Maak HET VERSCHIL, verder op weg naar kleurrijk en excellent leiderschap

Leiderschap
open leerruimte

Leiding geven aan leren, leren van leiding geven aan leren.

Ambitie zowel persoonlijk als organisatie	Educatief partner	co-creëren	verantwoording afleggen is normaal
In beweging	Netwerker	co-teacher	Boegbeeld
Ondernemend	Betrokken	Blijf verbonden	Omgaan met krachtenveld van meningen
Innovatief	Organiseer inspraak		
Hou het simpel			
Experimenteer			

Persoonlijk leiderschap is het proces van het volgen van je visie en je waarden en je leven en leren regisseren om daarmee congruent te zijn.

— Stephen R. Covey

1 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept ‘leiding geven aan leren’

Leiding geven aan leren, leren van leiding geven aan leren.

3 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept ‘leiding geven aan leren’

Schoolleider ambiëren, worden, zijn, blijven en duurzaam ontwikkelen.

Schoolleider worden, zijn en blijven impliceert een vanzelfsprekendheid als het gaat om duurzame ontwikkeling, morgen beter dan vandaag, een intrinsieke behoefte en urgentie.
Tegelijkertijd en daarnaast, een herregistraite in het Schoolleidersregister PO is een mooie formele bevestiging en een mogelijke gids door het schoolleiderslandschap. Ons traject leiding geven aan leren biedt je die mogelijkheid.

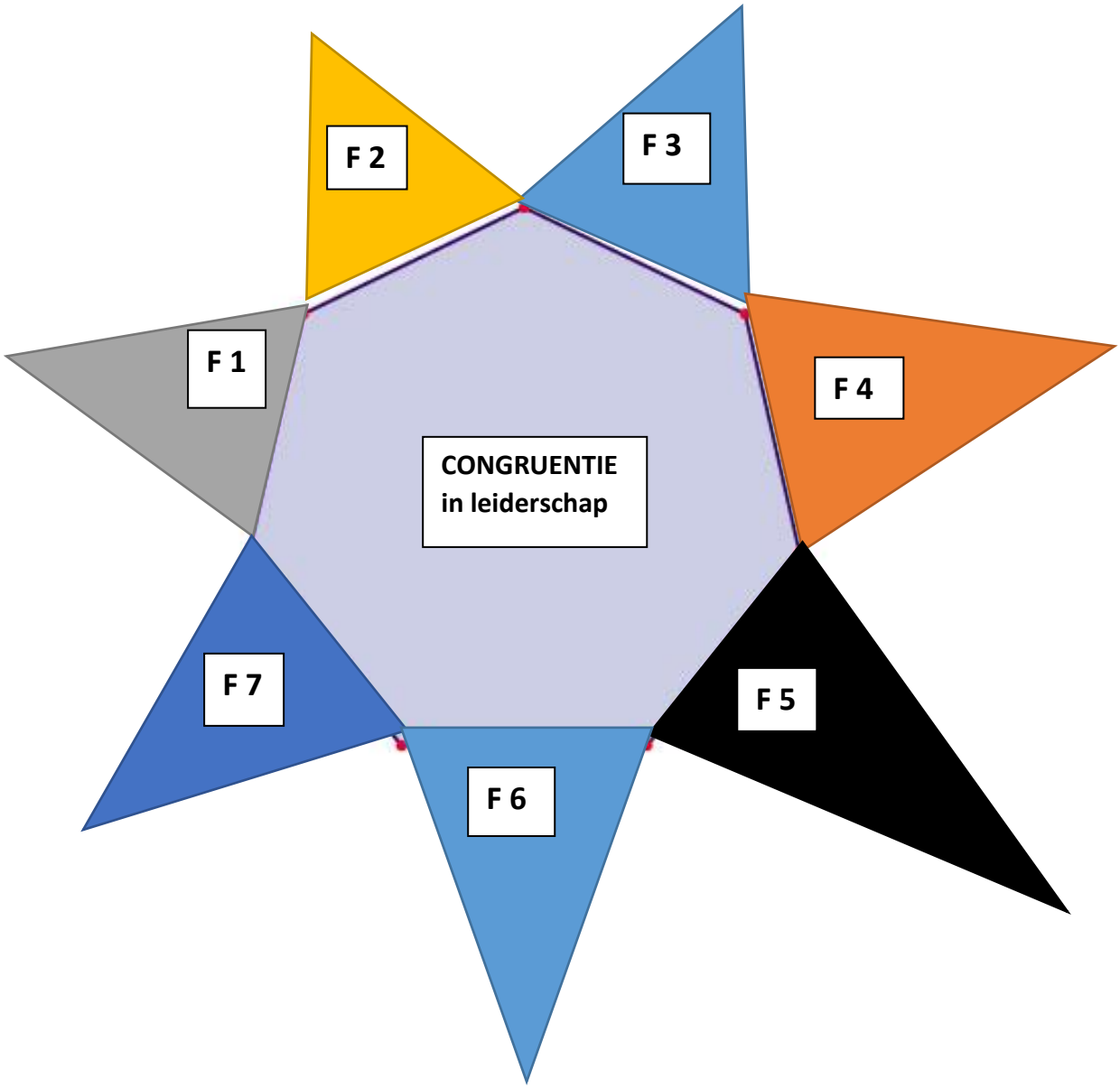
Een schoolleider kan zich her registreren als hij 100 punten heeft gehaald. Dat kan dus via aanbod waarbij de herregistratiewaarde vooraf toegekend is (zoals een opleiding, waar vooraf de doelen en de studielast vaststaat), of achteraf door een professionele beoordelaar.

Het kan echter ook **praktijkgericht**. Wanneer je als schoolleider volop bezig bent met ontwikkeling van je school en het onderwijs, werk je vaak bewust en onbewust aan je eigen ontwikkeling. Je start een nieuw project op, verdiept je in visieontwikkeling, gaat aan de slag met talentontwikkeling van medewerkers, neemt met collega's deel aan een traject 'leiding geven aan leren', allemaal voorbeelden van activiteiten in je schoolleiders rol die bijdragen aan je ontwikkeling. Dat kun je achteraf laten beoordelen. Deze activiteiten worden door de professioneel beoordelaar met je besproken en er wordt bekeken wat het leereffect is geweest en hoeveel registratiewaarden (punten) er kan worden toegekend. De herregistratiewaarde hangt samen met de omvang van het onderwerp en activiteiten die daarmee samenhangen en hoeveel thema's daaraan gekoppeld kunnen worden.

HET VERSCHIL, verder op weg naar kleurrijk en excellent

leiderschap

Leiderschap open leerruimte



Waardering professionaliseringsactiviteiten 1801 jeugd & onderwijsadvies is gecertificeerd als professioneel beoordelaar. Wij hebben veel ervaring met assessment in het onderwijs en onze methode is getoetst op validiteit en betrouwbaarheid door de Commissie Certificering. Je kunt ons dus met een gerust hart inzetten voor jouw herregistratie in het Schoolleidersregister PO.

Wat is onze werkwijze? Wanneer je als schoolleider de doorgemaakte ontwikkeling achteraf wilt laten waarderen, dan kun je dat door een professionele beoordelaar van 1801 laten doen. Hij of zij onderzoekt en beoordeelt aan de hand van leerervaringen, bijvoorbeeld uit je eigen praktijk, of er sprake is van een substantiële ontwikkeling op één of meerdere professionaliseringsthema's.

Er zijn vier verschillende fases:

1. Intake
2. Voorbereiding
3. Waarderingsgesprek
4. Rapportage en certificaat

Intake Tijdens de intake wordt allereerst gekeken naar waar de ontwikkeling op gericht is geweest; wat voor project is opgepakt of met welk onderwerp de schoolleider aan de slag is geweest. Vervolgens wordt gekeken welke professionaliseringsthema's hierop aansluiten. Er kan dan al een inschatting gemaakt worden hoeveel punten voor de ontwikkeling behaald kunnen worden.

Voorbereiding Tijdens de voorbereidingsfase wordt de schoolleider gevraagd om een zelfreflectieverslag te maken en relevant bewijsmateriaal te verzamelen dat later naar de professionele beoordelaar wordt opgestuurd. Tegelijkertijd zal ook een digitale 360 graden feedback-vragenlijst worden uitgezet om extra en aanvullende input te verkrijgen over het doorgemaakte ontwikkelproces.

Waarderingsgesprek Wanneer de bovenstaande fases zijn doorlopen en alle benodigde informatie voorhanden is, zal er een waarderingsgesprek plaatsvinden. Eerst krijgt de schoolleider de mogelijkheid om een korte presentatie te geven over het eigen ontwikkelproces, daarna gaat de professionele beoordelaar verder de diepte in en stelt indien nodig aan de hand van het aangeleverde materiaal aanvullende vragen. We waarderen de ontwikkeling en voeren het gesprek ontwikkelingsgericht. Ook na de herregistratie blijf je jezelf immers ontwikkelen!

Rapportage en certificaat Tot slot zal er door de professionele beoordelaar een rapportage worden opgemaakt waarin de herregistratiewaarde staat vermeld met daarbij de onderbouwing. Samen met de rapportage zal de schoolleider een certificaat ontvangen wat nodig is om zicht te kunnen registreren bij het schoolleidersregister.

Ambitie zowel persoonlijk als organisatie	Educatief partner	co-creëren	verantwoording afleggen is normaal
In beweging	Netwerker	co-teacher	Boegbeeld
Ondernemend	Betrokken	Blijf verbonden	Omgaan met krachtenveld van meningen
Innovatief	Organiseer inspraak		
Hou het simpel			
Experimenteer			

cocreatie

Referentiekader: the 7 habits of highly effective people van Stephen Covey +
Eigenschap 8: Van effectiviteit naar inspiratie

7 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept ‘leiding geven aan leren’

ruimte voor reflecties

notities inzichten

transformaties perspectieven eureka ’s:

Leiderschap – open leerruimte

Een interactieve leeromgeving waar we kennis delen over leiderschap in de vorm van een lerende organisatie, leren van, met en door elkaar. Volgens de vijf disciplines van Peter Senge, persoonlijk meesterschap, teamleren, gedeelde visie, inkijk in elkaars mentale modellen en systeem denken.

Ondernemend

Innovatief

Educatief partner

leren – ontwikkelen – groeien

We werken en leren in een professionele cultuur; openheid en leer bevorderende feedback (rode draad) rondom de 6 V's
Vertrouwen Veiligheid Verantwoordelijkheid Verantwoording Vrijheid Verbinding

We hechten aan en ambiëren CONGRUENTIE in leiderschap, dit betekent dat we middels het instrument **IMF** de congruentie in het leiderschapsgedrag middels 5 gedragscriteria per leiderschapsfragment, the 7 habits of highly effectieve people van Stephen Covey, in kaart brengen. En vanuit deze bestandsopname opteren om:

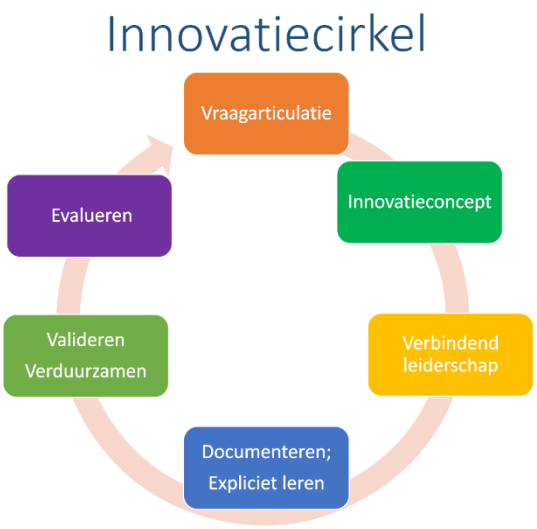
- De congruentie verder te versterken en te verduurzamen;
- Op die fragmenten, criteria waar (nog) geen of deels sprake van congruentie is, een leerroute te ontwikkelen om te komen tot congruentie; bijvoorbeeld met behulp van de bouwsteen 'coöperatie en coaching' van het concept High Impact Learning that lasts (HILL) van Dochy of gebruik te maken van het concept 'Zevenslag Leren' ontwikkeld door Hay Freriks .

Congruentie is een gelijke afstemming van wat je denkt (1), voelt (2) en doet (3).
Als je **congruent** bent, reflecteren deze elementen alle drie dezelfde gemoedstoestand.

fragmenten van leiderschap F1 t/m F3 van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid.
F 1 = Wees proactief
F 2 = Begin met 'het einde' in gedachten
F 3 = Belangrijke zaken eerst F4 t/m F6 van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid
F 4 = Denk in win-win
F 5 = Eerst begrijpen, dan begrepen worden
F 6 = Regisseer altijd en overal synergie
F 7 = Houd de zaag scherp = zorg goed voor jezelf, fysiek mentaal emotioneel en spiritueel

9 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept 'leiding geven aan leren'

ruimte voor innovaties



Duurzaam effect concept 7 habits:

1. Versterken / versterkt zelfvertrouwen
2. Verrijken / verrijkt relaties en interacties
3. Vergroten / vergroot cirkel van invloed (invloed op jezelf, de ander, processen, resultaten)
4. Verruimen / verruimt creativiteit, in alle opzichten, oplossingsgericht

5 gedragscriteria per fragment:

Proactief:

1. Ik ben vrij om te kiezen en ben zelf verantwoordelijk voor mijn geluk
2. Pauzeren en antwoorden op basis van principes en gewenste resultaten
3. Proactieve taal gebruiken (Ik kan, Ik kies ervoor om, Laten we onze opties eens bekijken, Ik zorg ervoor, Er moet toch iets zijn dat we kunnen doen)
4. Focus op je cirkel van invloed
5. Een transitiepersoon worden

Begin met 'het einde' in gedachten:

1. Mijn visie en doel in het leven duidelijk bepalen; ik maak het verschil
2. Definieer resultaten voordat je begint
3. Stel een persoonlijk mission statement op en leef dit na, voorbeeld MS Mijn creativiteit en positiviteit gebruiken om mensen om me heen te stimuleren en anderen te inspireren door middel van stille kracht;
4. Communiceer het beoogde doel en regisseer een collectief draagvlak
5. Betrek betrokken collega's bij de uitrol van het beoogde doel

Belangrijke zaken eerst:

1. Het belangrijkste is om het belangrijkste het belangrijkste te laten zijn; Ik besteed tijd aan de meest belangrijke zaken en werk met de kwadrant belangrijk onbelangrijk urgent niet urgent
2. Focus op je hoogste prioriteiten
3. Elimineer het onbelangrijke
4. Plan elke week
5. Trouw blijven op het moment van keuze

11 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept 'leiding geven aan leren'

Denk in win-win: Denk en handel win – win (de gewoonte van wederzijds voordeel)

1. Er is voldoende voor iedereen en dan nog is er over; handel en denk met deze mindset
2. Zorg dat je een mentaliteit van overvloed hebt
3. Moed en consideratie*) balanceren
4. Zowel aan de voordelen voor anderen denken als aan de voordelen voor jezelf
5. Tot win-win overeenkomsten komen;

***) <u>Consideratie</u>**

1) Achting 2) Beschouwing 3) Hoogachting 4) Inschikkelijkheid 5) Motief 6) Oordeel 7) Overweging 8) Respect 9) Toegeeflijkheid 10) Toegevendheid

Win-win is 'de gouden regel'; behandel mensen zoals jij behandeld wilt worden.
De gouden regel is een basiswet van het leven; de wet van alle duurzame relaties. Het is de kern van de wederzijds afhankelijke wereld.

Eerst begrijpen, dan begrepen worden (de gewoonte van empathische communicatie)

1. Ik heb meer invloed bij anderen als ik hen begrijp (begrepen heb)
2. Empathisch luisteren toepassen
3. Opteren om respectvol begrepen te worden
4. Onderscheid de vijf niveaus van luisteren en opteer steeds voor de hoogste vorm van luisteren *)
5. Luister om te begrijpen, niet om te reageren

*) Vijf niveaus van luisteren:
1. negeren, ene oor in, andere oor uit
2. Doen alsof (je humt wat)
3. Selectief luisteren (referentie jezelf)
4. Actief luisteren; je maakt notities en checkt af en toe
5. Empathisch, echt luisteren; **Wanneer luisteren om te reageren overgaat in luisteren om te begrijpen**

Werken aan je emotionele bankrekening bij anderen;

Stortingen:
1. Eerst begrijpen
2. Wees vriendelijk, waarderend en respectvol
3. Houd je aan je beloftes
4. Wees loyaal aan degenen die afwezig zijn
5. Maak je verwachtingen duidelijk
6. Maak excuses

Regisseer altijd en overal synergie
- synergie is wat er gebeurt wanneer één plus één gelijk is aan tien, of honderd, of zelfs duizend!.....
- Het is de passie, energie, vernuftigheid, sensatie om een nieuwe realiteit te creëren die de oude realiteit overstijgt.....
- Het vereist ook nederigheid en het vermogen om je ego in toom te houden;

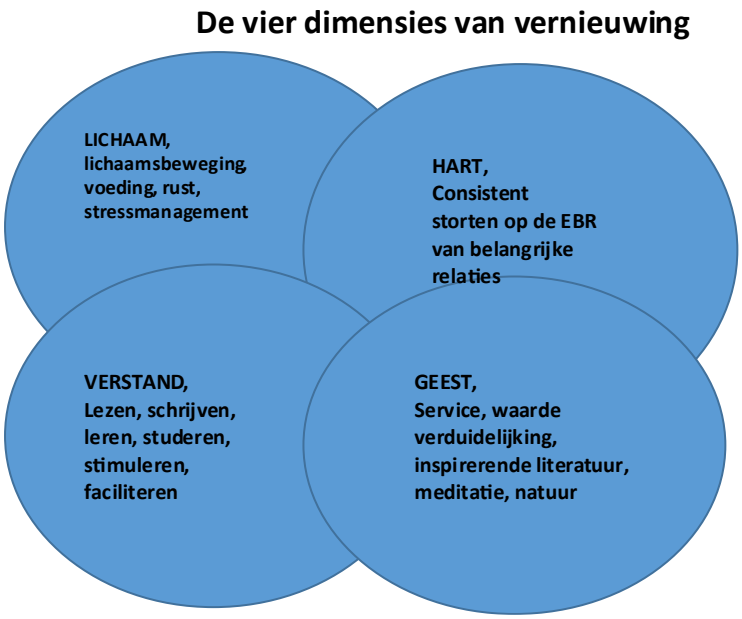
Het creëren van synergie is de meest waardevolle activiteit in het leven – de echte test en manifestatie van alle andere habits samen 1 + 1 = 3

12 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept 'leiding geven aan leren'

1. Creëer synergie (de gewoonte van creatieve samenwerking)
2. iets bedenken dat beter is dat we tot nu ieder zelf bedacht hebben
3. Verschillen waarderen
4. Elkaars kwaliteiten kennen, benoemen, gebruiken en exploiteren
5. Zoek derde alternatieven

Houd de zaag scherp (de gewoonte van continue zelfontwikkeling) + zorg goed voor jezelf, fysiek mentaal emotioneel en spiritueel

1. Ik neem elke dag tijd voor mezelf omdat me het vermogen geeft om alle andere dingen te doen
2. De dagelijkse overwinning op mezelf behalen (morgen beter dan vandaag)
3. Ik ben alert en 'luister'*) zorgvuldig naar mezelf en de ander
4. Vanuit een vanzelfsprekendheid kijk ik eerst naar mezelf als de beoogde interactie met de ander 'de andere kant op gaat' (zelfreflectie knop staat aan)
5. Ik heb en hanteer een terugkerend ritme in werken en niet werken (persoonlijk evenwicht)



In de bijlage het IMF instrument met 7 andere leiderschapsfragmenten / -rollen

je huidige innerlijk script leiding geven aan leren

Je innerlijks script is je kompas van waaruit je profileert zoals je bent, je inhoud, je processen, je kennis, je kunde, je vaardigheden, je bejegening, je benadering, kortom je ZIJN, je pure potentialiteit. Het script wordt gevormd vanuit en door de drie O's, Opvoeden, Opgroeien en Opleiden.

Inrichting open leerruimte script en scenario's
(dramaturgisch model rol personage acteur script scenario)

Script:

Primaire uitdaging van de schoolleider LEIDING GEVEN AAN LEREN

ROLLEN: coach – assessor – co-teacher – educatief partner

1. Coach begeleiding en facilitering van de ontwikkeling en het leren van leerkrachten, onderwijsondersteuners en onderwijsassistenten.
De coach profileert de kwaliteiten:
- helder krijgen van de leerbehoefte en -urgentie van de collega('s)
- luisteren om te begrijpen
- delen van leerscenario's en monitoren van het ontwikkeltraject

2. Assessor observeert de performance van de collega('s) in de interactie met leerlingen en met elkaar.
De assessor profileert de kwaliteiten
- zorgvuldig en uitmuntend observeren van gedrag
- verstaat de kunst om professioneel feedback te geven en 'leert' de collega('s) diverse feedback concepten
- initieert assessment as learning en regisseert dat collega's hun opbrengst en waardering via een assessment in kaart brengen en waardeert het assessment

3. Co-teacher regisseert interactieve kennsidelingen tijdens de observaties in de groep
De co-teacher profileert de kwaliteiten
- hij is in staat om (excellent) leerkrachtgedrag te duiden
- verstaat de kunst om tijdens de observaties interactie met de collega('s) te organiseren; de collega in de rol van teacher en de schoolleider in de rol van co-teacher en omgekeerd
- hij is in staat om excellent leerkrachtengedrag te laten zien

4. Educatief partner onderhoudt binnen de school als netwerkorganisatie educatief partnerschap met de primaire partners (de ouders van de leerlingen) en alle andere leerpartners, die bijdragen aan de ontwikkeling van de leerkrachten e.a.
- hij is in staat om de collega's het concept van educatief partnerschap te laten zien (hij weet dus wat het inhoudt) en ze uit te dagen en te benadrukken dat hun gedrag afgestemd dient te zijn op een gelijkwaardig educatief partnerschap
- hij profileert zelf een excellent educatief partnerschap (be a model be a part of the solution) en benadert elke educatieve partner proactief, gelijkwaardig en gastvrij en heeft een lerende houding in termen van leren van, met en door elkaar
- hij monitort het gedrag van de collega's met als referentie 'het educatief partnerschap is een van de uithangborden van de school'

Scenario's (werkwijze)

A. We starten met een plenaire interactieve kennsideling, met daarin:
- Wederzijdse kennismaking en bevraging
- Het delen van onze beoogde route **maak HET VERSCHIL, verder op weg naar kleurrijk en excellent leiderschap** met als refentie the 7 habits of highly effective people en het wederzijds toedichten van een intrinsiek commitment

- We zoomen in op ronde 1
  Ronde 1

1. Je actuele leiderschap (met in je achterhoofd een recente leiderschapsscan, als je deze hebt) en tegelijkertijd ‘voor de vuist weg’; je krijgt het podium en je vertelt. Je profileert zelfreflectie en inzicht.
2. Hoe observeert de leerkracht en verwoordt deze jouw leiderschap?
3. We geven elkaar feedback, we ontvangen feedback en we delen een tweetal feedback benaderingen.

Ronde 2

1. Je actuele concept van leiding geven aan leren; je krijgt het podium en je vertelt.
2. Wie maakt dit script, kent de leerkracht dit script en hoe communiceer je het script met de collega’s en is het gebaseerd op de urgenties van de collega’s?
3. Hoe betrekken we de leerkracht, hoe geven we hem / haar het podium om te vertellen? Benieuwd naar wat de leerkracht vertelt?
4. We geven elkaar feedback, we ontvangen feedback en we delen een tweetal feedback benaderingen.

Tijdens de afronding van deze eerste interactieve kennisdeling benoemen en definiëren we de betrokkenheid en inbreng van leerkracht(en)

B. Tijdens de tweede interactieve kennsideling werken en leren we in twee leergroepen, waarin we werken en leren volgens het ritme:

- Performance laten zien
- Reflectie
- Feedback en delen we de ontwikkelthema’s vanuit behoefte en urgentie.

Bij de afronding van de tweede kennsideling maken we afspraken over:
- tussentijdse observaties van elkaars leiderschap
- het inoefenen van het geleerde
- concreet inplannen van de beoogde observaties en feedback
- inweven van de leiderschapsscan

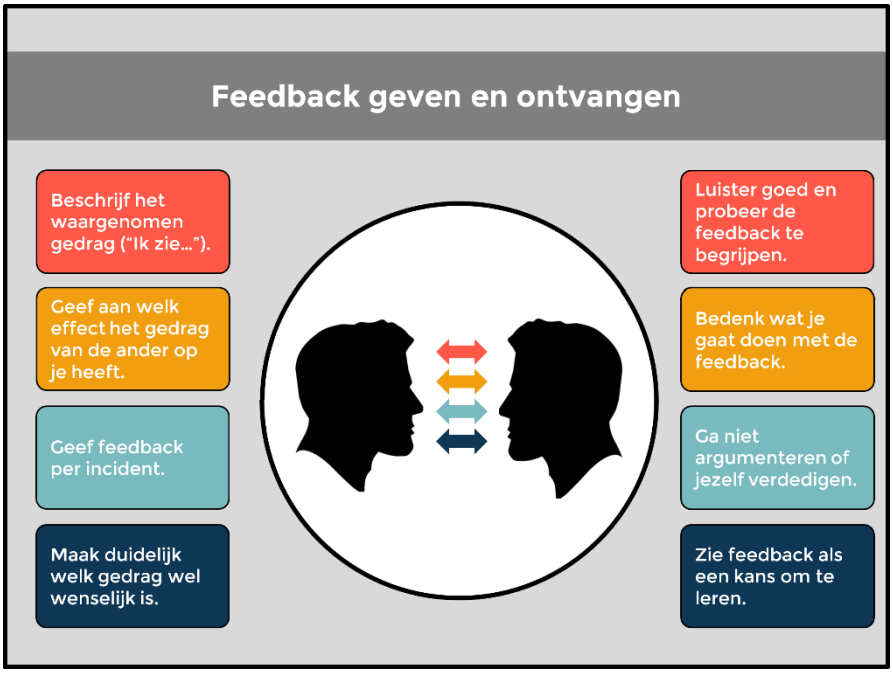
C. De derde plenaire interactieve kennsideling besteden we aandacht aan de waardering van de leiderschapsontwikkeling.
   We hanteren in dezen het concept assessment as learning, met aandacht voor terugkoppeling van je proces en opbrengst aan:
   - je collega schoolleiders
   - je collega’s / het team
   - bestuurder(s)

Tevens bespreken we de opbrengst ten behoeve van de route herregistratie Schoolleider PO register, welke we afgestemd hebben met onderwijs- en leervernieuwende organisatie 1801.
!801 hanteert in dezen een assessment, waarin je je portfolio presenteert, met aandacht voor:
- innovatie, het innovatieve aspect van je aanpak / benadering
- het element van onderzoek in je benadering
- de reflecties van je leerpartner
- een eigentijdse vorm van een analyse van je school

je beoogde innerlijk script leiding geven aan leren

reflecties inzichten ……..graag neem ik het podium voor

feedback



twee modellen

- A-B3-C model

- sandwich model

betekenisvolle feedback uit mijn feedback bibliotheek;

ik ken de kwaliteiten expertises van ‘mijn’ collega schoolleiders en ik ken de expertises van ‘mijn’ leerkrachten en met name die van de leerkrachten ‘gebruik’ ik optimaal. Een aantal voorbeelden:

ruimte voor reflecties notities en voornemens

morgen ga ik het volgende anders doen:

BIJLAGE: IMF met 7 andere leiderschapsfragmenten

INSTRUMENT MOZAIEK-FRAGMENT REFLECTIE-FEEDBACK

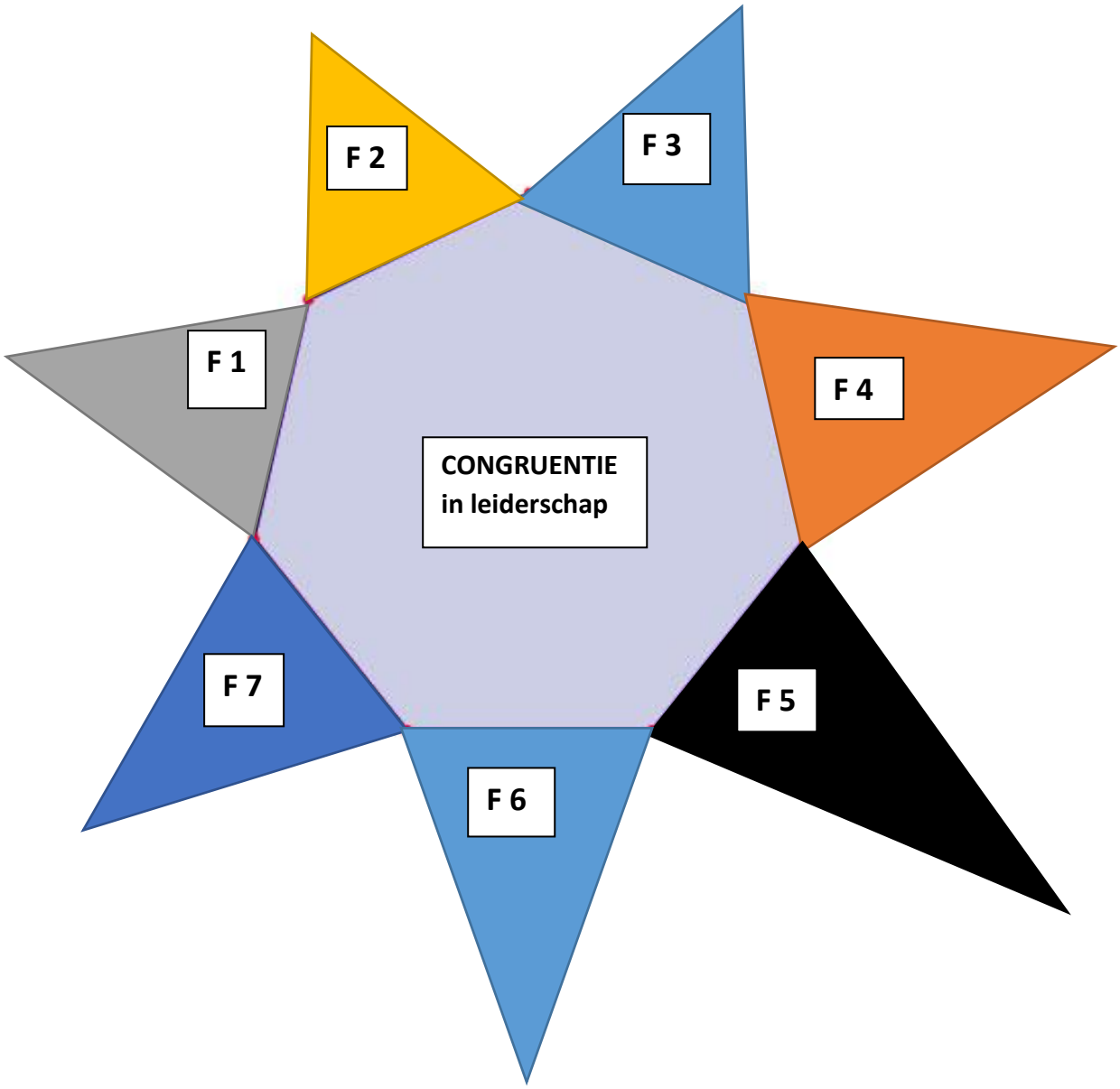
Thema: leiderschap – leiderschapsstijl

Ambitie: congruentie in leiderschap in 7 fragmenten, per fragment 5 gedragscriteria

Leiderschap

Schoolleiderschap:

- **ABC model Aanspreekpunt Boegbeeld Chef van het personeel**
- **Leidinggeven aan leren: coach – assessor – educatief partner – co-teacher met als referentie de pendelaar de regisseur de verbinder de opener de performer de kwantumspringer de bruggenbouwer**



fragmenten van leiderschap
F 1 = de pendelaar strategisch – tactisch – operationeel
F 2 = de regisseur
F 3 = de verbinder
F 4 = de opener - kwetsbaarheid
F 5 = de performer
F 6 = de kwantumspringer - leiderschap aan jezelf
F 7 = de bruggenbouwer

INHOUD:

- Doel van het IMF
- Definitie leiderschap + uitwerking per concept
- Gedragscriteria per mozaïek fragment
- Instructie ten behoeve het assessment (hoe te scoren en te vonken)
- Scoringsmatrix gedragscriteria per fragment (Excel document)
- Schema GROWS GOALS GLOWS
- Bijlage met additionele informatie (verdieping)

Doel van het IMF:

In kaart brengen van de congruentie in het leiderschapsgedrag middels 5 gedragscriteria per leiderschapsfragment, in totaal 7 mozaïek-fragmenten, 7 rollen van leiderschap.

Vanuit deze bestandopname, de ambitie om:

- De congruentie verder te versterken en te verduurzamen;
- Op die fragmenten, criteria waar (nog) geen of deels sprake van congruentie is, een leerroute te ontwikkelen om te komen tot congruentie; bijvoorbeeld met behulp van de bouwsteen ‘coöperatie en coaching’ van het concept High Impact Learning that lasts (HILL) van Filip Dochy of gebruik te maken van het concept ‘Zevenslag Leren’ ontwikkeld door Hay Freriks .

Definitie leiderschap:

- Liefdevol leiderschap
- Transformationeel leiderschap met nadruk op emotionele intelligentie
- Spelregels Holacracy
- Leiderschap = er is geen baas

Uitwerking per concept:

Liefdevol leiderschap

- Je hebt impact gebaseerd op eigenwaarde, eigenliefde en zelfrespect.
- Je ontwikkelt jezelf, je leiderschap en je organisatie duurzaam verder.
- Je opteert uitdagingen waarin jouw dromen over geluk, zingeving en succes gecombineerd worden.
- Jouw leven en werk zijn een verlengde van wie jij werkelijk bent, je bundelt al jouw talenten resulterend in levensvreugde tijdens het maken van jouw ontdekkingsreis.
- Je weet dat bewustzijn oneindig is, je wilt de rest van je leven leren en je levenspad bewust veroorzaken.
- Je bent proactief en zoekt per definitie de cirkel van invloed op.

Transformationeel leiderschap

Term transformationeel leiderschap komt van professor Noel M Tichy; hij komt tot het volgende profiel. Het profiel kent **7** kenmerken.

1. Het zijn individuen die geloven dat ze het verschil kunnen maken, zelfs in organisaties met honderdduizenden medewerkers. Ze beseffen echter dat ze daarvoor eerst zelf dienen te veranderen. Ze zijn per definitie inspirerende leiders.
2. Het zijn moedige mensen. Ze durven hun nek uit te steken. Ze durven een totaal onbekend terrein te betreden ‘zonder wegenkaart’. Ze zijn niet gemotiveerd door zelfbehoud, maar door iets veel diepers. Moed is een factor die veel meer emotioneel is dan rationeel. Het is een van de componenten van Emotionele Intelligentie.
3. Het zijn personen, die geloven in individuen en hun potentieel. Ze kiezen op onverdeelde wijze voor empowerment. Daarmee wordt niet bedoeld dat je macht afstaat aan mensen, maar dat je de kracht die potentieel in mensen bestaat, wakker maakt. Dat is nu net het verschil tussen verandering en transformatie.
4. Het zijn mensen, die principe- en waarde gedreven zijn. ze belichamen enkele zeer krachtige principes en waarden. Zij **zijn** hun boodschap. Tom Peters beschrijft dergelijke leiders als: ‘Hard voor principes maar zacht voor mensen, die hun nek durven uit te steken’.
5. Het zijn mensen die nooit ophouden te leren. Ze zien zelfvernieuwing als een absolute voorwaarde voor organisatievernieuwing. Daarbij beschrijven zij ‘mislukking’ niet als falen, maar als intense leermomenten.
6. Het zijn leiders, die uitstekend kunnen omgaan met complexiteit, met paradoxen en onzekerheden. Dat vereist een hoge mate van Emotionele Intelligentie.
7. Deze leiders hebben een grote droom en hebben tegelijkertijd ook het vermogen om anderen enthousiast te maken voor die droom. Als de externe druk groot wordt, halen ze kracht uit hun innerlijke visie. Ze treden de wereld tegemoet vanuit innerlijke scheppingskracht. Ze zijn innerlijk geworteld en tegelijk extern geconcentreerd.

Holacracy:
Met Holacracy verschuift de focus van de poppetjes en het gedoe naar duidelijk omschreven rollen rond een gezamenlijk doel. Spanningen dienen als brandstof om de structuur voortdurend door te ontwikkelen. Het effect? Dat is veelzijdig! We zien eigenaarschap en ondernemerschap door de hele organisatie heen. Bovendien zijn organisaties door het hoge aanpassingsvermogen erg wendbaar; ze passen zich in rap tempo aan aan veranderingen in de wereld. Ook als ze hard groeien!

De regels van het spel
Holacracy geeft veel vrijheid en flexibiliteit. Dat komt voor een belangrijk deel door de duidelijke spelregels, die zijn vastgelegd in de Holacracy Grondwet. De spelregels beschrijven hoe je je organisatie zo inricht dat het doel van je organisatie (vanaf nu 'opdracht' genoemd, als vertaling van het Engelse 'purpose') in alles centraal komt te staan.

Er zijn bij Holacracy nauwelijks of geen regels; de regels, die er zijn, zijn gemaakt door de 'leden' van de organisatie. Eenieder mag er te allen tijden vanaf wijken. Zij hoort de 'afwijking' te onderbouwen en te communiceren.

Leiderschap = er is geen baas:
Werken met gedeeld leiderschap (shared leadership) geeft meestal betere resultaten.
Het gaat nu om vertrouwen geven, verantwoordelijkheid opnemen en een rolmodel zijn, resultaatsgerichtheid, communicatie en handelen als een groeicoach voor je medewerkers.

Iedereen die wil leiden, zal dat 'moeten' verdienen. **Leiderschap** is relationeel, niet positioneel.

Het omgekeerde geldt ook: geaccepteerd worden als leider hoeft zeker niet te betekenen dat iemand de baas moet zijn of worden. Zelfs zonder formele macht en bevoegdheden kun je enorme informele invloed hebben en geaccepteerd worden als leider. Deze invloed kan bijvoorbeeld voortvloeien uit je expertise, uitstraling, warmte, ervaring of gedrevenheid en heb je vaak gedurende een langere periode opgebouwd.

Sturen zonder de baas te zijn:

1. Word missionaris
Als ze hun collega's mee willen krijgen, moeten ze hen deelgenoot maken van hun missie: ze worden missionaris. Mensen die een missie formuleren en verkondigen worden gezien als mensen die weten wat ze willen. Missie is een bindmiddel.

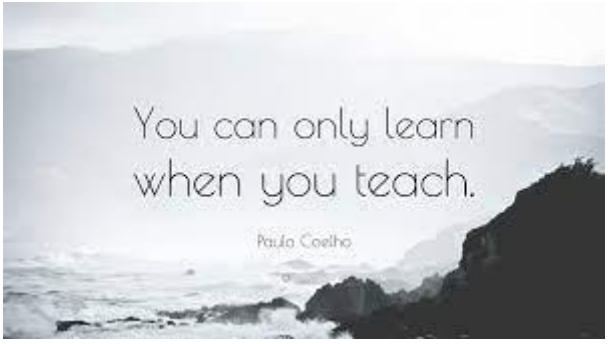
2. Ken de drijfveren
Sommige collega's komen naar hun werk om grootse dingen tot stand te brengen. Anderen willen vooral geld verdienen. Bekend zijn met de drijfveren van de collega's is cruciale kennis om effectief gebruik te kunnen maken van het volgende advies:

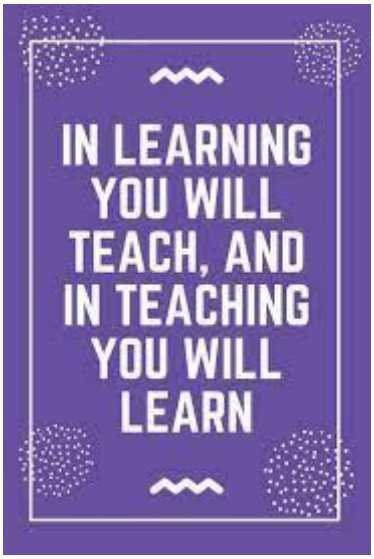
3. Geef (en neem)
Gevers bouwen een ijzersterk netwerk op. De mensen die ze in het verleden hebben geholpen, doen later graag iets terug. Gevers moeten echter wel één ding leren: de kunst van het vragen. Op het moment dat het nodig is om een gunst terug te vragen, moeten ze niet terughoudend zijn.

4. Blijf positief
De voordelen van een positieve houding op de werkvloer zijn bekend. Bij informeel leiderschap is zo'n houding zelfs onontbeerlijk. De enige manier waarop je mensen meekrijgt, is als ze mee willen. Positief zijn houdt in dat je probeert de zonnige kant te blijven zien. Dat je zo min mogelijk meegaat in coalitievorming, 'wij tegen zij' – laat staan in roddel en achterklap.

5. Blijf relativeren
Van een leider – formeel of informeel – verwachten we kalmte en evenwicht. Maak de 'missie' dus niet te persoonlijk. Mocht het allemaal niet lukken, dan is dat jammer maar helaas. Informeel leiderschap betekent ook dat je kunt relativeren.

Weer heb ik behoefte om het podium te pakken TEACH WHAT YOU LEARN





Gedragscriteria per mozaïek fragment:

- **Mozaïek 1 de pendelaar strategisch – tactisch – operationeel**
  Gedragscriteria:
  1. deel je creatieve spanning als het gaat om de dilemma's van betrokkenheid en invloed tussen de drie niveaus (werkvloeren)
  2. communiceer je focus. Je ambitie, je 'hier ga ik voor'; ik ga voor……., ik ga voor de belangen van het team……., hier komt geen millimeter tussen
  3. maak het strategisch niveau, bijvoorbeeld College van Bestuur deelgenoot van de urgenties van het team en de leerlingen, studenten en dilemma's van de vertaling van strategisch naar tactisch naar operationeel; nodig ze uit om persoonlijk te observeren dat ze bestuurlijk niet altijd even handige keuzes maken
  4. laat het team meekijken in de begroting en maak waar mogelijk de financiën ondergeschikt aan de inhoud
  5. voed de strategische agenda met de creaties, innovaties en composities van de leerkracht, docent-coaches en studenten, medewerkers, collega agenten…….

- **Mozaïek 2 de regisseur**
  Gedragscriteria:
  1. communiceren van de vergadering, vooraf (programma), tijdens (dialoog) en achteraf (nazorg en voortgangsacties)
  2. verwoorden van de beoogde en verwachte rol (voorzitter, deelnemer, aanjager, beslisser)
  3. aangeven en reflecteren van de betekenis van de vergadering (b.v. wel/geen besluitvorming)
  4. inhoud geven aan de metacognitie, monitoren van het proces en de inbreng van de deelnemers, inzoomen op de voortgang
  5. geven en nemen van leer bevorderende feedback

<u>metacognitie</u>
Het denken over het denken, zoals wanneer men via introspectie bij zichzelf nagaat hoe men gewoonlijk te werk gaat om zich iemands naam te herinneren als die maar niet te binnen wil schieten. Ook de kennis van de eigen kennis, dus denken over wat men allemaal weet en hoe men dat aan de weet gekomen is.

Metacognitie is een begrip uit de filosofie en de leerpsychologie. Cognitie (uit het Latijn cognitio: kennis, inzicht) en meta (uit het Grieks, betreffende). Metacognitie is dus de studie die de kennis(-verwerving) zelf tot onderwerp van studie heeft; kennis over kennis. Metacognitie is een belangrijke vaardigheid van een efficiënte leervaardigheid. Leren hoe je moet / kunt leren.

- **Mozaïek 3 de verbinder**
  Gedragscriteria:
  1. interacteren met collega's in alle situaties in de bandbreedte van de pauze tot het hebben van aandacht voor hun eigenaarschap inzake bv een nieuwe opleiding
  2. aandacht hebben voor het wel en wee van collega's, persoonlijk en professioneel / ken de drijfveren
  3. geef en neem en ben duidelijk over beschikbaarheid en bereikbaarheid
  4. blijf positief, heb een rotsvast vertrouwen en durf je twijfel te laten zien
  5. blijf relativeren

- **Mozaïek 4 de opener = kwetsbaarheid**
  Gedragscriteria:
  1. Moed begint met jezelf tonen zoals je bent
  2. Wat we weten doet er toe, maar wie we zijn nog meer
  3. Waarheid en moed zijn niet altijd comfortabel, tegelijkertijd nooit een zwakte
  4. Wil je gelukkig zijn? Perfect te zijn lukt niet. Beter hiermee te stoppen.
  5. Van jezelf houden en elkaar ondersteunen in het proces naar een authentiek persoon worden, is de grootste daad van moed.

- **Mozaïek 5 de performer**
  Gedragscriteria:
  1. ben er en straal vertrouwen en oprechte trots uit over 'je' excellente team professionals
  2. laat een voorspelbare congruentie zien; wat je zegt is een uiting van je operationeel, tactisch en strategisch gedrag
  3. overweeg de achtergrond (zelf in de luwte blijven) om een collega of leerling / student op de voorgrond te positioneren
  4. profileer je ambassadeurschap en ook hier 'het charisma en de trots zijn voelbaar en zichtbaar'
  5. be a model be a part of the solution

- **Mozaïek 6 de kwantumspringer = leiderschap aan jezelf**
  Gedragscriteria:
  1. opteer voor een permanente educatie van je leiderschap; morgen beter dan vandaag
  2. automatiseer je behoefte aan reflectie en feedback en maak je feedback-bibliotheek (verzameling van (eerder) ontvangen feedback) openbaar
  3. heb impact gebaseerd op eigenwaarde, eigenliefde en zelfrespect
  4. ontwikkel jezelf, je leiderschap en je organisatie duurzaam verder
  5. opteer uitdagingen waarin jouw dromen over geluk, zingeving en succes gecombineerd worden en zorg tegelijkertijd goed voor jezelf, sharpen the saw

- **Mozaïek 7 de bruggenbouwer - studenten – werkveld – educatieve partners (ouder(s) verzorger(s) – docent coaches / en/of andere educatieve partners, afhankelijk van de context (onderwijs, school, leeromgeving, gemeente, politie, theater, bedrijf enz.)**
  Gedragscriteria:
  1. verbind en laat in alle situaties (beoogd) partnerschap zien, vertrekkend vanuit de 'habits' win-win en synergie.
  2. begrijp eerst de ander en opteer vervolgens zelf begrepen te willen worden..
  3. blijf de brug bouwen terwijl je erover loopt, tijdens de verbouwing is de winkel open.
  4. first things first, werk vanuit de kwadrant urgent en belangrijk, niet urgent en niet belangrijk.
  5. verwoord steeds de ambitie, de urgentie, de beoogde doelen in het partnerschap.

INSTRUCTIE scoringsmatrix en cumulatietabel.

Scoor de gedragscriteria per mozaïek-fragment, in termen van:
- oké = congruent
- niet oké = niet of nog niet congruent

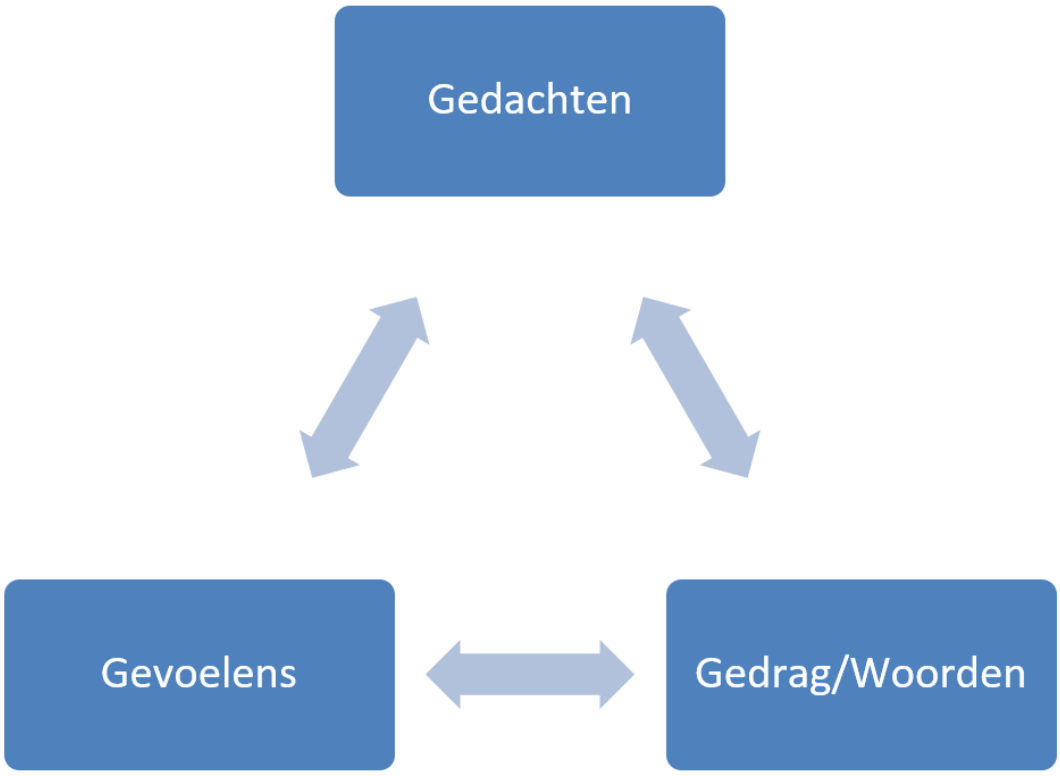
Breng vervolgens deze score over naar de cumulatietabel:

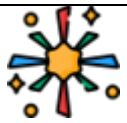
- Alle scores oké genereert een groen mozaïek in de cumulatietabel (portfolio). In een oogopslag is dan duidelijk op welke fragmenten volop congruentie profileert en waar je uitdaging aan de orde is om verder te ontwikkelen.
- In kolom 2 van de cumulatietabel kun je per nog niet congruent fragment bij betreffend(e) gedragscriterium / - criteria je ontwikkel-ambitie(s) nader uitwerken.
- Onderstaand een GROWS GOALS GLOWS overzicht, waarin je een bepaald fragment diepgaander uitwerkt; zowel voor als na het scoren / vonken te gebruiken.
- Om meerwaarde en inzichten van anderen te genereren is het leerrijk en kansrijk om leer-partners uit te nodigen hun reflecties te verwoorden en te delen en zowel de scoringsmatrix als de cumulatietabel in te laten vullen.

Scoringsmatrix, scoor gedragscriteria per Mozaïek fragment; de scores zie je automatisch profileren in de grafiek en de cumulatietabel.

Ga hiervoor naar bijgevoegd Excel document, waarin je zowel de scoringsmatrix als de cumulatietabel aantreft.

Veel succes en inspiratie; houd jezelf de spiegel voor en voer de eerste proeve van bekwaamheid uit als het gaat om het laten zien van congruentie bij het scoren (vonken).



GROWS Verbeterpunten	**GOALS** Doelen en verwachtingen	 **GLOWS** Boven verwachting
	Je verwoordt jouw visie op leiderschap.	
	Je legt uit welke betekenisvolle ervaringen in jouw leven en school jouw visie mede gevormd hebben.	
	Je motiveert welke normen en waarden voor jou van belang zijn in leiderschap.	
	Je laat op overtuigende wijze zien en horen waar jij voor gaat en staat als leider(schap).	
	Je past tijdens een reflectie over je leiderschap verbetertraject OEN toe: open, eerlijk en nieuwsgierig luisteren en vragen stellen.	
	Je past tijdens deze reflectie ook LSD toe: luisteren, samenvatten en doorvragen.	
	gedragscriteria waar je feedback op wilt:	

RUIMTE voor reflecties en notities

BIJLAGE

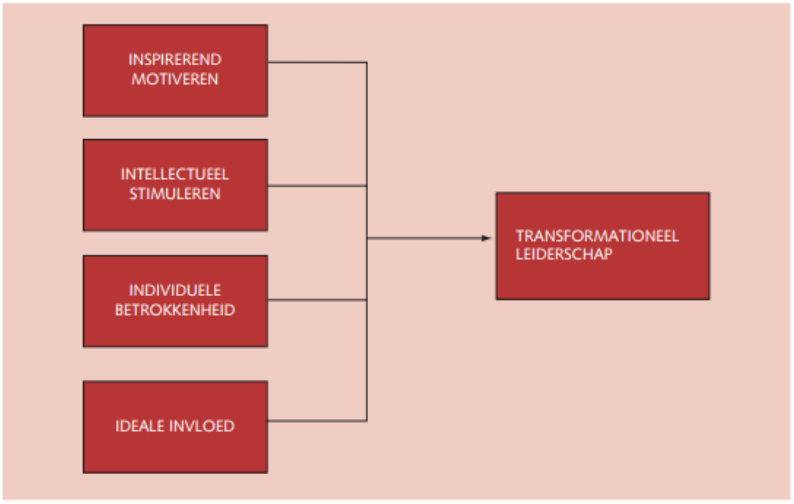
Transformationeel leiderschap en de kracht van de eenvoud

waardering ontmoet waardering

congruentie ontmoet congruentie

leiderschap ontmoet leiderschap

vriendelijkheid ontmoet vriendelijkheid



1. **Ze zijn per definitie inspirerende leiders.**
2. **Het zijn moedige mensen. Ze durven hun nek uit te steken. Ze durven een totaal onbekend terrein te betreden 'zonder wegenkaart'**
3. **Het zijn personen, die geloven in individuen en hun potentieel. Ze kiezen op onverdeelde wijze voor empowerment. Daarmee wordt niet bedoeld dat je macht afstaat aan mensen, maar dat je de kracht die potentieel in mensen bestaat, wakker maakt.**
4. **Het zijn mensen, die principe- en waarde gedreven zijn. ze belichamen enkele zeer krachtige principes en waarden. Zij zijn hun boodschap**
5. **Het zijn mensen die nooit ophouden te leren. Ze zien zelfvernieuwing als een absolute voorwaarde voor organisatievernieuwing. Daarbij beschrijven zij 'mislukking' niet als falen, maar als intense leermomenten.**
6. **Het zijn leiders, die uitstekend kunnen omgaan met complexiteit, met paradoxen en onzekerheden. Dat vereist een hoge mate van Emotionele Intelligentie *)**
7. **Deze leiders hebben een grote droom en hebben tegelijkertijd ook het vermogen om anderen enthousiast te maken voor die droom. Als de externe druk groot wordt, halen ze kracht uit hun innerlijke visie. Ze treden de wereld tegemoet vanuit innerlijke scheppingskracht. Ze zijn innerlijk geworteld en tegelijk extern geconcentreerd.**

LIEFDEVOL LEIDERSCHAP
TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP
HOLACRACY
LEIDERSCHAP = ER IS GEEN BAAS

Vier niveaus van leiderschap volgens Lao Tze:

1. Het hoogste niveau is leiderschap door stille aanwezigheid. Dit is leiderschap vanuit 'Zijn'. Het is het leiderschap dat mensen voor het voetlicht zet en de leider op de achtergrond. Het is het leiderschap dat het best gemeten wordt aan de volgende uitspraak van de mensen zelf: 'wij hebben dit gedaan'. Of nog anders: het is leiderschap vanuit goed begrepen nederigheid. Dit hoogste niveau wordt vaker servant leadership genoemd.
2. Het tweede niveau is het leiderschap van de leider die leidt door voorbeeld. De leider staat in dit geval wel voor het voetlicht, op basis van innerlijke autoriteit.
3. Het derde niveau is leiderschap op basis van persoonlijke filosofie die als 'lering' wordt overgebracht op de volgelingen. Een bijverschijnsel van dit niveau is echter dat je wordt beloond om 'de lering te leren' en wordt gestraft als je 'het niet snap'……
4. Het laagste niveau van leiderschap is gebaseerd op misleiding; denk aan een aantal wereldleiders van dit moment.

Wat is emotionele intelligentie, en wat is het belang ervan?

Ken je de term 'emotionele intelligentie', ook wel afgekort als EQ? Het is – terecht – een populair begrip. Volgens sommigen is het zelfs de meeste bepalende factor voor een succesvolle carrière. Maar wat is dat nu precies, emotionele intelligentie?

Iemand die emotionele intelligentie bezit, is zich bewust van de eigen emoties, en heeft het vermogen om de 'baas' te blijven over eigen en andermans emoties. Het gaat dan over hoe snel je humeur verbetert wanneer er iets prettigs gebeurt, hoe gemakkelijk je omgaat met andere mensen of hoe goed je je tijdens een gesprek in de ander kunt verplaatsen.

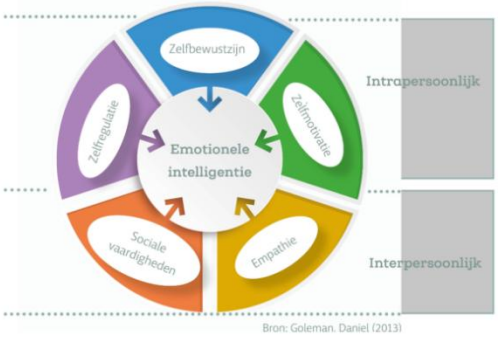
Dit alles heeft direct te maken met je EQ. Je begrijpt wel dat al deze eigenschappen je goed van pas komen in je werk en in je relaties. Volgens Daniel Goleman, de bedenker van het concept, bestaat Emotionele Intelligentie uit vier onderdelen:

- **Bewustzijn van de eigen emoties** Sommige mensen hebben van nature een zelfbewustzijn, anderen moeten er wat voor doen. Iedereen kan er beter in worden om de emoties die hij of zij ervaart bewuster te beleven, en te ontdekken waar die emoties vandaan komen en hoe je erop reageert. Het is daarbij van belang dat je je opstelt als een onpartijdige waarnemer; je hoeft geen oordeel te hebben over je gevoelens, je hoeft alleen maar te kijken hoe ze ontstaan.

Als je je emoties bewust beleeft en het grotere geheel kunt overzien, ben je ook in staat om met die emoties om te gaan. Iedereen heeft andere sterke punten en talenten, maar bewustheid is altijd noodzakelijk om op de juiste manier om te gaan met je eigen en andermans emoties.

Wat je kunt doen om je emotionele bewustheid te versterken

De volgende keer dat je merkt dat je een slechte (of juist een goede) bui hebt, moet je ophouden met waar je mee bezig bent en alleen maar observeren: Waarom voel je je zo? Wat is de diepere oorzaak van je emotie? Nogmaals, je moet je gevoelens absoluut niet veroordelen. Merk op dat je ze hebt, en laat ze aan je voorbijglijden zoals een wolkje aan de hemel.



- **Het vermogen om met je emoties om te gaan**

Als je je eenmaal bewust bent van je emoties, ben je in staat er onderscheid in aan te brengen en je gemoedstoestand onder controle te houden. Een paar voordelen daarvan zijn dat je:

- Niet meteen reageert op wat anderen doen, of op wat je overkomt
- Geen tijd verdoet met mokken en zeuren, maar in plaats daarvan actie onderneemt
- Niet vastloopt in negatieve emoties die je productiviteit belemmeren

Dit is niet zo moeilijk te begrijpen, toch?

Wat je kunt doen om meer controle over je emoties te houden

De volgende keer dat je merkt dat je emotionele gemoedstoestand verslechtert, moet je proberen onbevooroordeeld naar jezelf te blijven kijken, en je af te vragen: *"Waarom voel ik me nu zo? Wordt mijn situatie daar beter van of juist slechter?"*

Een andere vraag die je in zulke gevallen kan helpen is: *"Is dit een kwestie waarover ik me ook op mijn sterfbed nog druk zal maken?"* Hoe extreem het ook klinkt, vergeet nooit dat het gemakkelijker is om met je emoties om te gaan wanneer je het grotere geheel in gedachten houdt. Als je geen zin hebt om naar de sportschool te gaan maar wel ontzettend gemotiveerd bent om fit te blijven, zal het je lukken. Probeer buiten jezelf te treden en je bewustzijn los te maken van je emotionele gemoedstoestand.

- **Bewustzijn van andermans emoties** Sommige mensen hebben hierbij genoeg aan hun intuïtie, anderen moeten er iets voor doen. Hoe iemand zich voelt, bijvoorbeeld tijdens een gesprek met jou, kun je aflezen aan bepaalde aanwijzingen. Met behulp van deze tips wordt je communicatie met anderen waardevoller en krijgt zij meer diepgang. We willen tenslotte toch allemaal door onze vrienden en familie gehoord en begrepen worden.

ONZE PARADIGMA'S

►Teach what your learn.

►Be completely in the room.

►Be a model, be a part of the solution.

►Carry your own weather.

►Learn it – teach it – apply it.

►We hoeven niets te weten over morgen, zei het paard, het enige wat wij hoeven te weten is dat wij van elkaar houden.

Wat je kunt doen om je beter bewust te worden van andermans emoties

De volgende keer dat je met iemand in gesprek bent, moet je letten op de lichaamstaal van de ander. Heeft zij (of hij) de armen of benen over elkaar? Maakt ze oogcontact? Zit ze in elkaar gedoken of juist rechtop? Kijk haar in de ogen en merk op wat je dan intuïtief voelt. Hoe is de toon van het gesprek? Klinkt er een onderliggende boodschap in door? Probeer te raden hoe de ander zich voelt, en vraag haar vervolgens of je veronderstelling klopt. Oefening baart kunst: na verloop van tijd leer je de subtiele tekenen herkennen.

- **Het vermogen om te gaan met andermans emoties** Dit laatste aspect van emotionele intelligentie is buitengewoon krachtig. Heb je wel eens een echt goede verkoper aan het werk gezien? Hij was vroeger waarschijnlijk iemand die mensen enthousiast kon maken voor een product, of iemand die met een simpele oplossing frustratie kon ombuigen naar succes. Dat is een voorbeeld van iemand die dit vermogen op meesterlijke wijze heeft leren beheersen.

Wat je kunt doen om beter te leren omgaan met andermans emoties

De volgende keer dat je te maken hebt met iemand die boos of verdrietig is, moet je proberen om je die persoon in een positieve gemoedstoestand voor te stellen, en hem of haar ook zo te benaderen. Probeer, zonder paternalistisch te doen of de situatie te bagatelliseren, de ander te laten inzien wat een geweldig leven hij of zij eigenlijk heeft, of hoe dankbaar je bent dat jij daar deel van uitmaakt. Heel vaak is een oprecht positieve houding besmettelijk. Het is belangrijk dat je die positieve houding vasthoudt en niet toegeeft aan de negativiteit van de ander. Dat onderdeel van emotionele intelligentie is best lastig aan te leren, maar geef de moed niet op. Als je je maar blijft richten op het goede voorbeeld geven, help je anderen om ook betere keuzes te maken.

Als je je emotionele intelligentie ontwikkelt, leer je je emoties beheersen in plaats van dat ze jóu beheersen. Op school leer je dit niet, maar emotionele intelligentie is een van de belangrijkste dingen die we onze kinderen en de rest van de maatschappij kunnen meegeven. Wat dat oplevert: betere schoolprestaties, en nog veel meer…

Houd er rekening mee dat er een belangrijke voorwaarde is om het waardevolle advies van Daniel Goleman bij jezelf te kunnen implementeren: je moet in contact zijn met je authentieke zelf en vrij zijn van de verslaving aan goedkeuring. Als je nog steeds leeft op de automatische piloot, zul je waarschijnlijk ook moeite hebben met het volgende punt.

Dat volgende punt is het vermogen om het verschil te zien tussen IQ en EQ, wat in wezen het verschil is tussen luisteren naar je hart en luisteren naar je rede. Die zijn natuurlijk beide op hun eigen manier belangrijk. Een hoog IQ helpt je bij het oplossen van problemen en bij logisch nadenken, terwijl EQ je helpt bij het op een diepgaande, oprechte en waardevolle manier omgaan met jezelf en anderen.

Ben je nieuwsgierig naar je eigen emotionele intelligentie? Doe de quiz om te ontdekken hoe het staat met jouw Zelf-Gevoel. En weet dat je altijd kunt werken aan het verbeteren van je EQ, wat je uitgangspositie ook is. Je kunt het oefenen, en zoals je weet: oefening baart kunst.

mijn innovatie

mijn onderzoek

Hay Advies en Interim

Hay Freriks MES master of educational superintendency

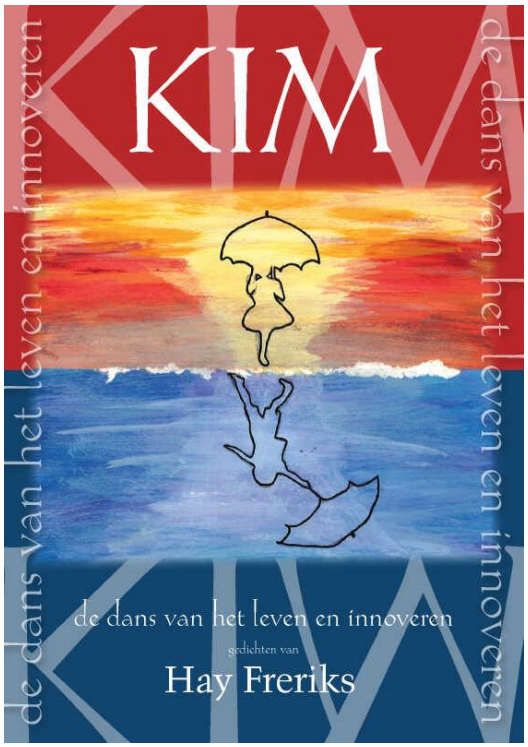
Ghünenbeek 25

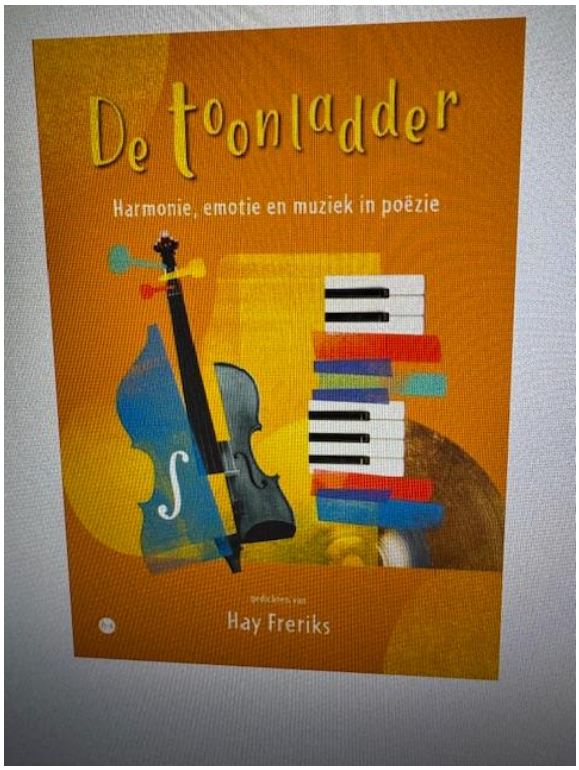
5807 CE Oostrum

06 36318079

Email info@hayadvieseninterim.nl

Internet www.hayadvieseninterim.nl





40 kleurrijk en excellent leiderschap vanuit het concept ‘leiding geven aan leren’