

Jan Jutten

Ontwikkelen van een gezamenlijke visie

Toelichting bij de piramide van Daniel Kim: de hiërarchie van keuzes

Bij het ontwikkelen van strategisch beleid en visie is er meestal sprake van twee problemen:

1. Het stuk wordt voorgeschreven door de leiding of door een werkgroep met het gevolg dat het ervaren wordt als “voorgeschreven” (opgelegd) door de mensen die het moeten gaan uitvoeren. Dit verandert niet als we mensen vragen op een voorgeschreven concept te reageren. Cruciaal is dat de mensen op de werkvloer de bouwstenen van een missie en een visie mee kunnen aandragen; ze moeten zich in een concept kunnen herkennen als hun eigen vlakjes van een diamant.
2. In veel trajecten en plannen worden allerlei begrippen door elkaar gehaald zonder heldere definitie. Vaak is niet duidelijk wat er precies bedoeld wordt met missie, visie, doelen, strategie, identiteit. Dit zorgt voor grote verwarring en draagt er mede toe bij dat de intenties niet worden omgezet naar acties.

De opdracht is om beide problemen te voorkomen.

Het eerste probleem kan worden opgelost door ***iedereen die te maken krijgt met de gevolgen van het ontwikkelde beleid te betrekken bij het ontwikkelen ervan***. Geef mensen een stem.

Dit is een gouden regel in een lerende organisatie. Breng het systeem aan tafel!

Voor een schoolbestuur betekent dit dat bij het ontwikkelen van de missie en visie in elk geval betrokken worden:

- de bovenschoolse leiders en/of bestuurders
- de schoolleiders
- een vertegenwoordiging van de GMR (leerkrachten en ouders)
- de kinderen

Deze groep ontwikkelt gezamenlijk een missie, vervolgens vanuit deze missie en de identiteit de waarden, daarna de visie en tenslotte de strategie.

Hier krijgen we meteen te maken met het tweede probleem: ***de onduidelijkheid over de begrippen. Hier kan de piramide van Daniel Kim ons helpen.***

Als we kijken naar de keuzes die in een school of op bestuursniveau worden gemaakt, dan is er een onderscheid te maken tussen zes verschillende lagen. Daniel Kim heeft deze hiërarchie van keuzes in een piramide geplaatst. Het is van groot belang bij het ontwikkelen van beleid deze aspecten te onderscheiden en ze in een logische volgorde en op een juiste manier aan te pakken. Voor iedere betrokkene dient helder te zijn wat we onder de verschillende begrippen verstaan zodat we niet langs elkaar door praten. Dit kan er namelijk toe leiden dat we bijvoorbeeld iets schrijven over de missie terwijl we de waarden bedoelen; of dat het gedeelte over de identiteit vooral gaat over de te volgen strategie.

Een andere gouden regel is om te werken in de volgorde zoals hieronder staat beschreven:

1. eerst de missie: formuleer de kerntaak van de Stichting of de school;
2. dan de waarden en de identiteit: wie willen we zijn?
3. vervolgens de visie-uitspraken;
4. dan pas de strategische keuzes.

Het werken met de piramide kan extra impulsen krijgen als we gebruik maken van de werkwijze zoals die beschreven wordt door Otto Scharmer in Theorie U. Het voert te ver daar in het kader van dit artikel op in te gaan.



- missie

Werken met de piramide *begint bij de missie*. Een missie verwoordt het antwoord op de vraag: “waarom zijn wij er”? Ze geeft antwoord op vragen zoals: *Wat is de reden van ons bestaan?* Wat maakt ons zo bijzonder? Waarom mag onze school (of Stichting) niet worden opgeheven? Wat willen wij met onze school (Stichting) betekenen? Hoezo maken we het verschil voor de kinderen, de ouders, de leerkrachten de omgeving, de samenleving? Wat zit er in het koffertje waarmee we de kinderen de samenleving in laten gaan en waardoor hun kansen groter zullen zijn?

Op welke school van de Stichting ouders hun kinderen ook plaatsen, hier kunnen ze in elk geval op rekenen dat de kinderen dit als bagage meekrijgen. Wat betekent de Stichting voor de medewerkers die in dienst zijn? En voor de regio waarin de scholen liggen?

De missie vormt het morele doel van de school of van de Stichting. In een lerende school betekent dit onder meer dat het team zich de vraag stelt: Hoe kunnen wij de beste school zijn *voor* deze omgeving? In plaats van: Hoe kunnen we de beste school zijn *in* deze omgeving? *De missie is het fundament onder de verdere ontwikkeling*. De waarden, visie en de lagen daarboven moeten hun basis vinden in de gezamenlijke levende missie.

- waarden en identiteit

Als de missie helder is, is de vraag aan de orde: welke *waarden hebben we nodig om deze missie succesvol te kunnen vervullen?* In de missie geven we antwoord op de vraag: Waarom zijn wij een team. Wat geven we onze kinderen mee? Wat betekenen we voor de medewerkers en voor de regio?

Bij de waarden geven we antwoord op de vraag: Hoe willen wij een team zijn op weg naar onze missie en visie? Ze vormen *de leidraad voor het gedrag* dat mensen in de school (Stichting) laten zien. De waarden vormen het kader voor de identiteit, ze geven aan wie we zijn en hoe we door anderen herkend willen worden. De identiteit en de waarden geven aan vanuit welke overwegingen wij vorm geven aan onze missie en te werk gaan op weg naar

onze visie. Waarden kunnen worden uitgedrukt in termen van gedrag of manieren van denken. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe kijken we aan tegen onze kinderen en hun ouders? Welke grenzen willen we zeker niet overschrijden?

Het is van groot belang dat er in een school of in een Stichting sprake is van één waardenset die bij iedereen in de school bekend is en leidraad is voor het handelen en waar ieder op aanspreekbaar is. Het werkt het beste als er bijvoorbeeld **zes kernwaarden geformuleerd worden die vervolgens worden vertaald naar normen** (concreet waarneembaar gedrag: klas, school, Stichting). Als we dit niet doen, blijven de waarden meestal “bla-bla bla”.

Ook hier is de fit tussen individuele en collectieve missie van belang. Moreel besef van leerkrachten is een van de belangrijkste hefboomen voor succesvolle schoolontwikkeling. We krijgen geen betere leerlingenzorg door een goede toetskalender, maar door leerkrachten die het verschil willen maken voor de kinderen waar ze mee werken en die samen op zoek gaan om dit waar te maken!

- visie

Nadat de missie en de waarden helder en levend zijn gemaakt, kunnen we aan de slag met de visie. Onder het begrip visie verstaan we in een lerende school **een beschrijving van het beeld van de toekomst die we willen creëren**. Door het formuleren van onze visie laten we zien welke richting dat we willen inslaan en hoe het zal zijn als we daar samen aankomen.

Het woord visie komt van het Latijnse werkwoord *visère*. Dit betekent “zien”. Dit verband met zien is belangrijk: hoe duidelijker we het beeld van de toekomst helder hebben, des te dwingender ervaren we het. **Hoe ziet onze school of Stichting er over twee of drie jaar uit? Wat zie ik als ik dan binnenloop? Wat zie ik mensen doen? Wat hoor ik mensen zeggen?**

Visie-uitspraken kunnen op verschillende gebieden gedaan worden. Denk bijvoorbeeld aan:

- personeelsbeleid
- gebouwen
- kwaliteit van onderwijs
- professionalisering en ondersteuning
- passend onderwijs
- opbrengstgericht werken en leiderschap
- samenwerking in de regio

Steeds is de vraag: hoe ziet dit aspect er over twee of drie jaar concreet uit?

De gezamenlijke visie geeft vorm en richting aan de toekomst van de school en helpt de mensen deze toekomst voor de organisatie waar te maken. Ze geeft richting aan het handelen in de school. Dat kan alleen als de visie a.h.w. filmisch beschreven is.

- strategie

Op welke manier gaan we onze visie de komende tijd realiseren? In de visie hebben we beschreven waar we willen uitkomen, bij de strategie gaat het om de weg die we daarbij gaan volgen. Daarbij komen vragen aan de orde zoals:

- wie gaan we bij deze ontwikkeling betrekken?
- welke ondersteuning hebben we daarbij nodig?
- met wie werken we samen op weg naar ons doel?
- hoe weten we of we op de goede weg zijn?
- hoeveel tijd, geld en energie gaan we eraan besteden?

Bij strategie gaat het om de hoe-vragen. Deze zijn zeker belangrijk maar ze worden in het algemeen veel te vroeg gesteld. "Een prachtig idee, maar hoe doe ik dat dan morgen in de klas of in mijn school?" In veel gevallen is het antwoord niet (direct) mogelijk. Peter Block schreef in een boek met de titel: "The answer to how is yes." Daarin stelt hij dat we in deze tijd van

snelle acties voortdurend de vraag stellen "Hoe moet dat dan?" met de bedoeling om een pasklaar antwoord van anderen te krijgen. Een citaat uit dit boek:

"Ik ben van mening dat wij in onze cultuur te gemakkelijk gezwicht zijn voor wat haalbaar en praktisch is. Daarbij zijn we vaak kwijt geraakt wat leeft in onze harten. We geven ons gewonnen aan onze twijfels, we houden vast aan wat we al weten en kunnen vanuit het verleden, in plaats van te gaan voor wat we écht willen met het avontuur en de onzekerheid die deze weg van ons vraagt. "

Het gaat in een lerende school allereerst om de vraag "Waarom doen we dit? Wat doet ertoe?" en pas daarna komt aan bod "Hoe doen we dit?" Werken in een lerende school betekent samen leren doen wat ertoe doet, samen op zoek gaan naar nieuwe wegen, naar creatieve oplossingen, samen een nieuwe toekomst creëren. Daar zijn geen kant-en-klare oplossingen voor, het is een voortdurende gezamenlijke zoektocht.

- tactiek

Bij de tactiek gaat het om de vraag waar we de komende periode mee aan de slag gaan. ***Welke keuzes maken we? Welke prioriteiten?***

In deze laag gaat het bijvoorbeeld om het maken van een jaarplan. Zo'n plan dient zo flexibel te zijn dat we kunnen inspelen op de actualiteit. Zeker in deze snel veranderende tijd is goed plannen 50% van het succes en je er niet aan houden de andere 50%!

Van belang is tevens om te werken met succeslussen en niet met succesfactoren. Het probleem in veel besturen en scholen is niet het aantal innovaties, maar het oppakken van veranderingen die niets met elkaar te maken hebben. De opdracht is te zoeken naar aspecten die de meeste invloed hebben op andere variabelen en daar de meeste energie in steken.

Een voorbeeld is het werken van Robert Marzano: "Wat werkt in school?"

Marzano biedt vele kansen, de beperking zit in de grote hoeveelheid verbeterpunten (succesfactoren) zonder dat mensen de samenhang zien. Ga bij de laag van de tactiek op zoek naar hefboomen. Systeemdenken kan daarbij helpen!

- activiteiten

Dit zijn ***de concreet waarneembare acties*** die in alle lagen van de Stichting of de school plaats vinden.

Een laatste gouden regel: bij de tactiek en bij de activiteiten is het niet nodig (en zelfs niet wenselijk) dat er sprake is van uniformiteit. Verscheidenheid in deze lagen maakt het systeem alleen maar sterker en bovendien kunnen mensen veel van elkaar leren.

De onderlinge verschillen tussen scholen of in het team mogen echter niet voorkomen in de onderste lagen van de piramide (identiteit en centrale waarden, missie en visie). In de lagen erboven is dat geen probleem en zelfs wenselijk. ***"Mensen moeten vrij zijn om te doen wat gedaan moet worden!"***

Lessen uit de hiërarchie van keuzes

Het grootste knelpunt bij het ontwikkelen van strategisch beleid is ***het voorschrijven*** ervan door een kleine groep die het stuk vervolgens in de organisatie gaan "verkopen". Aan mensen wordt gevraagd te reageren op de plannen. De praktijk laat zien dat dit niet leidt tot werkelijke betrokkenheid. Bij veel leiders en leerkrachten zien we zelfs moetisme en cynisme: "Wat hebben we nu weer bedacht, daarboven?" Er is vaak een groot verschil tussen de intentie van het bestuur en de effecten op de werkvloer.

De praktijk van veel scholen en besturen is ook dat ze te snel in de bovenste lagen aan het werk gaan. Het is ***erg belangrijk om in de laag van de missie te beginnen***. Nadat helder is

wat de missie van de school (Stichting) is, kunnen van daaruit de centrale waarden worden geformuleerd. Daniel Kim verwoordt het aldus: ***“The core values only make sense in purpose!”***

Wanneer we beginnen met de waarden of als we waarden en missie verwisselen, zullen leerkrachten de school a.h.w. gijzelen met hun waarden. Bovendien belemmert het voorop stellen van waarden opbrengstgericht werken.

Een voorbeeld:

Een inspecteur constateert dat de resultaten voor begrijpend lezen in de school zwak zijn.

Leerkrachten zijn gefrustreerd en boos. “Onze kinderen voelen zich heel veilig op school.

Waarom schenkt hij daar geen aandacht aan?”

Veiligheid is een (belangrijke) waarde in een school! Veiligheid is niet de missie!!

Het is de missie van de politie of van het leger.

Bij het ontwikkelen van beleid is het van groot belang dat er **samenhang is tussen de lagen van de piramide**. Indien de onderste lagen ontbreken, berust het beleid op drijfzand.

Als er discussies of conflicten ontstaan bij het bepalen van de strategie of bij het maken van de keuzes, ga dan altijd omlaag in de piramide! Waarom doen we dit eigenlijk? Wat wilden we bereiken?

Zorg ervoor dat de waarden en de missie gaan leven in de organisatie. Bespreek ze met alle betrokkenen, werk samen met ouders. Maak de missie en de waarden op allerlei manieren zichtbaar, bijvoorbeeld in de vorm van mindmaps, foto's, filmpjes, e.d. Bespreek de mindmap met de waarden ook met de kinderen. Hang ze op in elke klas als een basis voor ons bedrag. Stimuleer mensen om elkaar aan te spreken op het naleven van de waarden.

Op die manier gaan we ervoor zorgen dat de leiders niet de baas zijn, maar de waarden en de missie!!

Ondersteuning nodig op schoolniveau of bovenschools?

Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

janjutzen@natuurlijkleren.org