A photograph of Karl Raats, a bald man in a dark suit, speaking on a stage. He is gesturing with his hands and holding a small object in his right hand. The background is dark with a blue screen on the left showing a logo.

Karl Raats: “Je hoeft mensen niet te motiveren om jouw visie te volgen. Hen niet demotiveren is vaak al voldoende.”

BLIJF JE VISIE IN JE EIGEN GEDRAG BELICHAMEN

# ‘Een droom is een magneet naar morgen’

Als schoolleider heb je ongetwijfeld een visie op onderwijs en hoe jouw school zich zou moeten ontwikkelen. Hoe maak je die droom werkelijkheid? “Alle dank en eer naar de oude garde”, adviseert Karl Raats, zelfbenoemd begeleider en verspreider van professionele creativiteit. Leidinggevend in het primair en voortgezet onderwijs vertellen hoe zij draagvlak creëren om hun visie waar te maken.

TEKST LISETTE BLANKESTIJN

*Waarom zijn toekomstdromen zo belangrijk voor een schoolleider?*  
“Dromen zijn geen middel om aan de realiteit te ontsnappen, ze gaan een nieuwe realiteit voor. Een droom is een magneet naar morgen, een kompas. Stel je eens voor dat jouw school de verbinding kan vormen tussen wat is en wat kan zijn!”

*Stel, je hebt een droom. Hoe begin je als je die wilt verwezenlijken?*  
“Gewoon doen, begin eraan, voordat je je helemaal suf peinst. Op bestuursniveau worden visies vaak heel abstract geformuleerd. De droom wordt doodgepolderd. Uiteindelijk komt er iets uit waar niemand op tegen kan zijn, maar waar ook niemand warm van wordt. Het vuur zal nooit overslaan op de rest van de organisatie, omdat er geen vonk is om mee te beginnen. Een voorbeeld. Elke school heeft in haar schoolgids staan: het kind staat bij ons centraal. Zal wel ja, maar waaruit blijkt dat? Waarom ligt de kern van de droom vaak zo weinig bij de kinderen zelf, bij wie ze nu zijn, wat ze willen en verwachten? Ik vraag me af hoeveel scholen hun visie baseren op iets wat ze letterlijk van kinderen te horen hebben gekregen.” ❖

## GAT TUSSEN DROOM EN WERKELIJKHEID

RSG Magister Alvinus in Sneek (voortgezet onderwijs) werkte het afgelopen jaar aan haar missie en visie. **Rector-bestuurder Sixtus Haverkamp:** “Aan het begin van dat traject gebruikten we Management Drives\* als hulpmiddel. Dat werkte verrassend positief, het maakte dat we op een ander manier met elkaar gingen communiceren. Parallel hieraan hebben we ons nieuwe schoolplan in de steigers gezet. In een 24-uursbijeenkomst hebben we met elkaar gesproken over waar we als school voor staan. Waarin onderscheiden we ons, waarop richten we ons voor de toekomst en wat is daarvoor nodig? Als schoolleiding hadden we een basisdocument opgesteld. Daarover gingen we in gesprek met alle docenten en het ondersteunend personeel, begeleid door een organisatieadviesbureau. Uiteindelijk kwamen hier drie speerpunten uit: we willen onze leerlingen met het mentoraat meer individuele begeleiding geven, meer maatwerktrajecten mogelijk maken en daarbij optimaal gebruikmaken van de digitale mogelijkheden.”

### Kennisuitwisseling

RSG Magister Alvinus heeft hoog opgeleid



Rector-bestuurder Sixtus Haverkamp: “Het is belangrijk dat je idealen en dromen hebt met elkaar.”

personeel. Haverkamp: “Ik vond het belangrijk om missie en visie op deze manier met elkaar te delen. In de discussies kreeg ik signalen dat leraren handvatten en tools nodig hebben om dat maatwerk te kunnen leveren. Als schoolleiding stimuleren wij kennisuitwisseling met docenten die hier verder in zijn.”

### Koekjesfabriek

“In ons schoolplan maken we het verwezenlijken van onze visie concreet. We doen bijvoorbeeld een pilot met *tablets*. Toch zal er altijd een gat blijven tussen droom en werkelijkheid. We zijn geen koekjesfabriek, waar je aan een knop draait en dan komen er andere koekjes uit. Dat is niet erg, het is belangrijk dat je idealen en dromen hebt met elkaar. Niet iedere docent is even enthousiast, ik ontmoet ook wantrouwen. Ik leg de verantwoordelijkheden voor het verwezenlijken van de droom neer in de organisatie. Want nu we de koers met elkaar hebben afgetikt, moet iedereen het daarmee doen. Ik heb de teamleiders gevraagd dit onderwerp in de functioneringsgesprekken op te nemen: welke bijdrage lever je aan de invulling van onze missie?”

\* Management Drives Europe helpt organisaties hun performance te verbeteren en leiderschap te versterken door inzicht in drijfveren.

*Hoe ontwikkel je een visie die aansluit bij de maatschappelijke vragen en wensen?*

“Hoe belangrijk vind je dat? En om welke redenen? Ga je een maatschappij nalopen die ‘vijandig’ tegenover je staat?! Zowat alle problemen in de samenleving worden tegenwoordig teruggevoerd op het onderwijs en de leraar. Wat je ook doet, je krijgt als onderwijs toch van links of rechts een pak slaag. Het is tijd om een streep in het zand te trekken. Neem je eigen standpunt in. Zeg uitdrukkelijk waar je voor staat. Deel dat met je leerlingen en hun ouders: ‘Zo doen wij het hier.’ En als dat niet je ding is dan is er vast wel een school in de buurt waar je je wel thuis voelt.”

**‘IK VRAAG ME AF HOEVEEL SCHOLEN HUN VISIE BASEREN OP IETS WAT ZE LETTERLIJK VAN KINDEREN TE HOREN HEBBEN GEKREGEN’**

*Hoe betrek je als schoolleider je team en stakeholders bij je visie?*

“Het werkt niet als de directeur helemaal alleen staat in zijn droom, maar als je glashelder maakt waar je naartoe gaat, dan is het niet eens erg als niet alle neuzen dezelfde kant op staan. Leraren die niet vooroplopen, zien misschien veel risico’s en gevaren. Maar dat wil niet zeggen dat ze jouw droom ten diepste afschrijven. Misschien staan ze juist heel erg achter de visie. Ook kritische tegenstanders zijn nodig, als je een droom hebt.

In het onderwijs zie je vaak dat plots alles anders moet, en de oude garde is dan opeens fout bezig. Ik vind dat bij veranderingen juist alle dank en eer moeten gaan naar degenen die die verandering zijn voorgegaan. Op de schoulers van deze reuzen ga je verder. Als slimme, betrokken mensen niet met je meegaan, moet je je afvragen: wat heb ik daar in de weg gelegd? Botweg afscheid nemen van wie niet meedoet is heel erg fout. Je hebt een nieuwe relatie met je doelen, met elkaar: dat is aftasten, je hebt ruimte nodig om te experimenteren. Wat wil je liever: de droom afdwingen of een cultuur waarin men elkaar ondersteunt en aanspreekt op wat beter kan?”

## KLOOF OVERBRUGGEN MET HORIZONTALE DIALOOG

**Albert Helder, algemeen directeur van Stichting Proloog** (23 basisscholen in Friesland) gebruikte Management Drives\* om zijn directeuren zicht te geven in hun drijfveren. “Mijn visie op onderwijs? De leraar maakt de kwaliteit, maar de schooldirecteur maakt het verschil. Proloog is een grote scholenkoepel. De kracht daarvan is diversiteit. Daarom zie ik graag dat er per school een visie ontwikkeld wordt, ik wil geen eenheidsworst. Wij hebben met onze directeuren een aantal sessies gedaan om de individuele stijlen van leidinggeven inzichtelijk te maken en om een gezamenlijke taal te leren bezigen. De methode gaat uit van zes leiderschapsdrijfveren die met kleuren inzichtelijk worden. Sinds de sessies is er meer respect voor onderlinge verschillen, en kunnen we elkaars kwaliteiten beter benutten.”



Albert Helder, algemeen directeur po: “Ik zie graag dat er per school een visie ontwikkeld wordt, ik wil geen eenheidsworst.”

**Intervisiemaatje**

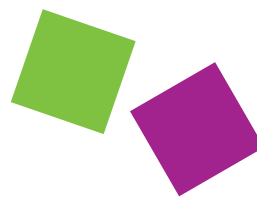
“Vaak zie je een kloof tussen de droom van een directeur en de werkelijkheid”, vervolgt Helder. “Ik denk dat je die kloof in een horizontale dialoog met collega-directeuren moet zien te overbruggen. Daarbij gaan we uit van de onderlinge verschillen: de directeuren kennen elkaars profielen en kiezen een maatje dat hen aanvult. Sommige directeuren zijn dromers, conceptuele denkers. Als zo’n directeur een pragmatische collega-directeur vindt, kunnen ze met intervisie elkaars blinde vlekken aanvullen en elkaar helpen om bijvoorbeeld een goed schooljaarplan op te stellen. Zo worden ze beiden beter.”

## ‘ALS JE GLASHELDER MAAKT WAAR JE NAARTOE GAAT, DAN IS HET NIET EENS ERG ALS NIET ALLE NEUZEN DEZELFDE KANT OP STAAN’

*Wanneer gaat het realiseren van een visie mis?*

“Je moet je realiseren: een leraar is vaak goed in zijn klas, individueel, een op een met de leerlingen. In het collectieve is een leraar meestal minder goed. Als je per se een teamvisie wilt, dan moet je daar rekening mee houden.

Ook gaat het mis als er op een school geen ruimte is voor een ondernemende ziel. Vaak zie je bewondering voor leiders die het helemaal anders aanpakken en risico’s nemen, maar organisaties willen zo’n leider liever niet zelf. Erken dat het zo werkt en wees even blij met angst als met lef. Je hoeft mensen niet te motiveren om jouw visie te volgen. Hen niet demotiveren is vaak al voldoende. Blijf je visie in je eigen gedrag belichamen. Straal uit: er is geen twijfel dat wij dit kunnen.” |



**Leiden vanuit kracht**  
AVS congres –20 maart 2015

## Meer ‘dromen en visies waarmaken’ op het AVS-congres 2015

Karl Raats vertelt in zijn sessie op het AVS-congres hoe we dromen in het onderwijs kunnen waarmaken. Raats is gecertificeerd De Bono trainer in Lateraal Denken, Buzan Licensed Instructor in Mindmapping. Hij werd onlangs 2e bij de AssembleeAward ‘Spreker van het Jaar’ 2014 in Nederland. “En dat als Belg.” Management Drives Europe verzorgt een workshop over het komen tot een breed gedragen en krachtige missie en visie binnen het schoolteam.

Meer informatie en inschrijven: [www.avs.nl/congres2015](http://www.avs.nl/congres2015)