

# Themadag Visiegericht werken

6 april 2023 12.45 – 14.15 uur



**havo** van de toekomst

# Voor wie mij nog niet kent...

Saxion - Academie Pedagogiek en Onderwijs

Teamleider Onderzoek & Onderwijs transfer (professionalisering van het werkveld)

Vijf jaar les gegeven in Master Educational Leadership: Visie

Hardlopen, bootcamp, yoga,  
wandelen en fietsen

**Marleen Rikkerink**

PhD: Leiding geven aan lerend vernieuwen

-Leiderschap

-Leren van docenten

Terrasjes, dansfeestjes en festivals

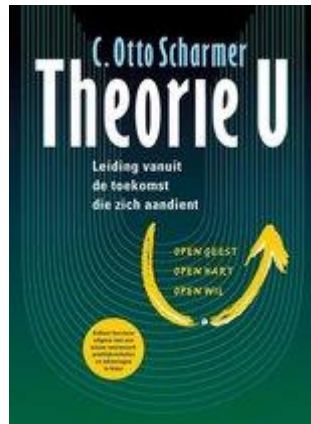
Onderwijskundig en kundig in het onderwijs

Zomervakantie, weekendjes weg en wintersport

# Wat gaan we vandaag doen?

Na vandaag:

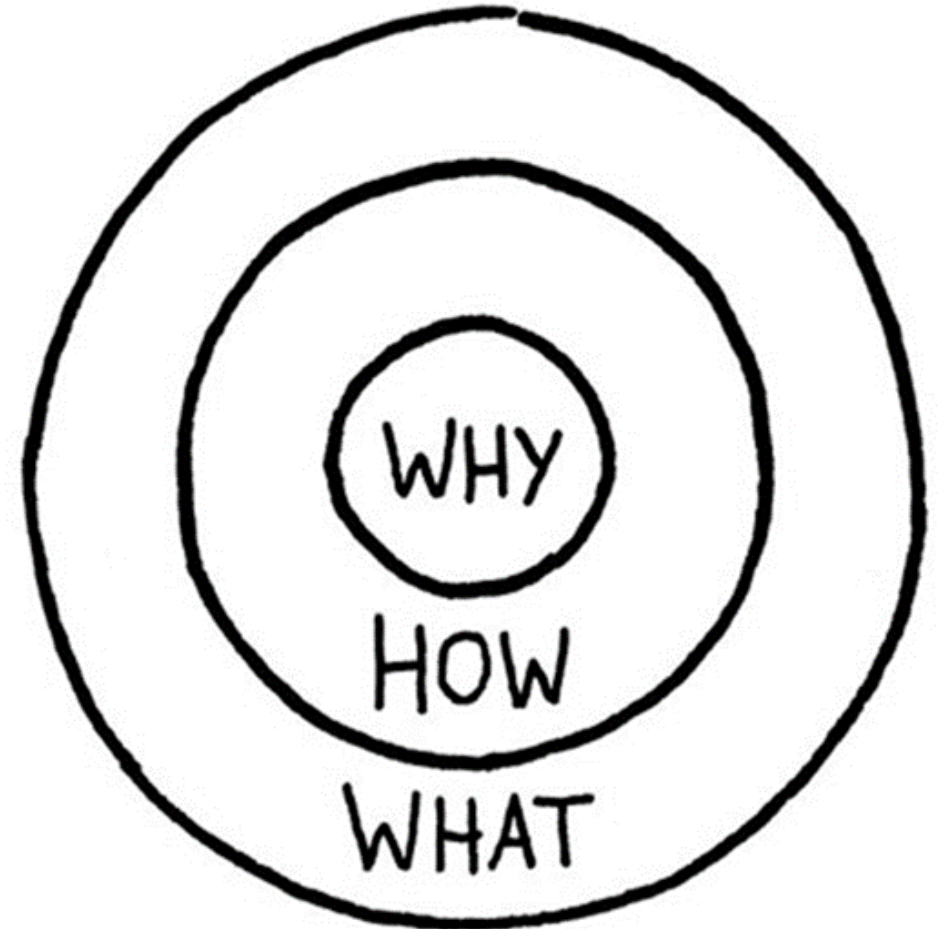
- kun je het belang van het hebben van een visie toelichten.
- heb je handvatten gekregen om te werken aan commitment.
- heb je inzicht in de fasen van een visievormingsproces.



# Het belang van een gezamenlijke visie (why, toekomstbeeld, basisfilosofie)

*Bedenk nu eens voor jezelf...*

*Waarom is het zo belangrijk  
om de why van jouw havo  
te kennen/weten/doorleven?*



**Een visie is veel meer dan een beschrijving op de website en/of in de schoolgids.**

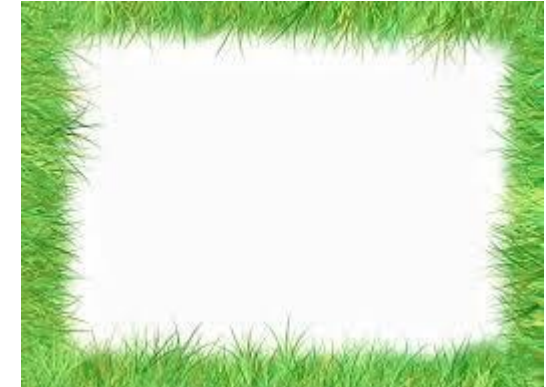
**Een visie heeft verschillende functies.**

**Die functies maken dat het hebben van een visie - en deze echt kennen - zo belangrijk is.**

***Welke functies weet je nog of ken je al?***

# Functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

## (1) Betekenisvol kader



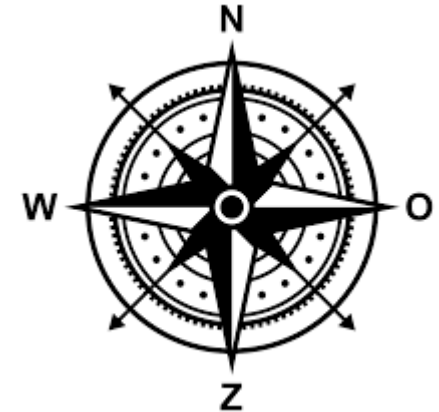
- Visievorming is een proces van bezinnen en herbezinnen, van formuleren en herformuleren.
- Altijd in interactie met elkaar. Er is bewust nagedacht en met elkaar gesproken.
- Zo komen je samen tot een voor jullie betekenisvolle beschrijving.

Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, p. 63 e.v., 2015

# Functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

## (2) Na te streven einddoel

- Een visie geeft richting (kompas): waar willen we naartoe?
- Wat is onze ultieme bestemming?



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, p. 63 e.v., 2015

# Functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

## (3) Verbinding van mensen (gezamenlijkheid)

- Visievorming zorgt voor verbindende krachten.
- Je komt samen tot gemeenschappelijke doelen, waarden en kwaliteiten (eenheid).
- Door het samen te doen, ontstaat er verbinding.



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, p. 63 e.v., 2015



# Functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

## (4) Energie

- Visievorming zorgt voor energie, dus beweging! Je gaat de visie immers in praktijk brengen (how en what).
- Weerstand overwinnen en mensen meekrijgen.



# Functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

## (5) Continue verbetering (a.d.h.v. criteria)

- Een visie zorgt voor criteria waaraan we onze de eigen prestaties kunnen afmeten.
- Van visie naar meetbare doelen die je kunt monitoren.  
Een visie is dus een middel om steeds beter te gaan presteren.



## Samengevat

# Vijf functies van een visie en daarom is een visie zo belangrijk!

- (1) Betekenisvol kader
- (2) Na te streven einddoel
- (3) Verbinding van mensen
- (4) Energie
- (5) Continue verbetering



# Hoe kom je tot een visie?

## Vijf fasen van visievorming



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015

# Fase 1: Ontwaken

Ontwaken = mensen worden opgeschrikt ('wakker geschud') door diepe gevoelens van noodzaak, een dreigende situatie of nieuwe mogelijkheden



Urgentiegevoel!

<b>Echtheid</b>	<b>Evenwicht</b>
Persoonlijk gevoel van noodzaak/opwinding	Verschillende bronnen voor gevoel van noodzaak/opwinding (nieuwe mogelijkheden, beoogde of tegenvallende resultaten, enz.)

## Fase 2: Ontsteken

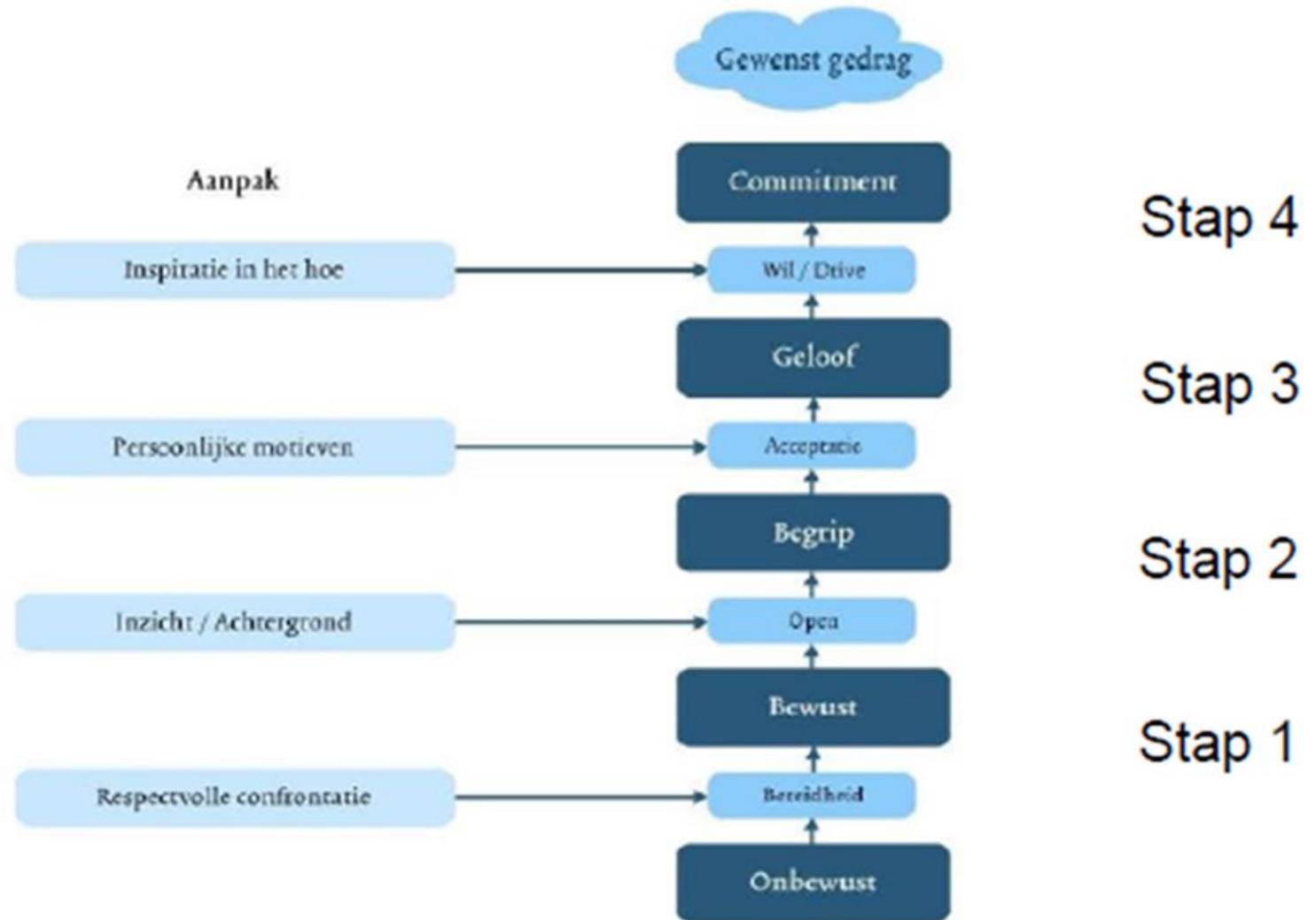
Ontsteken = mensen die in het proces geloven, ontsteken de energie die voortkomt uit de fase van ontwaken

<b>Echtheid</b>	<b>Evenwicht</b>
Authenticiteit en vertrouwen Betrokkenheid: anderen deelgenoot maken	Complementair leiderschap met 'leidende coalitie' t.b.v. regievoering Diversiteit in het team

Collectieve betekenisgeving



# Welk proces voltrekt zich voordat een medewerker commitment geeft?



## De commitmentladder, draagvlak zonder dwang

(bron: Jan van Setten, Hoe krijg ik ze zover: draagvlak zonder dwang, Business Contact 2010)

# Commitmentladder: stap 1

Van onbewust naar bewust  
*'Waar gaat dit over?'*

Wat? Bewust worden van het nut en de noodzaak (toegevoegde waarde)

Hoe? Respectvolle confrontatie: voldoende open staan om geïnformeerd te worden (feedback willen ontvangen) en vervolgens gemotiveerd te worden tot nieuw gedrag

→ *'Waar blijkt dat uit?'*

Wat is nodig? Bereidheid



## Commitmentladder: stap 2

Van bewust naar begrip  
*'Oh, en wat bedoelen ze daar dan mee?'*

Wat? Begrijpen wat het doel of het gedrag is dat je wilt bereiken of veranderen.

Hoe? Inzicht en achtergrond (alleen zinvol op een vruchtbare grond, immers dan is er bewustzijn)

Wat is nodig? Open staan

N.B. Kans op doorschieten naar geloof of commitment.

## Commitmentladder: stap 3

Van begrip naar geloof

*'Ik snap het, maar waarom zou ik eraan meedoen?'*

Wat?

Kennis, inzichten en achtergronden geven over de inhoud van de verandering. Voorwaarde: dan moet je het begrijpen

Hoe?

Persoonlijke motieven: waarvoor kom je in beweging? Wat zou een reden voor jou kunnen zijn? Voordelen voor jezelf!

Wat is nodig?

Acceptatie

## Commitmentladder: stap 4

Van geloof naar commitment  
*'Leuk, hoe moet ik dat dan doen?'*

Wat?                      Motieven aandragen die overtuigen, persoonlijke voordelen inzien

Hoe?                      Inspiratie in het hoe (want ze willen immers meedoen, maar weten niet hoe, hebben angst of er is gebrek aan discipline)

Wat is nodig?            Een wil/drive

# Anders denken, anders doen

Veranderpsychologie volgens Ben Tiggelaar

We can't solve problems  
by using the same kind  
of thinking we used  
when we created them  
- Albert Einstein



# Toepassing Commitmentladder

(1) Inventariseren van de waarden en opvattingen binnen je team: wie zit waar op de commitmentladder?

(2) Vergelijken van deze waarden en opvattingen met de visie van de school(leiding).

(3) Met elkaar de balans opmaken.

- Wat gaat er goed?
- Wat zou anders moeten?
- Hoe gaan we daar met elkaar aan werken met behulp van de commitmentladder? = maatwerk



## Een ander handig hulpmiddel



Het Prosci® ADKAR®-model is het meest gebruikte change management model ter wereld voor individuele verandering. Het richt zich op het veranderproces van individuen die geraakt worden door veranderingen in de organisatie. (Bron: <https://www.eur.nl/erasmusacademie/nieuws/wat-adkar>)

# Fasen van visievorming



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015

## Fase 3: Oriënteren (1)

Oriënteren = het ontwikkelen van een gemeenschappelijk betekenis kader.

<b>Echtheid</b>	<b>Evenwicht</b>
Confrontatie met de harde realiteit Kracht van verhalen	Kijken en luisteren vanuit meerdere perspectieven

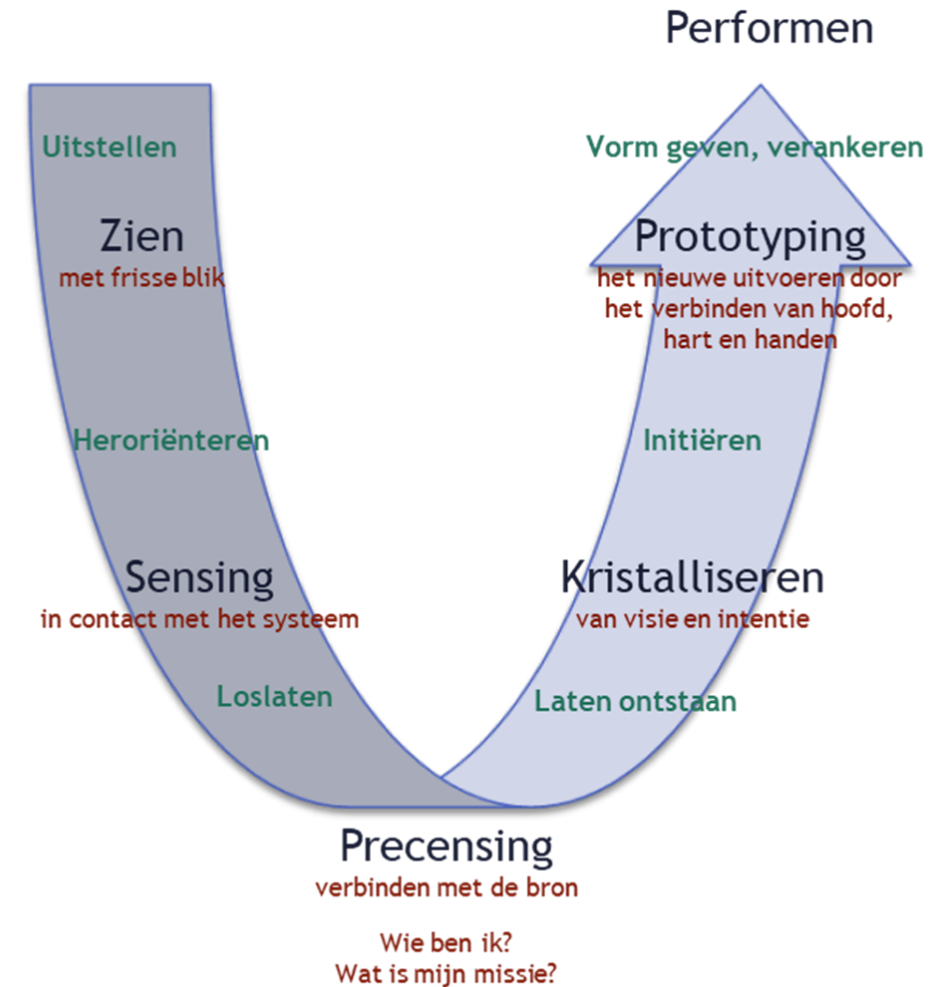
Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015



# Wat helpt om inzicht te krijgen in de opvattingen en inzichten van collega's?

Volgens Scharmer (2009, 2016):

- Het zichtbare deel is dat wat we doen, zeggen en zien.
- Het onzichtbare deel is het onbewuste deel in ons. Dit bepaalt mede hoe we in het zichtbare deel handelen.
- Bij verandering is het betrekken van het onbewuste deel in onszelf het meest essentiële wat we kunnen doen.
- Om meer zicht te krijgen op ons onbewuste deel moeten we onze aandacht verplaatsen. De aandacht verplaatsen naar de ander zonder te oordelen.



# Fase 3: Oriënteren

Met elkaar in gesprek gaan over:

## - **Betekenisgeving**

In kaart brengen van een bestaande betekenisstructuren binnen een school. Hoe kijken je medewerkers aan tegen de school als organisatie? Wat is hun beeld? Wat maakt de school aantrekkelijk?

## - **Effectiviteit**

In hoeverre worden de doelen gerealiseerd?

## - **Energie**

Hoe is de energiehuishouding in je school?

In hoeverre is de visie ontwaakt?

Erachter komen waar de drijvende krachten en weerstanden liggen

## - **Vernieuwing**

Vernieuwingspotentieel?

## - **Binding**

Op welke wijze wordt de verbondenheid door medewerkers ervaren?

Welke gemeenschappelijke veronderstellingen en waarden zijn?

# Fasen van visievorming

*De mensen zijn ontwaakt. De visie is bij hen ontstoken en de oriëntatie is voltooid. Er is een gezamenlijk betekenis kader. Tijd om de visie te ontdekken (doen, denken en zijn)...*



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015

## Fase 4: Ontdekken (1)

Ontdekken = het daadwerkelijk formuleren van de visie (visievierluik)

Echtheid	Evenwicht
<ul style="list-style-type: none"><li>- Een authentieke visie</li><li>- Drijfveren van de organisatie komen naar boven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Een evenwichtige visie ontwikkelen (hoger doel, gewaagd doel, kernkwaliteiten en kernwaarden)</li><li>- Vertaling van de visie naar een strategie</li></ul>

Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015

## Fase 4: Ontdekkken – Visievierluik (2)

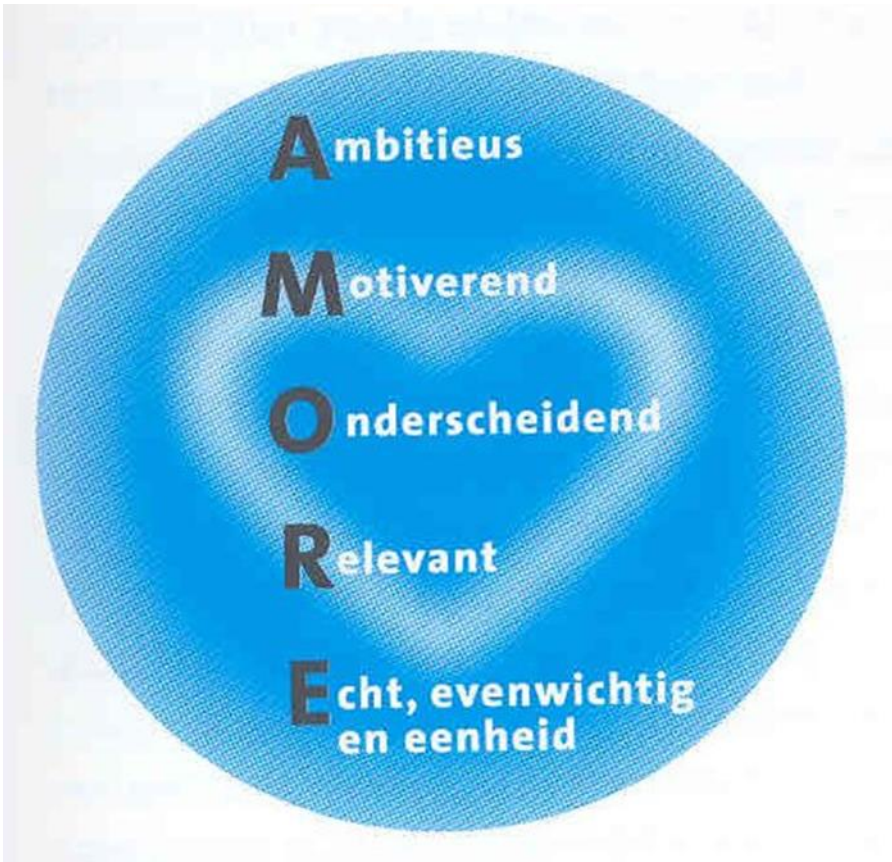
- (1) **Kernwaarden:** waarvoor staat “jouw school/havo”?  
→ diepgewortelde overtuigingen
- (2) **Hoger doel:** waarom bestaat “jouw school/havo”?  
→ bestaansgrond
- (3) **Gewaagd doel:** waarheen gaat “jouw school/havo”?  
→ leidraad, houvast
- (4) **Kernkwaliteiten:** waarin blinkt “jouw school/havo” uit?  
→ gaven/sterktes

Voor het vullen van het visievierluik is geen beste volgorde. Dit is situatie gebonden.



# Wanneer is een visie een goede visie?

“Er is geen goede visie, maar er zijn wel **AMORE-criteria**”



A: vertolking van ambities van betrokkenen

M: mensen inspireren → positieve energie

O: waarin zijn we origineel? (authentiek en uniek)

R: voor alle betrokkenen relevant

E: gezamenlijke essentie



# Fasen van visievorming

*De mensen zijn ontwaakt. De visie is bij hen ontstoken en de oriëntatie is voltooid. Er is een gezamenlijk betekenis kader. Tijd om de visie te ontdekken (doen, denken en zijn)...*



Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2015

# Fase 5: Ontvouwen (1)

Ontvouwen = het tot leven brengen van de visie → vitale visie!

Hoe? Het voortdurend met elkaar in gesprek gaan over de visie

N.B. Houd rekening met de aanwezige culturen in je school (sluit hierop aan)

Wat is nodig?

gedisciplineerde cultuur om de visie tot leven te brengen

= het gezamenlijk in praktijk brengen van gezamenlijk gedeelde veronderstellingen, waarden, doelen en regels



## Fase 5: Ontvouwen (2)

### 5B's

- Betekenisgeving: visie als vast agendapunt op teamoverleggen  
! Neem nieuwe collega's mee in de concretisering van de visie
- Bedoeling: vertaling in jaarplan en projectplannen met te monitoren doelstellingen (strategisch en operationeel)
- Beleving: maak de visie tot iets tastbaars (inrichting, materialen), vier mijlpalen in de realisatie van de visie, houd er een positief gevoel aan over
- Bekrachtiging: doen wat je zegt, als leidinggevende voorbeeld gedrag laten zien
- Beoordeling: beoordelen van bereikte resultaten (visie als toets/criteria)

**Dank voor  
jullie aandacht  
en betrokken-  
heid!**

5 functies van een visie  
5 fasen van visievorming  
5 stadia van commitment

In hoeverre heb  
je voor jezelf  
deze doelen  
bereikt?