laatste vijf seconden terug gaat tellen tot 0. Of zet een timer aan die terug telt tot 0 (Wees voorspelbaar voor kinderen!).

Zorg in ieder geval dat voor elk kind duidelijk is: • WAT en HOE ze moeten opruimen • Wat ze nodig hebben voor de volgende les.

#### **2. Psychologische behoeften**

Het Process Communication Model onderscheidt acht psychologische behoeften die dienen om weer energie te tanken. Afhankelijk van hoe je als persoon in elkaar zit, geeft de ene meer energie dan de andere: **prikkeling van de zintuigen; erkenning van de persoon; tijdstructuur; erkenning voor werk; erkenning van overtuiging en mening; speels contact; spanning en uitdaging; op zichzelf zijn.**

Iedereen heeft behoefte aan alle acht. Alleen in verschillende mate en voorkeur. Wanneer we goed in ons vel zitten (we voelen ons veilig en hebben genoeg energie om onze aandacht te richten) kunnen we effectief met anderen omgaan en ons makkelijker bezig houden met een taak. Om dit vol

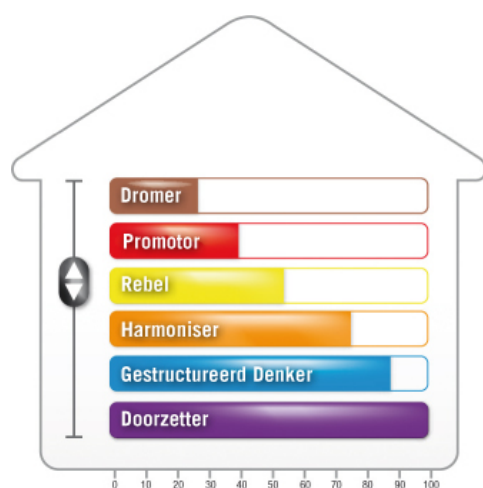
te houden moeten we geregeld onze batterijen opladen. Dit kunnen we doen door zelf te voorzien in onze psychologische behoeften of doordat anderen dit ons bieden. Als onze psychologische behoeften niet op een positieve manier vervuld worden, dan laat onderzoek zien dat we er alles aan doen om dezelfde behoeften op een negatieve manier vervuld te krijgen. We zien dan gedrag als drammen, plagen, schreeuwen, vervelen, “verdwijnen”, kletsen, lawaai maken, rennen, fysiek contact zoeken, buikpijn krijgen, ziek voelen, etc.

- Ga er niet vanuit dat ze dat weten. Leer ze dat aan. Zorg er voor dat elk kind in de vijf minuten tot de volgende les voldoet aan zijn eigen psychologische behoefte. Het tweede element is terug te vinden in de theorie en praktijk van het Process Communication Model®.

### PCM

Het PCM-model geeft inzicht in de achtergrond en oorzaken van stressgedrag. Het model gaat uit van zes persoonlijkheidstypen. Elk van de zes persoonlijkheidstypen reageert bij stress op een eigen manier. Dit stressgedrag is voorspelbaar en Process Communication biedt concrete handvatten om gerichte en waardevolle interventies te doen om stress zoveel mogelijk te voorkomen of zo snel mogelijk te verminderen. De concrete handvatten kunnen gebruikt worden in de samenwerking met anderen als ook bij jezelf. Het resultaat is prettiger en het communiceren en samenwerken verlopen succesvoller. De kern van het Process Communication Model®, is dat het uitgaat van zes duidelijk herkenbare persoonlijkheidstypen die iedereen in zich heeft. **Taibi Kahler**, de grondlegger van het Process Communication Model, ontdekte in ieder mens de aanwezigheid van **de Harmoniser, de Gestructureerde Denker, de Doorzetter, de Dromer en de Promotor**.

Ieder van ons bestaat uit een combinatie van deze zes persoonlijkheidstypen en heeft van elk persoonlijkheidstype in meer of mindere mate wel iets. De opbouw, intensiteit en volgorde van de verschillende persoonlijkheidstypen is per persoon verschillend; iedereen heeft zo zijn eigen unieke persoonlijkheidshuis (zie figuur 1).



*Figuur 1. Persoonlijkheidshuis (Antersijn & Van Hest, 2015, p. 21)*

Inzicht in je eigen persoonlijkheidshuis en in dat van anderen biedt een basis voor reflectie, effectieve communicatie en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Elk type heeft zijn sterktes en

zwaktes, communiceert op een verschillende manier, voelt zich prettig in een andere omgeving, leert op een verschillende manier, wordt op een andere manier gemotiveerd en laat ander gedrag zien bij stress. Er is geen sprake van beter of slechter. Het inzicht in de mix van deze typen in ieders persoonlijkheid en het inspelen op de verschillende behoeften en communicatiestijlen levert een praktisch handvat voor de ontwikkeling van mensen, organisaties en relaties. Je kunt stress (en conflicten) tijdens bijvoorbeeld leswisselingen voorkomen en communicatie bevorderen door je gedrag aan te passen aan het kind. Je voorkomt daarmee ruis, ergernis, boosheid en frustraties. Hoe je iets zegt bepaalt namelijk of het kind hoort wat je zegt. Elk van de hier beschreven zes persoonlijkheidstypen heeft een andere manier om de periode van het doorkijkje in te vullen.

### Even voorstellen: De zes beschreven persoonlijkheidstypen.

Type	Perceptie
Gestructureerd denker	Gedachten
Doorzetter	Meningen
Harmoniser	Gevoelens
Dromer	Reflectie
Rebel	Reacties
Promotor	Actie

#### Gestructureerd Denker

Dit type is georganiseerd, verantwoordelijk en redeneert logisch. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie. In je communicatie houd je ervan om informatie en feiten te verzamelen, en je geeft feiten en informatie op een logische, gestructureerde manier. 'Waarom', 'hoe', 'op welke manier', 'dus als ik goed begrijp', 'ik denk dat', zijn uitdrukkingen die je veel gebruikt. Je wordt door anderen gewaardeerd om je tijdsplanning, de logische en heldere manier waarop je dingen uitlegt en de verantwoordelijkheid die je neemt, zodat anderen op je kunnen rekenen.

Het waarneembare stressgedrag van het gestructureerd denker type is dat je niet of niet goed delegeert en/of dat je extra lange zinnen maakt, omdat je tot in detail wilt uitleggen. Uiteindelijk kan je behoorlijk naar de ander uitvallen, vaak met het verwijt dat die ander niet kan nadenken, dom is of het toch niet snapt. De psychologische behoefte van dit type is dat het erkenning nodig heeft voor werk en (tijd)structuur.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent eerst zijn spullen georganiseerd en gestructureerd klaarlegt, kijkt wat het doel is en alvast de opdracht gaat bekijken alvorens het 'even met een ander gaat praten'.

#### Doorzetter

Dit type is toegewijd, opmerkzaam, nauwgezet en plichtsgetrouw. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie. In je communicatie laat je graag weten wat je ergens van vindt. Je geeft informatie in de vorm van een mening. Waarden en normen zijn belangrijk. Je hecht veel waarde aan vertrouwen. Loyaliteit en betrokkenheid staan hoog in het vaandel. 'Naar mijn mening', 'ik vind', 'wat we moeten doen is', 'ik geloof dat het belangrijk is om', zijn woorden die je veel gebruikt. Je voelt je goed als anderen je

mening en overtuigingen waarderen of er naar vragen, ook al zijn ze het niet met je eens. Oprechte interesse en respect voor je mening is belangrijk. Waardering krijgen voor het werk dat je doet en voor de waarde die het werk toevoegt, is belangrijk voor je. Het waarneembare stressgedrag van het doorzetter type is dat je alleen maar focust op wat fout gaat of fout is in plaats van wat goed is. Je stelt zeer gecompliceerde vragen of gebruikt 'grote' woorden. Uiteindelijk kan je zeer kritisch uitvallen en je mening doordrammen. De psychologische behoefte van dit type is dat het erkenning nodig heeft voor werk en mening/ opvatting.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent eerst zijn spullen klaarlegt, kijkt of het de juiste spullen heeft, misschien even kijkt of zijn buurman/buurvrouw ook al alles klaar legt en bedenkt wat het kader is van de les die gaat volgen. De kans bestaat dat dit kind, meer dan anderen, kijkt of er een match is tussen wat er op het bord staat, wat de juf net zei en wat er in het boek staat. En wat het belang van de les is ; waarom doen we dit?

### **Harmoniser**

Dit type is sensitief, warm en heeft mededogen. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie: Je communicatie is vriendelijk, warm en zorgzaam. Relaties, vrienden en familie zijn belangrijk voor je. Je houdt van een knusse, warme omgeving met passende kleuren. 'Ik waardeer je', 'ik voel me lekker', 'ik ben blij/verdrietig', 'ik geef om', zijn uitdrukkingen die bij jou passen. Anderen waarderen je om je vermogen om harmonie te creëren, je empathie, je warme relationele band, je vermogen om mensen en situaties goed aan te voelen, het feit dat je laat merken dat je om anderen geeft en zorgt voor anderen. Je voelt je prettig als mensen je waarderen om wie je bent en niet zozeer om wat je doet. Het waarneembare stressgedrag van het harmoniser type: Je twijfelt steeds, hebt moeite met het nemen van lastige beslissingen, omdat daarmee wellicht anderen pijn gedaan wordt. Je bent niet assertief en hebt moeite met 'nee' zeggen. Uiteindelijk kan je 'stomme' foutjes gaan maken die helemaal niet nodig zijn. De psychologische behoefte van dit type is dat het erkenning nodig heeft voor wie hij is en voor zintuiglijke prikkeling.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent zijn spullen klaarlegt en gaat buurten op zoek naar een hecht groepje vriend(inn)en waar het zich prettig bij voelt. Het kan ook zo zijn dat het rondkijkt en een ander helpt of even naar de leerkracht gaat voor een praatje. Of bijvoorbeeld even de planten verzorgt.

### **Dromer**

Dit type is kalm, heeft een sterke verbeeldingskracht en het vermogen om te reflecteren. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie: In je communicatie neem je niet snel als eerste het initiatief. Als anderen iets van je willen, wil je graag dat ze dat op een directe manier aan je vragen. Je neemt je tijd en geeft een kort en krachtig antwoord. Je waardeert het als anderen het belang van je woorden goed afwegen. Je hebt behoefte aan tijd en ruimte om te reflecteren en voor introspectie. Anderen waarderen je om de kalmte waarmee je, hoe ernstig een situatie ook is, heel rustig de verschillende hypotheses of mogelijke oplossingen kunt analyseren, je vermogen om de dingen in het grotere geheel van de mensheid en de wereld om ons heen te bekijken, en je verbeeldingskracht. Het waarneembare

stressgedrag van het dromer type: je maakt je kleiner en maakt niets af. Uiteindelijk kun je 'verdwijnen', passief afwachten tot iemand sturing komt geven. De psychologische behoefte van dit type is 'alleen zijn'.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent op zijn plaats blijft zitten, voor zich uitkijkt en ergens tuurt in de verte. Het kind neemt tijd voor zichzelf, dat is de manier om op te laden. De kans is aanwezig dat dit kind er niet direct aan toekomt om zijn spullen voor de volgende les klaar te leggen. De motivatie om dit klaar te leggen, komt bij dit kind vaker van de leerkracht door kalm één duidelijke opdracht te geven.

### **Rebel**

Dit type is spontaan, speels en creatief. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie: In je communicatie houd je van grapjes en speels contact. Je bent energiek en laat dit met je lichaamstaal zien. Je reageert op situaties vaak in eerste instantie met 'leuk' of 'niet leuk'. Dit zijn ook woorden die je veel gebruikt. Je houdt van afwisseling en 'gave' dingen. Anderen waarderen je om je energie om van iets saais nog iets leuks te maken, om je creativiteit om tot niet alledaagse oplossingen te komen en je spontaniteit en enthousiasme voor anderen. Het waarneembare stressgedrag van het rebel type is dat je je best doet om anderen voor je te laten denken of doen. Je geeft niet direct antwoord maar met een omweg. Je delegeert zodanig vaag dat je zelf geen verantwoordelijkheid hoeft te nemen. Uiteindelijk geef je alleen anderen of situaties de schuld van wat er jou is overkomen. De psychologische behoefte van dit type is dat het 'speels contact' nodig heeft.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent speels contact zoekt met klasgenoten. Het kind sprankelt, loopt rond van de ene tafel naar de ander, danst, beweegt, heeft plezier. De kans is bij dit kind groot dat hij het werk dat klaar moet liggen nog even uitstelt.

### **Promotor**

Dit type overtuigt en charmeert. Zet dingen in beweging. Past eenvoudig aan de omstandigheden aan om zo z'n doel te kunnen halen. Wanneer dit type in je persoonlijkheidshuis het sterkst vertegenwoordigd is, laat je dit merken in je communicatie.

Communiceren doe je op een directe en korte manier. Uitdagingen en veranderingen spreken je bijzonder aan. Nieuwe en/of lastige situaties aanpakken en ervaren. Je hebt een hekel aan routine, je wilt vooral doen. Om je goed te voelen heb je adrenaline nodig, een kick om iets in een korte tijd voor elkaar te krijgen. Woorden als 'doen we', 'geen woorden maar daden', 'we gaan voor de top', passen het beste bij jou. Anderen waarderen je charme, de complimenten die je geeft, en dat je dingen in beweging zet en voor elkaar krijgt. Het waarneembare stressgedrag van het promotor type is dat je van anderen verwacht dat ze voor zichzelf moeten opkomen en zichzelf moeten verdedigen, je biedt geen hulp aan. Uiteindelijk creëer je negatief drama door te manipuleren. De psychologische behoefte van dit type is dat het spanning en uitdaging nodig heeft.

Tijdens het doorkijkje is de kans groot dat het kind dat je hierin herkent, rond gaat lopen, een uitdaging aangaat door een spel te spelen of iets onverwacht spannends gaat doen. De kans is

aanwezig dat dit kind uit zichzelf zijn werk nog niet klaar gaat leggen voor de volgende les. Maak er een uitdaging van om het op tijd klaar te hebben liggen.

**Juf Chantal** ging aan de slag met de tips. Ze merkte dat ze in de vijf (vier... drie...) minuten tussen de lessen in tijd voor zichzelf vond om de volgende les klaar te zetten. Ze had tijd om rond te lopen en enkele kinderen te helpen om de gewenste leerhouding aan te nemen. Chantal ervoer dat ze weer meer de tijd had voor kinderen. Ze was zich er beter bewust van om gerichte complimenten te geven. Ze merkte dat ze tijd had om een relatie aan te gaan met ieder kind. Chantal vond ruimte voor elk kind. Ze luisterde beter, hoorde wat er gezegd werd, stelde vervolgvragen en liet ze welkom zijn. Belangrijkste hierbij was dat ze zelf meer rust vond tijdens deze vijf minuten. Juf Chantal laadde zelf haar batterij op doordat ze niet aan kinderen hoefde te sleuren om ze in de juiste leerhouding te krijgen. Ze zag dat ze meer korte en interactieve gesprekken met elk kind voerde in de doorkijkperiode waarin ze (letterlijk) een stap achteruit zette. Op deze manier zag ze de kinderen beter en nodigde in feite zichzelf uit om minder last te hebben van haar eigen stress om alles te willen controleren.

### **Het resultaat samengevat**

Wat levert het op? Wanneer je beide elementen (doorkijkje en voldoen aan de psychologische behoefte) in combinatie toepast, zal je de volgende effecten zien: • Minder stress (bij kind en leerkracht); • Beter omgaan met je eigen stress; • Je stemt communicatie beter af op (de psychologische) behoefte(n) van de individuele leerling; • Het contact tussen kinderen onderling wordt verbeterd (er wordt minder gepest in de klas, omdat ze elkaar meer begrijpen); • Agressie en ineffectief gedrag in de klas wordt verminderd; • Het plezier in leren en ontwikkelen wordt vergroot; • Je beïnvloedt je eigen energiehuishouding positief; • Het leerrendement wordt verhoogd; • Je krijgt een meer effectief klassenmanagement; • Je creëert meer gerichtheid op anderen (zichtbaar door het geven van (non-)verbale complimenten en door het aangaan van kindgesprekken tijdens de vijf minuten).

**Conclusie:** Door vaker een 'doorkijkmoment' in te lassen, ga je verschil merken. Wat je ook gaat zien: je laat meer stiltes vallen (leerkrachten praten teveel) waardoor meer kinderen na gaan denken en komen tot meer autonoom en zelfstandig handelen. De overgang verloopt, zo blijkt in de praktijk, soepeler.

Het begint bij: **Contact tussen jou en het kind nog meer verbeteren.**

Leerkrachten, zoals Chantal, die deze elementen toepassen tijdens leswisselingen laten weten dat ze baat hebben bij deze aanpak. Juf Chantal ontdekte dat de leswisselingen prettiger verliepen, dat ze meer ontspannen was tijdens de leswisselingen en dus meer energie had... Ik nodig je uit om je leswisselingen op bovenstaande manier in te richten en het model PCM je eigen te maken. Dan zal je zien dat je lessen beter verlopen, je kinderen beter tot hun recht komen door minder distress en dat jij als (aankomend) leerkracht meer geniet van je vak (passie) doordat je je eigen batterij geladen houdt (je reguleert je eigen energiehuishouding) en zelf ook minder distress ervaart.

Kortom: **Winst voor alle partijen in het mooie vak dat 'leerkracht' heet!**

## Literatuurlijst (Voor PCM aanbevelenswaardig met +)

- + Antersijn, P., & Van Hest (2015). *Zo kun je mij bereiken*. Gieten: Booklight.
- Beijaard, D. (2009). *Leraar worden en leraar blijven. Over de rol van identiteit in professioneel leren van beginnende docenten (intreerede)*. Eindhoven: Technische Universiteit - Eindhoven School of Education.
- + Collignon, G., Legrand, P., & Parr, J. (2014). *Spreek jij mijn taal?* Gieten: Booklight.
- Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools. Building and sustaining quality in testing times*. London / New York: Routledge.
- Diepe, R., v. (2014). *Verbanden tussen professionele identiteitsspanningen en de leraar-leerling relatie*. Masterthesis Onderwijskunde, Universiteit Utrecht / Kempelonderzoekscentrum Hogeschool de Kempel, Utrecht / Helmond.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45- 65.
- Geldens, J., & Eersel, S. v. (Eds.). (2014). *Persoonlijk Meesterschap en de rol van interactie in de persoonswording van leerlingen*. Utrecht: Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap.
- Gennip, H. v., & Vrieze, G. (2008). *Wat is de ideale leraar? Studie naar vakkennis, interventie en persoon*. Nijmegen: ITS-Radboud Universiteit.
- Heijden, H. R. M. A., van der, Geldens, J., Beijaard, D., & Popeijus, H.L. (2015). Characteristics of teachers as change agents. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21(6): 681-699.
- Hidding, L. (2013). Werkdruk in het primair onderwijs: Gevangen in de normjaartaak. In R. Kneyber & J. Evers (Eds.), *Het alternatief: Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* (pp. 142-153). Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kahler, T. (2008). *The Process Therapy Model: The Six Personality Types with Adaptations*. Taibi Kahler Associates, Inc.
- Ketelaar, E. (2012). *Teachers and innovations: On the role of ownership, sense-making, and agency (Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven)*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Kooi, J., van der (2015). *Zonder stress van les naar les*. [www.ziez-onderwijs.nl](http://www.ziez-onderwijs.nl). Opgehaald 2-9-2017.
- + Lefevre, J. (2016). *Ontdek Process Communication*. Gieten: Booklight.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2013). *Begeleiding van beginnende leraren in het beroep. Raamplan voor regionaal te starten projecten*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.
- Onderwijsraad (2013). *Verkenning Leraar zijn*. Den Haag: Ministerie OC&W.
- Pillen, M. (2013). *Professional identity tensions of beginning teachers (Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven)*. Eindhoven: Eindhoven School of Education.
- Popeijus, H. L. & Geldens, J. Eds. (2009). *Betekenisvol leren onderwijzen in de werkplekleeromgeving*. Antwerpen / Apeldoorn, Garant.
- Ploeg, J. v.d. & Scholte, E. (2004). Arbeidssatisfactie onder leerkrachten. *Pedagogiek*, 23(4), 276-290.