

Yves Demaertelaere

@YDemaertelaere

<https://yvesdemaertelaere.com/>

Learn



Kunnen we met de systemen van *gisteren* de leerlingen van *vandaag* voorbereiden op de toekomst van *morgen*.

Onderwijs in beweging

SCHOLEN SLIM ORGANISEREN

TOM VAN ACKER
YVES DEMAERTELAERE

ANDERS WERKEN MET GOESTING



Op grote schaal
kleinschaligheid organiseren

Van de auteurs
van het boek
Scholen slim
organiseren

Yves Demaertelaere
Tom Van Acker
@YDemaertelaere
@zotvanwerk



OP GROTE SCHAAL SCHOLEN SLIM ORGANISEREN

ANDERS VERANDEREN
MET GOESTING

Tom Van Acker
Yves Demaertelaere

Samenwerking over scholen heen. Daarover gaat dit boek. Niet louter over efficiëntie, maar over meer kansen voor professionals om beter te werken. Over vriendere samenwerkingen in flexibele structuren. Over schoolbestuur als organisatie met leiderschap. Maar bovenal: over samenwerken en leren met goesting!

Herkenbaar?

Topproblemen
in organisaties
met
toenemende
complexiteit
en
moeilijkheid:



Moeilijke (interne) communicatie



Gebrek aan daadkrachtig
leiderschap

Te veel waan van de dag

Structuur en leiderschap niet aan elkaar
aangepast

Neurotisch gedrag van leidinggevenden



Onvoldoende doorvertaling van de VISIE en gebrek aan
STRATEGIE



Verandermoeheid en gebrek aan methodiek (om het anders te
doen)



Te weinig betrokkenheid door wankel HR-beleid



Complexe organisatie(structuur) met negatief effect op de cultuur



Onvoldoende lerend vermogen en gebrek aan aanpassing

Slimme warme
scholen,
hoe maak je het?

1

Dwang en drang om met goesting te veranderen.



WHAT'S
YOUR BIG
WHY?

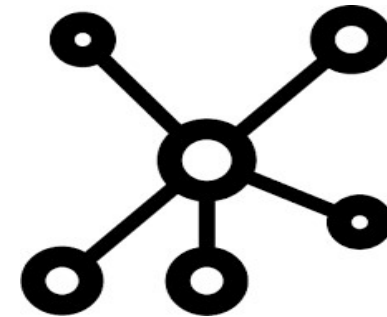
Juiste overwegingen : kunnen wij hierdoor ... ?



Beter onderwijs/zorg
verlenen ?



De medewerker professionaliseren
in een werkbare context ?



Sterker worden in het uitvoeren
van onze maatschappelijke opdracht,
in een steeds sneller evoluerende
maatschappij ?

**Goed werkgeverschap in scholen is niet alleen
goed voor leerkrachten, maar ook voor leerlingen**
Veranderen doe je vanuit het primair proces!

1a

Waar liggen zij wakker
van?



Iedereen op deze wereld heeft
het recht om
met goesting te leren

- 28% **ongekwalificeerde uitstroom** in Antwerpen (27% Brussel, 22% Gent, 19% Mechelen, ...)
- **Verhoogd spijbelgedrag** (29% in het beroepsonderwijs)
- Ouders en leerkrachten mijden concentratiescholen
- 30% **leervertraging** (Vlaanderen) en 50% in Antwerpen (725 miljoen€ volgens rapport OESO van 2011)
- Het onderwijs **reproduceert sociale ongelijkheid** (6% leerlingen ouders zonder diploma stroomt door naar hoger en universitair onderwijs)

Daarvan lig ik wakker



Top 5 van Scholieren

20.130 scholieren

Als onze scholieren de baas waren, dan zouden ze volgende vijf thema's in het onderwijs als eerste aanpakken:

Mentaal welzijn van scholieren - 48%

De manier van lesgeven - 30%

••• Racisme in het onderwijs - 28%

Scholieren in kansarmoede - 26%

Wat we leren op school - 24%

Droeve cijfers ...

1.066 zelfdodingen in Vlaanderen of **3 per dag** (320 verkeersdoden op Vlaamse wegen) - Zelfdoding is **de meest voorkomende doodsoorzaak bij jongeren** tussen 15 en 19 jaar (Zorg en Gezondheid, 2014)

16,8% van de jongeren heeft zichzelf één of meerdere keren **opzettelijk beschadigd** (Studie jongeren en gezondheid 2014)

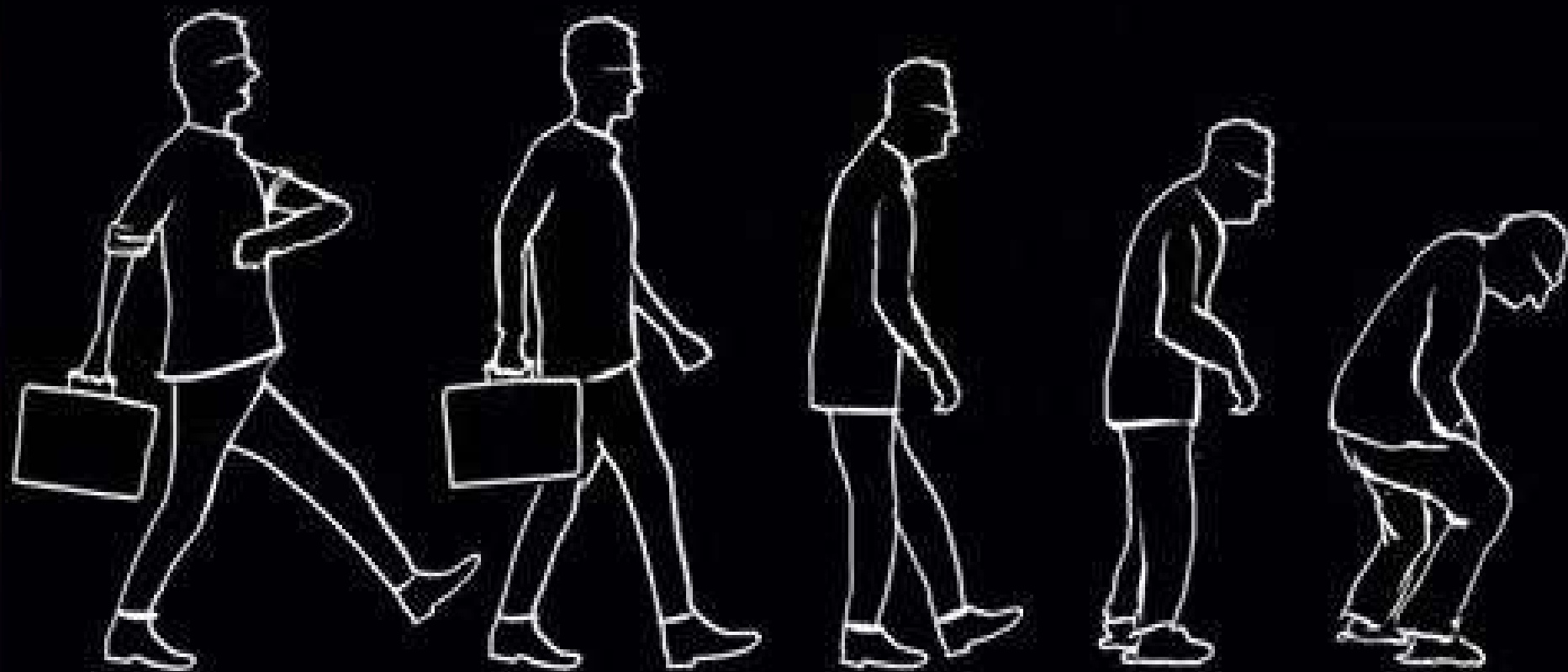
34.500 Vlaamse leerlingen (10- tot en met 18-jarigen) worden **minstens wekelijks gepest (5,4%)**: de impact hiervan is – ook op lange termijn – negatief voor de betrokkenen en voor de samenleving (HBSC-rapport, 2016)

Ongeveer **10%** van de leerlingen (9 t.e.m. 16-jarigen) werd het afgelopen half jaar **gecyberpest** of heeft gecyberpest. (DICA-studie, UA)

14% van de Vlaamse jeugd stroomt **ongekwalificeerd uit het onderwijs**: mentoring of persoonlijke begeleiding (**strategie met persoonlijke aandacht**) helpen dit fenomeen voorkomen. (Lamote et al., 2013)

1b

Waar liggen wij wakker
van?



Tabel 1: aandeel werknemers met werkbaarheidsknelpunten in de onderwijssector

	2004	2007	2010	2013	2016	2019
onvoldoende leermogelijkheden	8,4%	7,2%	5,9%	6,7%	4,9%	6,1%
motivatieproblemen	10,6%	8,7%	6,7%	10,5%	11,2%	15,0%
werkstressklachten	32,4%	31,4%	34,5%	35,4%	41,1%	46,3%
problemen werk-privébalans	14,9%	15,0%	16,4%	17,5%	18,4%	23,7%
werkbaar werk	57,2%	59,7%	57,8%	55,1%	52,5%	45,7%

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2019

A close-up photograph of a man with dark hair, smiling broadly with his eyes closed. He has his hands raised in a gesture of praise or agreement, with his fingers pointing upwards. The background is bright and slightly blurred.

Iedereen op deze wereld
heeft het recht om
met goesting te werken



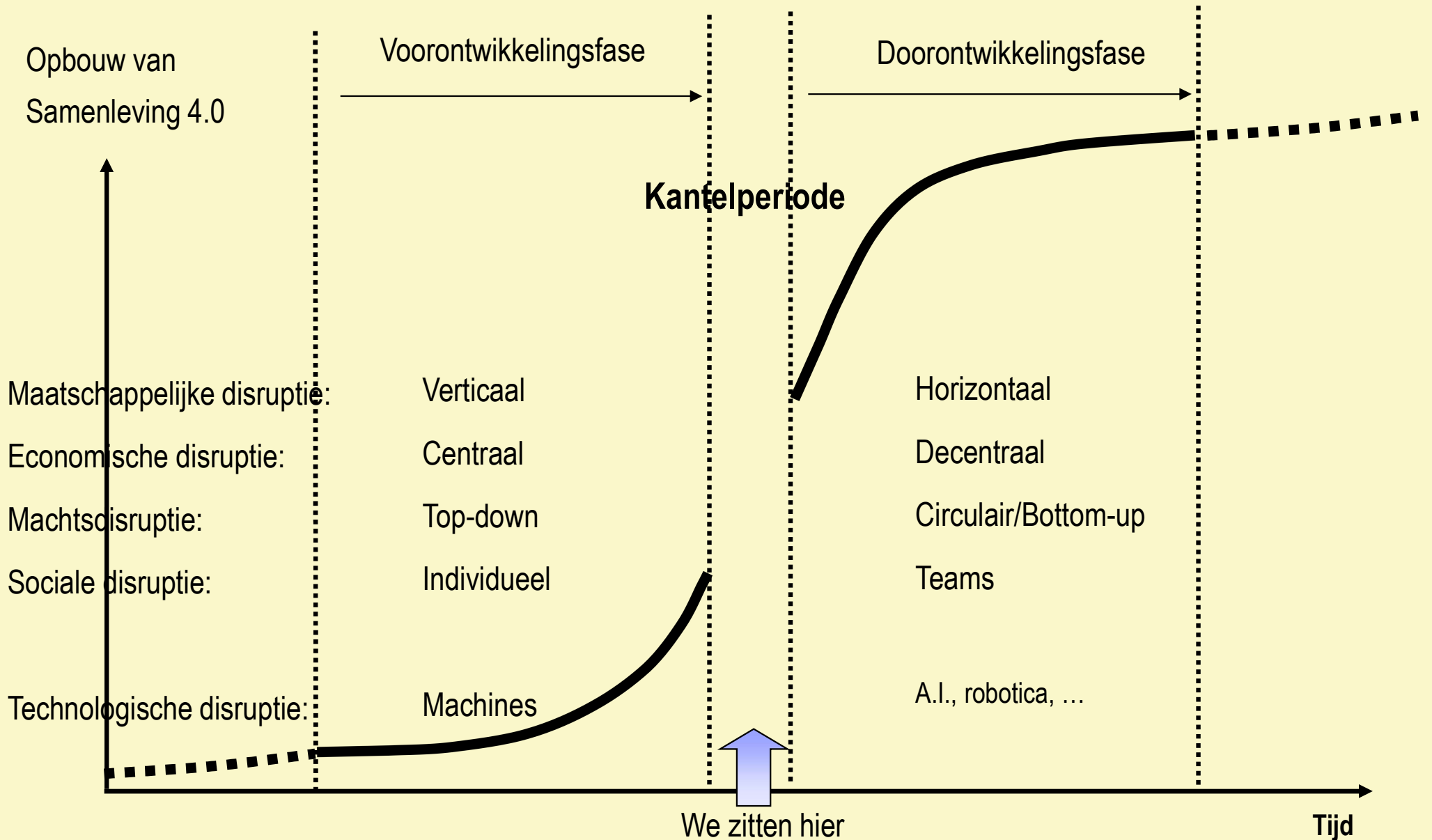
Iedereen op deze wereld heeft het
recht om
LANGER met goesting te werken

1c

Waar ligt de wereld
wakker van?



Overgang naar toekomstige samenleving



富嶽三十六景 神奈川沖
波裏

DE TOEKOMST

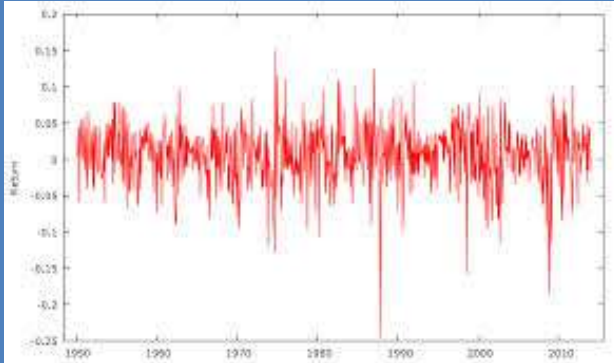
The Guide to the Ecosystem Economy



Broeders van Liefde
GEÏNSPIREERD VERBONDEN

EEN VOCA WERELD

Steeds snellere en continue verandering.
Soms radicaal. Hoge pieken en diepe dalen.
Geen stabiliteit. Grote variabiliteit.



VOLATIEL

De voorspelbaarheid neemt af. De evolutie
van technologie, economie, maatschappij, ...
Is onzeker.



ONZEKER

Grenzen vervagen. Steeds meer is verweven
en interacties zijn moeilijk te doorgronden.



COMPLEX

Problemen hebben niet altijd een eenduidige
oplossing, Dingen kunnen verschillend
worden geïnterpreteerd.



AMBIGU

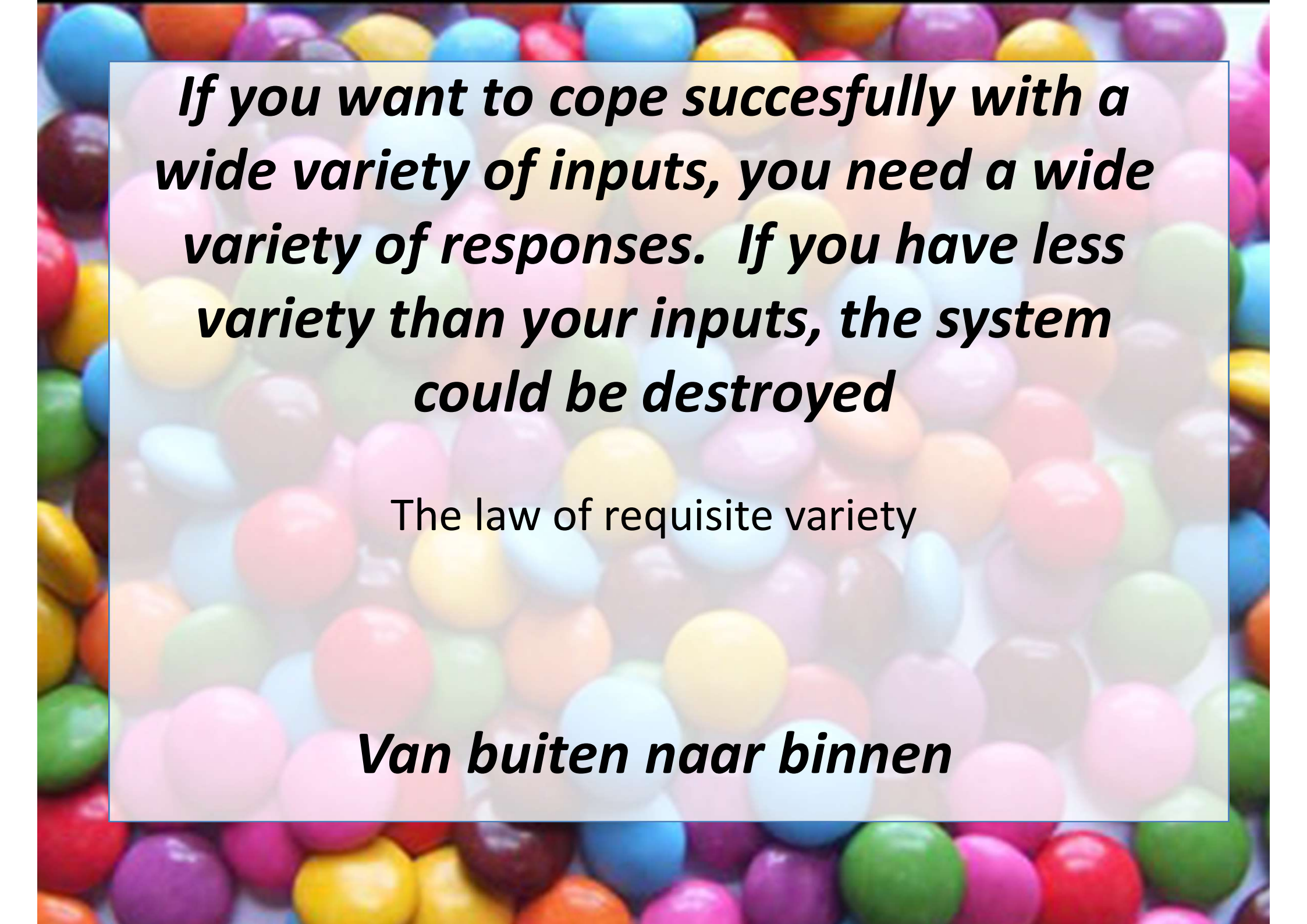


HET VIRUS heeft het systeem niet gebroken



Broeders van Liefde

GEÏNSPIREERD VERBONDEN



If you want to cope successfully with a wide variety of inputs, you need a wide variety of responses. If you have less variety than your inputs, the system could be destroyed

The law of requisite variety

Van buiten naar binnen

2

Over integraal
veranderen om goesting
te krijgen ...





Goesting

WAT MAAKT MENSEN ZOT VAN WERK?

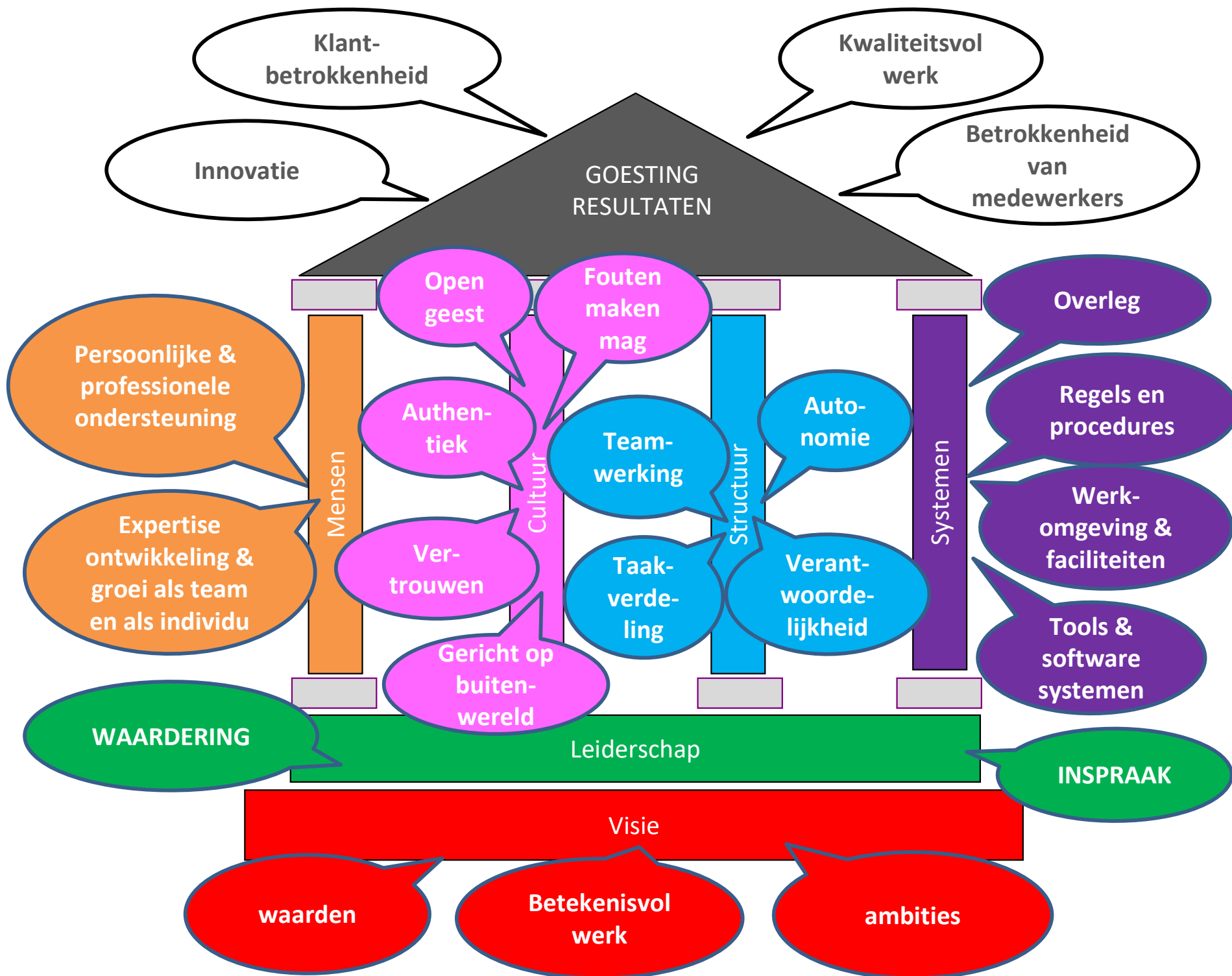
... EN VREET ENERGIE:

ENERGIEVRETERS

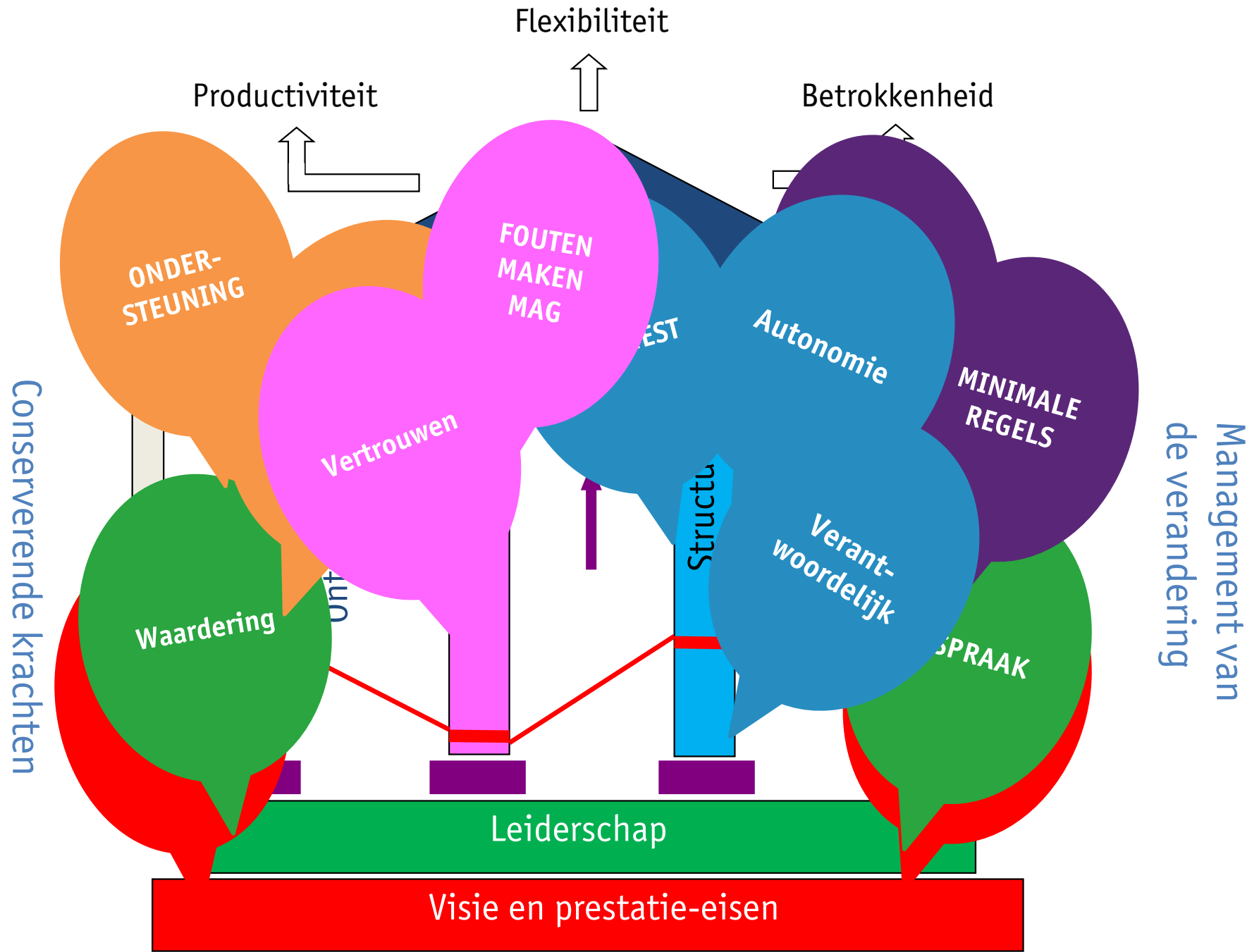
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeids-voorwaarden	Arbeids-omstandigheden	Arbeidsrelaties
Werkdruk Tijdsdruk Verantwoording	Administratie Emotionele taken Gebrek aan autonomie Veranderingen in curriculum Rolconflict Teveel verwachtingen van rol als leraar	Salaris Jobonzekerheid Gebrek aan professionele ontwikkeling Evaluatie van leraren	Gedrag van studenten Klasgrootte Gebrek aan leermiddelen Gebrek aan nodige faciliteiten Technologie	Gebrek aan steun van collega's Gebrek aan steun van de leidinggevende Gebrek aan ouderbetrokkenheid Gebrek aan communicatie

... EN GEEFT ENERGIE:

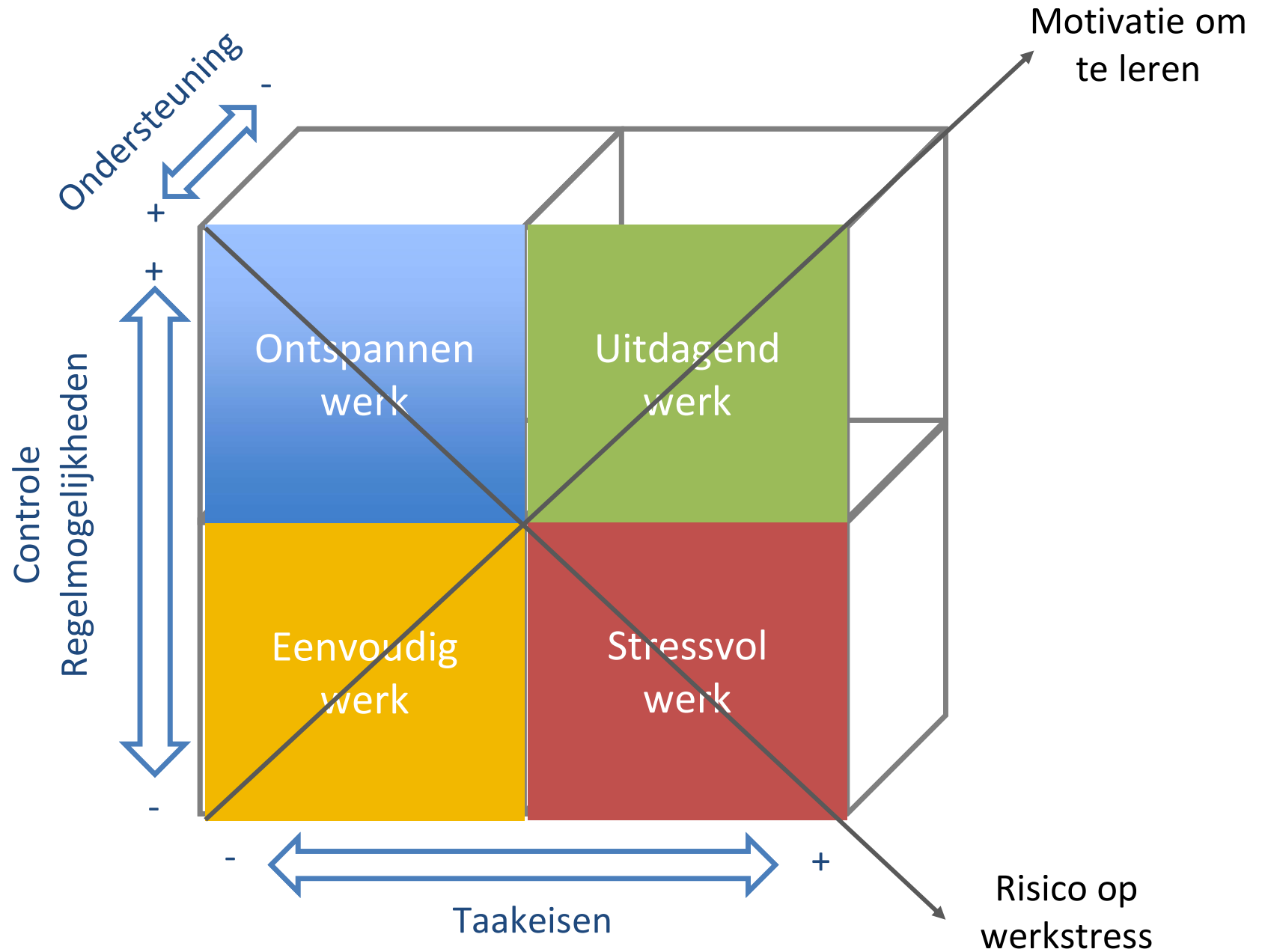
ENERGIEGEVERS				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsrelaties
Positief schoolklimaat Cultuur van samenwerken Innovatie	Autonomie Bekwaamheid	Kansen tot professionele ontwikkeling Erkenning en beloning Mentoren Jobzekerheid Supervisie Feedback	Fysieke omgeving Gedrag van studenten Faciliteiten en middelen	Steun van collega's Steun van leidinggevende Relatie student-leraar Steun van anderen Relatie ouder-leraar Interpersoonlijke relatie



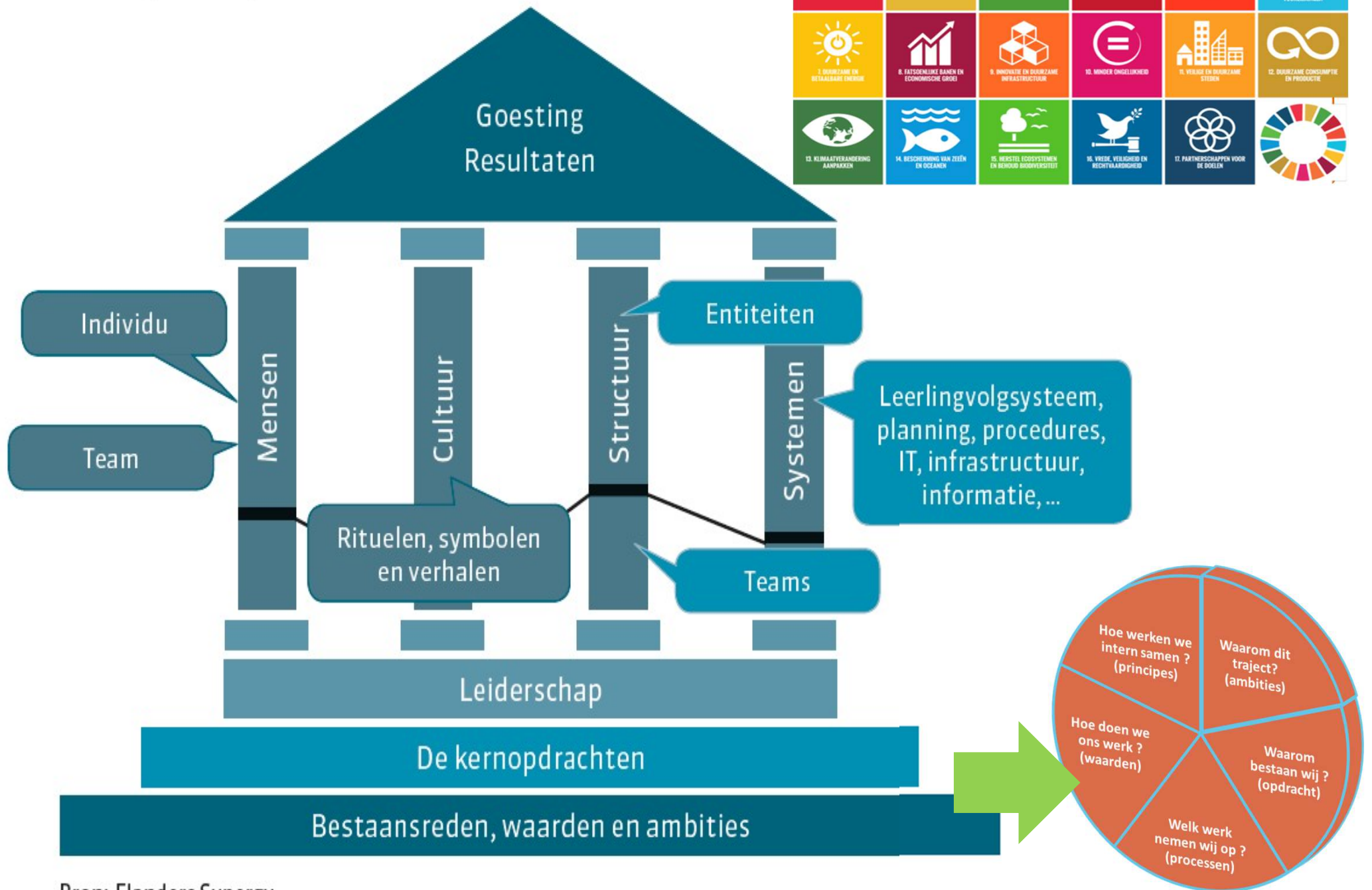
Integrale benadering



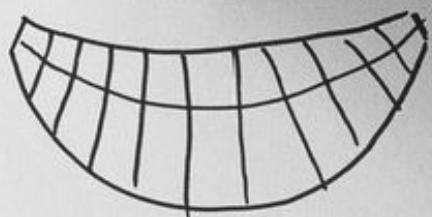
Model van Karasek



Afbeelding: Het tempelmodel



Bron: Flanders Synergy.



TEST

Teken een kip **Teken een uil**

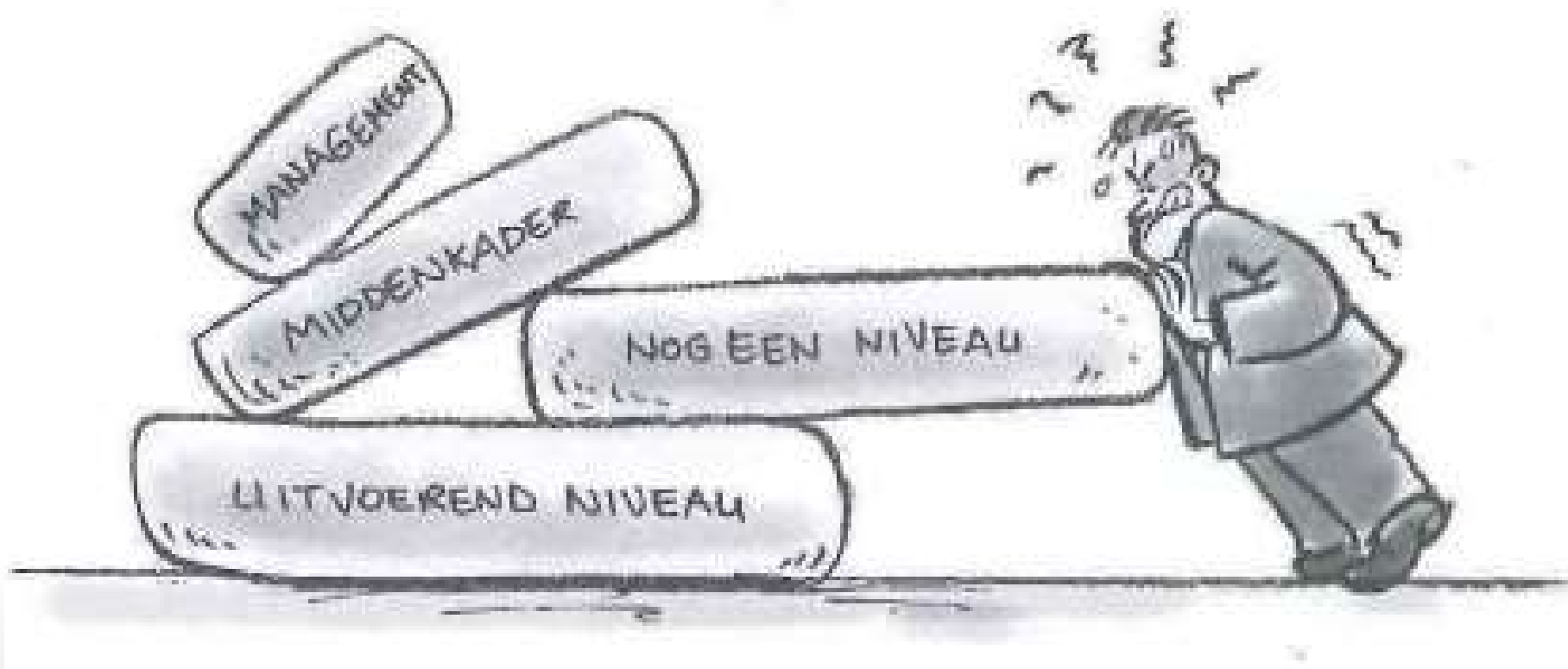
Organisatiemodel aanpassen: Op grote schaal kleinschaligheid organiseren

Kans om **net
werkorganisatie** te
bouwen met autonome
entiteiten die
afstemming organiseren
voor complexe
problemen

**DURF
ANDERS...
TE ZIJN**



Is fusie dan een oplossing?





3

Geef de mensen weer het
gevoel dat hun werk
ertoe doet en dat ze een
zinnvolle bijdrage leveren.
Iedere medewerker wil
visie en richting

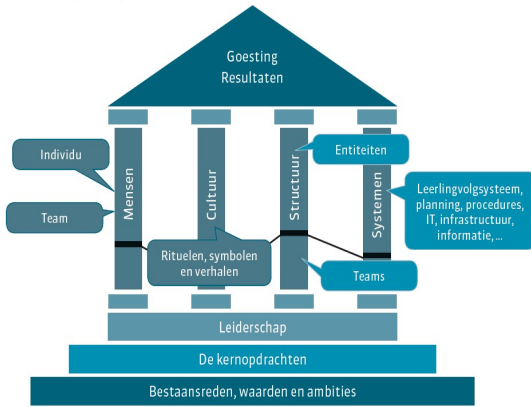
Kus de visie wakker

De kracht van story telling



5 visie vragen voor onze story

Afbeelding: Het tempelmodel



Bron: Flanders Synergy.



4 Over het
betekenisvolle werk:

wat doen we vandaag
voor onze leerlingen?

betrokkenheid



betrokkenheid van alle partners die een gecoördineerde bijdrage leveren aan de begeleiding van het kind

kwalificatie



Leerdoelen nastreven die maatschappelijk relevant zijn om samen te leven, te werken en zich persoonlijk te ontwikkelen

KERNOPDRACHTEN ONDERWIJS

leervermogen



preventief en curatief begeleiden om leervermogen maximaal te benutten

talentenportfolio



Talenten ontwikkelen, passioneren en regisseren en vanuit talenten oriënteren



5

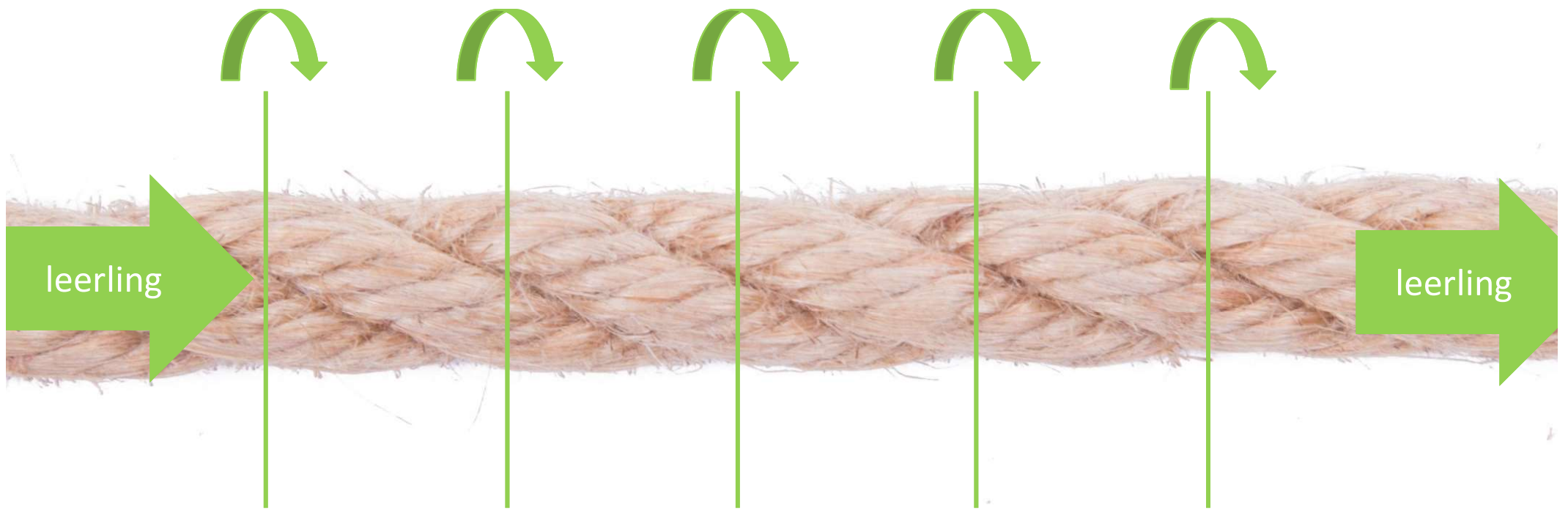
Hoe organiseren wij die vandaag?

4 KERNOPDRACHTEN



zoals een spinnenkop

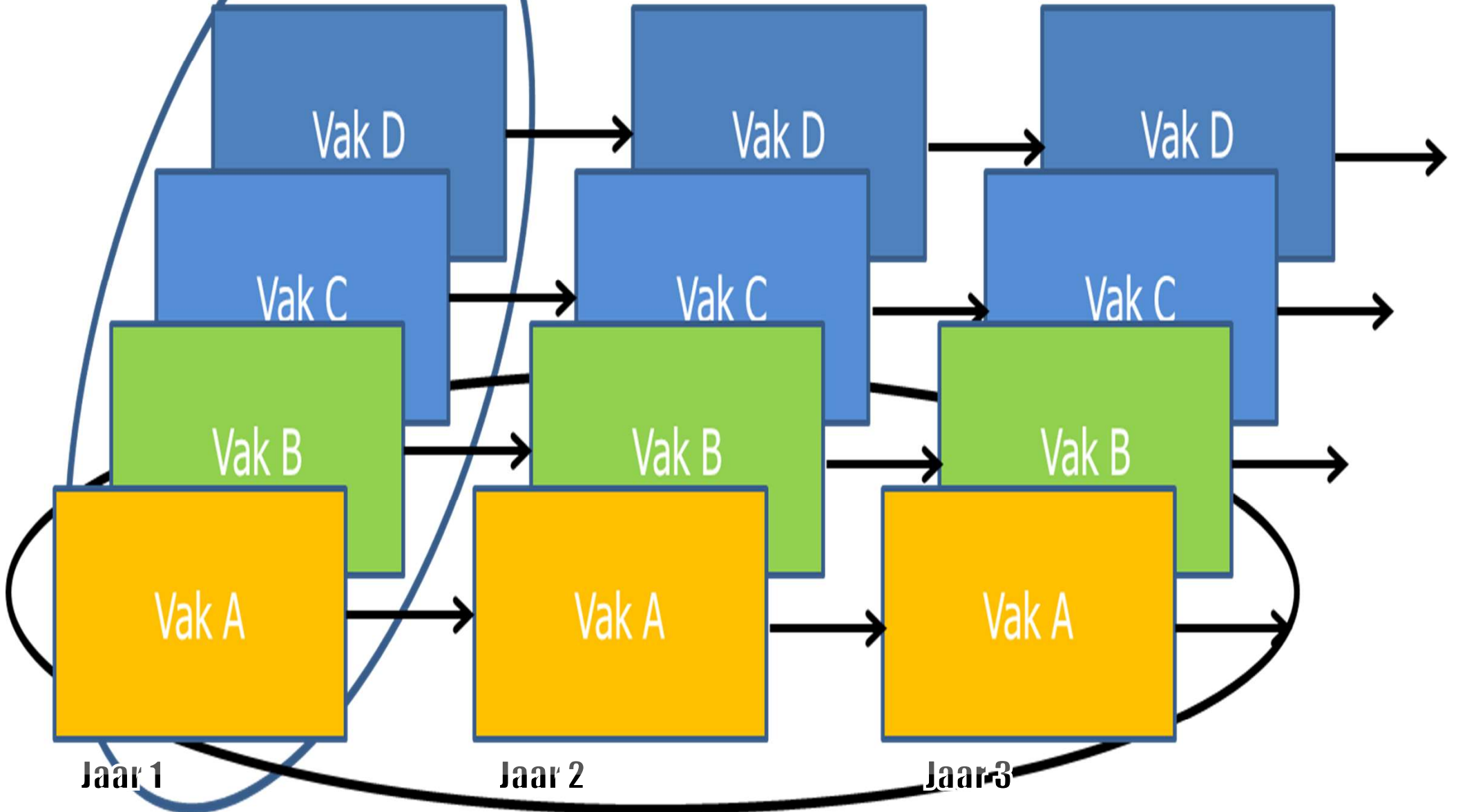
COMPLEXE ORGANISATIE



Afstemming over de leerlingen tussen de verschillende leerjaren

Afstemming over de leerlingen van hetzelfde jaar

Afstemming over de vakken tussen de verschillende leerjaren/richtingen



Afstemming over het vak tussen parallelle klasgroepen

Afstemming tussen de vakken in hetzelfde jaar

Afstemming over de relevante beleidsdomeinen van de school

**ONZE ORGANISATIE IS BIJZONDER
COMPLEX EN VERGT VEEL AFSTEMMING**



**WAARDOOR HET SOMS MOEILIJK WORDT OM
MET ANDERE PARTNERS SAMEN TE WERKEN**

Kwaliteitseisen

ICT en technologie

Gevarieerde instroom

Regelgeving

Mondige leerlingen/ouders

Krappe arbeidsmarkt

Efficiëntie

combinatie

D E N K E N

leidt tot.....

D O E N

afstemkosten

hoge werkdruk

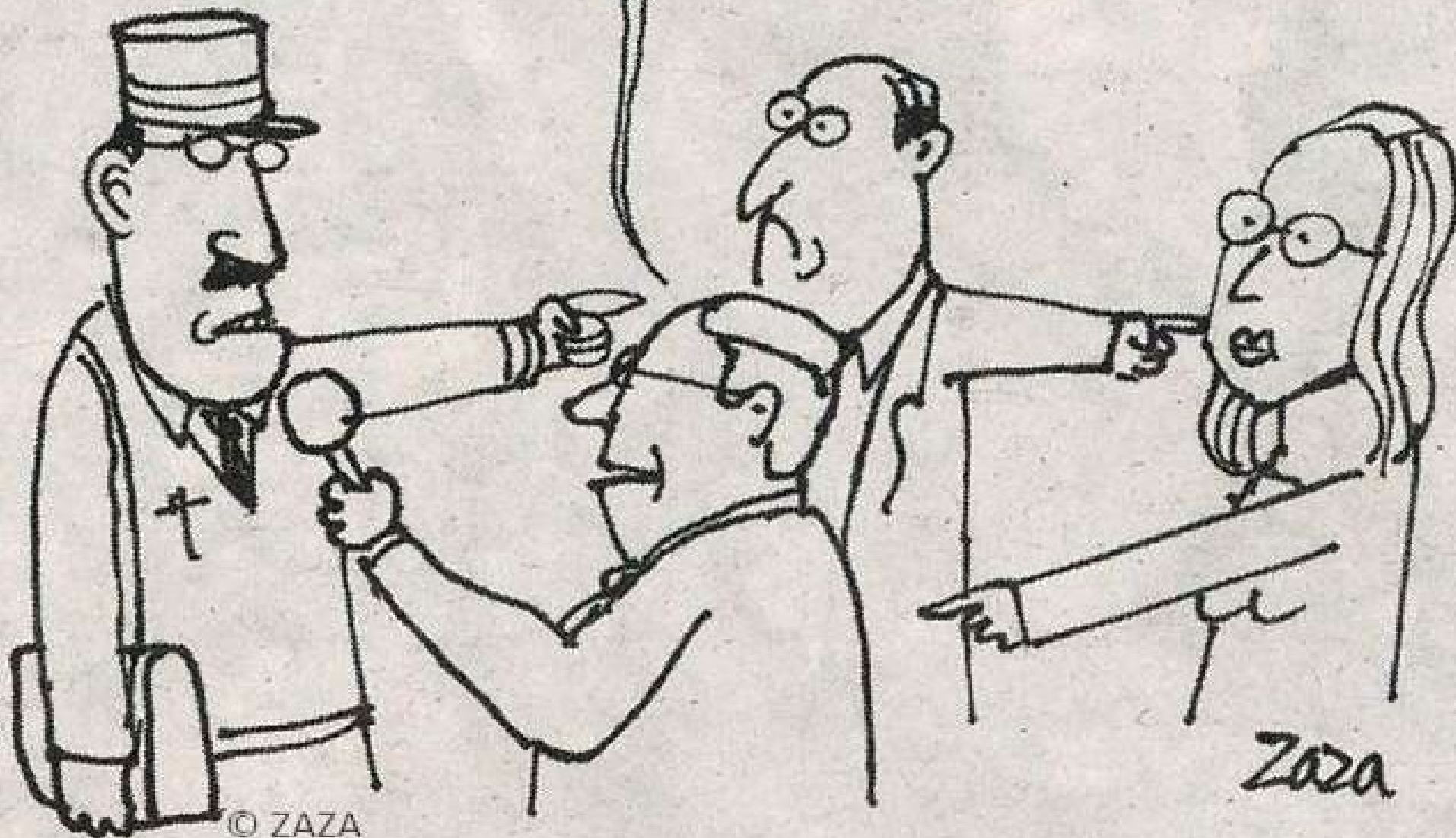
eentonig werk

overbelasting leiding

Mijn zorg niet



WIE DRAAGT HIER DE
VERANTWOORDELIJKHEID?





voor het kwalificeren van jongeren



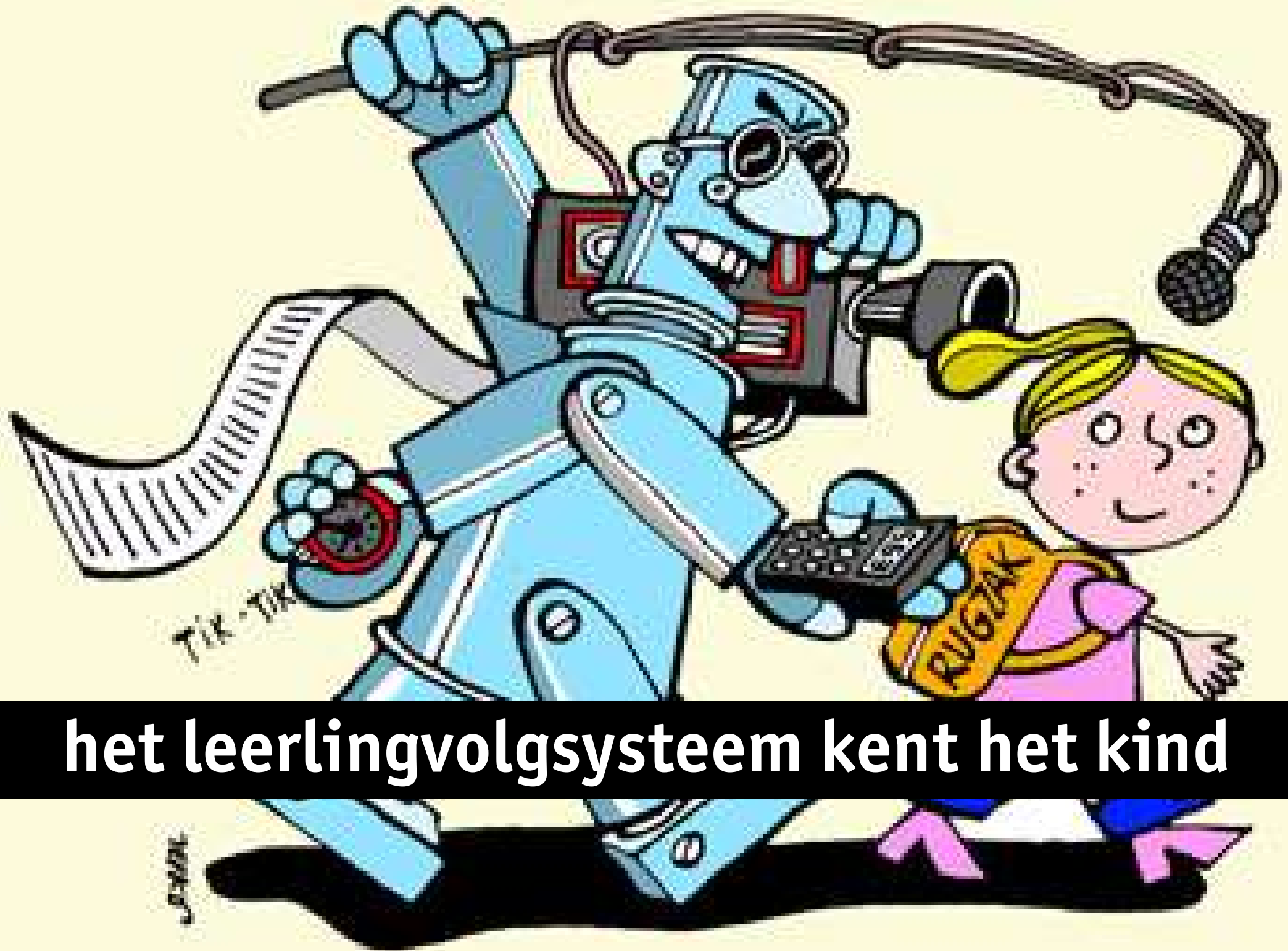
voor de talentontwikkeling van het kind



voor het oplossen van spijselgedrag



voor het verlenen van zorg



het leerlingvolgsysteem kent het kind



Zittenblijven heeft weinig zin



Zittenblijven is minder zinvol dan Vlaamse leraren en ouders denken. Dat is een van de opmerkelijkste conclusies van 'Zittenblijven in vraag gesteld', een studie van vier Leuvense onderzoekers in opdracht van het ministerie van Onderwijs en Vorming. Zij vinden het belangrijk dat scholen stilstaan bij de haast 'evidente' maatregel van het zittenblijven.



Stomme LERNAAR

GEEN PRESTATIES ZONDER RELATIES

CONTROLLEREN EN BEHEERSEN

Eenzijdige verticale communicatie

Efficiëntie-waarden centraal

Organisatie is het uitgangspunt

Centrale besluitvorming

Gebruik van macht


Streven naar uniformiteit

Scheiding denken en doen



HEEL WAT REGELS EN PROCEDURES





Positionele relaties
Moeilijke samenwerking
Problemen inzake motivatie en betrokkenheid
Weerstand tegen verandering

VERZUILING EN SPECIALISATIE

A large field of black umbrellas is shown under a cloudy sky. The umbrellas are arranged in a grid-like pattern, and several of them have the text 'SHIRTSSENZO.NL' printed on them in a gold or yellow color. The overall scene is dark and atmospheric, with the umbrellas creating a sense of depth and repetition.

Impact op de organisatiecultuur

PARAPLUPOLITIEK

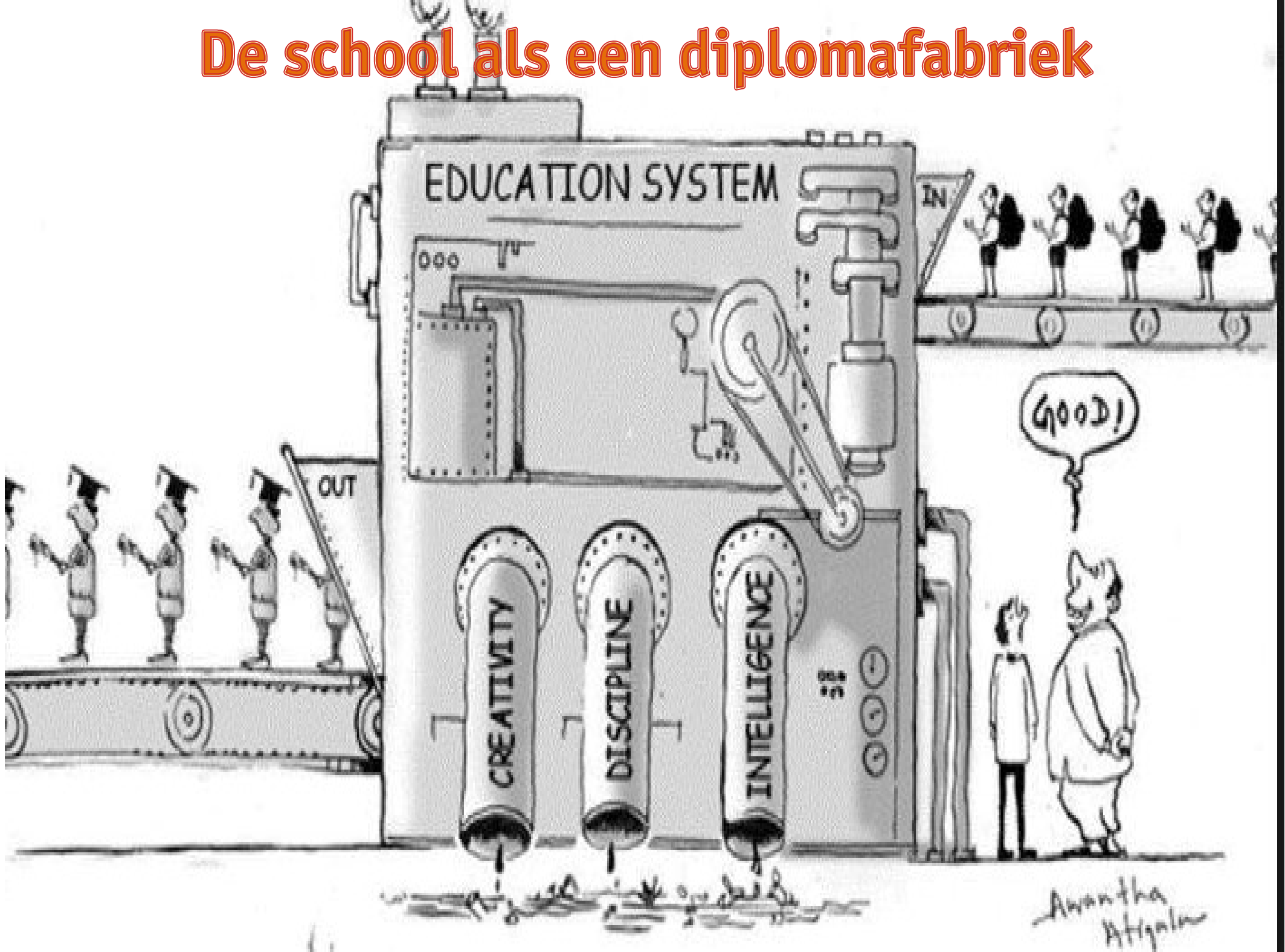


WEINIG WENDBAAR EN FLEXIBEL
Weerstand tegen verandering

DAAR WORD IK ZOT VAN OP HET WERK!



De school als een diplomafabriek



Structuur creëert gedrag. Stoornissen?





Het is niet moeilijk om wilde eenden tam te krijgen, maar eens tam is het moeilijk om ze weer wild te krijgen.


6

Over (zelfsturende)
teams





**ORGANISEREN IS
HET WERK DELEN
OM HET DAN **ANDERS** TE
VERDELEN**

A close-up photograph of a single, golden-brown, star-shaped cracker with a porous, textured surface. The cracker is positioned diagonally across the frame. A dark grey thought bubble with a white outline is superimposed on the upper left portion of the cracker. Inside the thought bubble, the text 'Ontwerpen om complexiteit te reduceren en samenwerking te vereenvoudigen' is written in white. Three smaller, dark grey circles of decreasing size lead from the bottom of the thought bubble to the cracker's surface. The background is a plain, light-colored surface.

Ontwerpen om
complexiteit te
reduceren en
samenwerking te
vereenvoudigen

EENVOUDIG ORGANISEREN

zoals een zeester

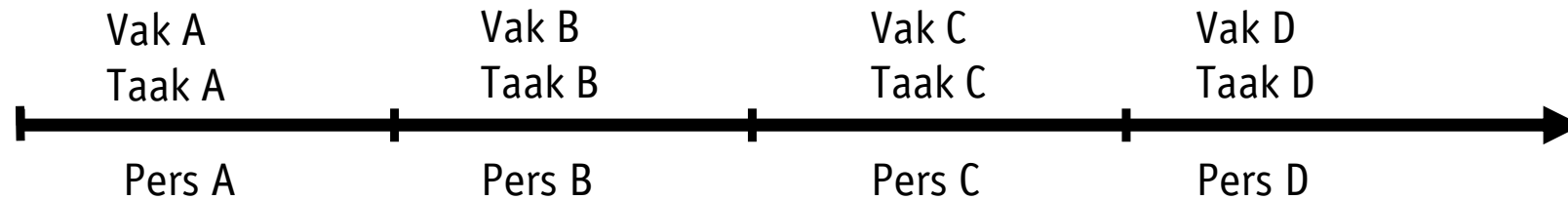


TEAMS zijn
de bouwstenen van
de nieuwe organisatie

Stroomgsgewijs organiseren of re-engineering van processen

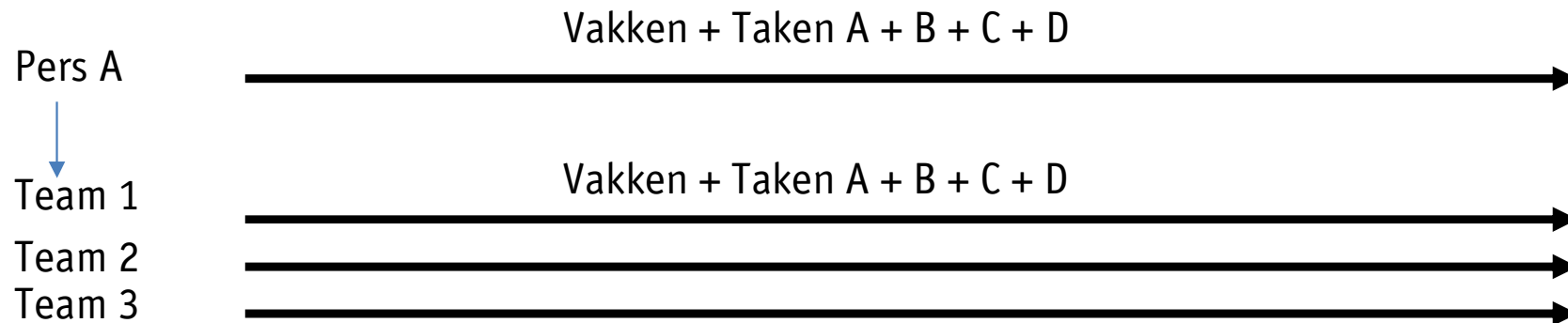
Van:

EENVOUDIGE TAKEN IN COMPLEXE STRUCTUUR



Naar:

COMPLEXE TAKEN IN EEN EENVOUDIGE STRUCTUUR



Geef elk proces aan een persoon. Als het te groot is, geef het aan een team.

Onderwijs waardeketen



4 verstrengelde kernopdrachten voor en rondom het kind





Het team is verantwoordelijk voor het behalen van resultaten binnen die 4 kernopdrachten voor haar community van kinderen, en krijgt zoveel mogelijk ruimte om dat zelf vorm te geven

**Het team is onafhankelijk en heeft gestructureerde
vrijheid om de kernopdrachten te plannen, te
verbeteren en te vernieuwen**

**wat de kwaliteit van hun werk sterk beïnvloedt,
kunnen zij zelf beslissen zonder leiding of
ondersteunende diensten**

teams zijn zelfsturend





teams zijn zelforganiserend



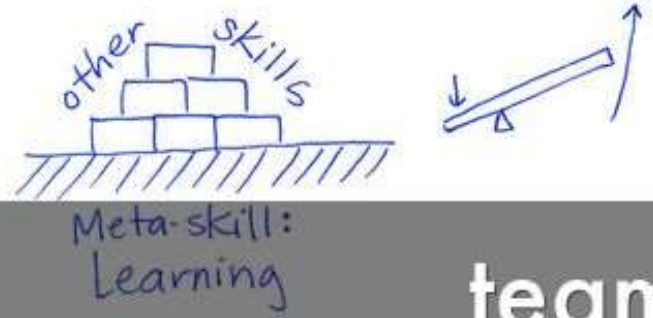


teams zijn regisseur in de brede school

LEARNING TOGETHER

2013-11-29

I've been learning a lot about learning



So I want to make the conversation **BIGGER** and experiment with different ways we can help each other **learn better.**

teams zijn zelflerend

Plan for today
 Share Quick tips from this month

Monthly Hangout/
 Q & A?
 Nov 29 7PM EST

People's questions help a lot!




Google Helpouts
 15 min · \$5



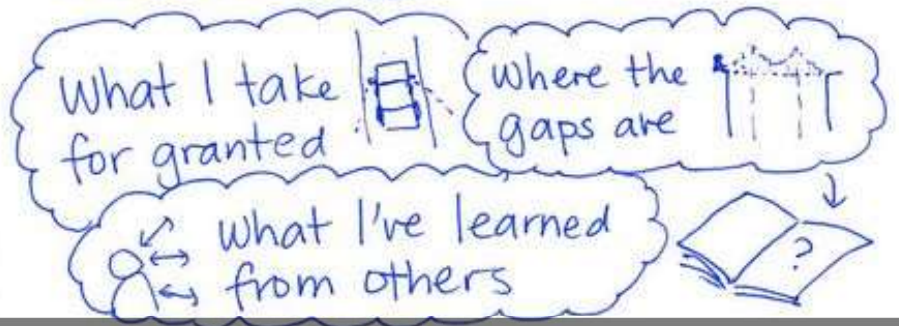
★★★★★ × 31 ☺

(Hits the ground running, helps me get over my nervousness, gives people something to ask me about)

sach.ac/live  stream

Questions from chat room (feel free to share your own tips too!)

sach.ac/chat
 Neater than Google+?



Not fully interactive because I don't yet have the mental bandwidth to handle moderation, and Hangouts ~~are~~ have a max of 10 anyway...

Please share your thoughts and tips!

Next: sach.ac/learn



**een team is herkenbaar
(heeft eigen middelen, eigen ruimte, eigen info,...)**

een team heeft bestaanszekerheid over de jaren heen

teams kennen continuïteit en zijn een nest

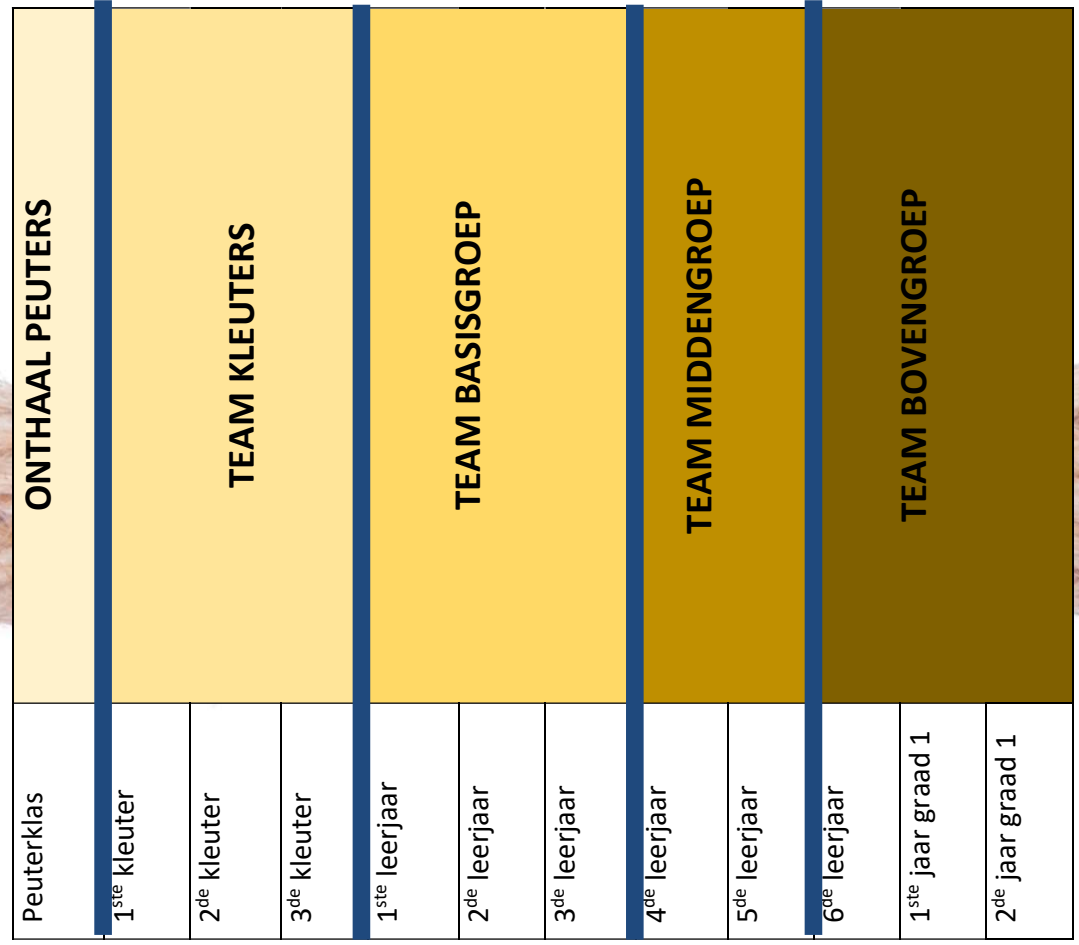
DUURZAAM



Teams : werkbare grootte

- ✿ Ideale grootte : tussen 8-12 leerkrachten
- ✿ Voldoende klein om besluitvorming efficiënt te houden
- ✿ Voldoende groot om kernopdrachten te kunnen uitvoeren
- ✿ Mix van vaktechnische kwaliteiten, sociale vaardigheden, multiculturele/ diversiteitskenmerken, organisatorische en managementkwaliteiten

- Welbevinden
- Taal en rekenvoorwaarden
- Lees, reken, schrijf
- Zelfstandig leren
- Oriënteren



Voorbeeld Basisschool

schoolniveau

Mini's

Maxi's

Nest 1	Nest 2	Nest 3	Nest 4	Nest 5	Nest 6	Nest 7	Nest 8	Nest 9	Nest 10
peut	1 ^e kl	1 ^e lj	2 ^e lj.
familie		familie			familie		familie		
brug		brug		brug		brug			brug

Voorbeeld – Wittering (NL)

Organisatiestructuur

Unit 1	0-4 jarigen (opvang)
Unit 2	4-6 jarigen
Unit 3	6-9 jarigen
Unit 4	9-12 jarigen
Unit 5	11-15 jarigen (samenwerking VO)

Onderwijs

Wittering.nl is geen school als alle anderen. Er zijn geen klaslokalen, er is een grote open ruimte met functiehoeken. Wittering.nl gebruikt niet één methode, maar meerdere methodes en methodieken die passen bij de visie. Elk kind kan met zijn eigen methode aan de slag. De begeleiders en mentoren kijken hoe het kind leert en welke werkwijze het beste aansluit.

Units

Er zijn geen vaste leerjaren, de kinderen zijn ingedeeld in units die steeds passen bij een bepaalde fase in hun natuurlijke ontwikkeling. Elke unit is onderverdeeld in een aantal basisgroepen, waar kinderen van verschillende leeftijden bij elkaar zitten. Per unit is er een vast team van volwassenen dat de kinderen coacht, instructie geeft en begeleidt in hun leerproces.

De overgang naar een volgende unit vindt organisch plaats. Op het moment dat een kind toe is aan een volgende ontwikkelingsfase, 'vliegt' het over. Deze overvliegmomenten vinden vier keer per jaar plaats.

De lesstof is niet ingedeeld in traditionele vakken, maar wordt aangeboden in de vorm van kernconcepten. De kinderen kunnen vaak zelf kiezen wat ze doen om hun doel te bereiken, hoe ze het doen, met wie ze willen leren en hoe lang ze erover doen. Daardoor 'leren zij samen het leven'!

WERKEN IN DOMIJNEN



Mondomijn heeft vier 'Domijnen'. Het begrip Domijn is afgeleid van Mondomijn. Ieder Domijn bestaat uit een aantal professionals: leerkrachten, pedagogisch medewerkers, vakdocenten, een teambegeleider en natuurlijk kinderen. Peggy van Ratingen is onze interim directeur. De Domijnen 1 en 2 worden aangestuurd door Kim Conrad (Teambegeleider 0-6). De Domijnen 3 en 4 worden aangestuurd door Esther Sanders (Teambegeleider 6-12). Samen met Rosan Jansen als managementondersteuning, vormen zij het managementteam.

De Domijnen zijn ingericht voor de volgende leeftijdsgroepen:

Domijn 1: 0 tot en met 3 jaar

Domijn 2: 3 tot en met 6 jaar

Domijn 3: 6 tot en met 9 jaar

Domijn 4: 9 tot en met 12 jaar


Kinderen stromen dus niet perse door naar een volgend Domijn wanneer zij de leeftijd van bijvoorbeeld 6 jaar bereiken. We volgen het kind in zijn/haar ontwikkeling en kijken wat er nodig is voor hem/haar om door te stromen. Dit zijn niet altijd didactische ontwikkelingen maar ook sociale vaardigheden die nodig zijn om weer een nieuwe mate van zelfstandigheid aan te kunnen.

7

Over gedeeld
leiderschap:



Leiding geven aan
professionals, níet doen!



de teams zorgen
ervoor dat ze,
vanuit de visie, op
elkaar zijn
afgestemd

aangezien we
gepassioneerd zijn
van de visie is
verticale controle
beperkt

Het werk wordt verdeeld via rollen (expertise en regelwerking) en duidelijke verwachtingen. De teams organiseren HORIZONTALE AFSTEMMING

Voorbeeld van rollen in een team



**Expertise
rol**



**Coöperatief leren
Evaluatie
Taalbeleid
Vak X
...**



**Coachende
rol**



**Mentor van een
nieuwe collega
Teaminterview
...**



**Coördinerende
rol**



**Budget
Uitstappen
Ouder-
betrokkenheid
...**

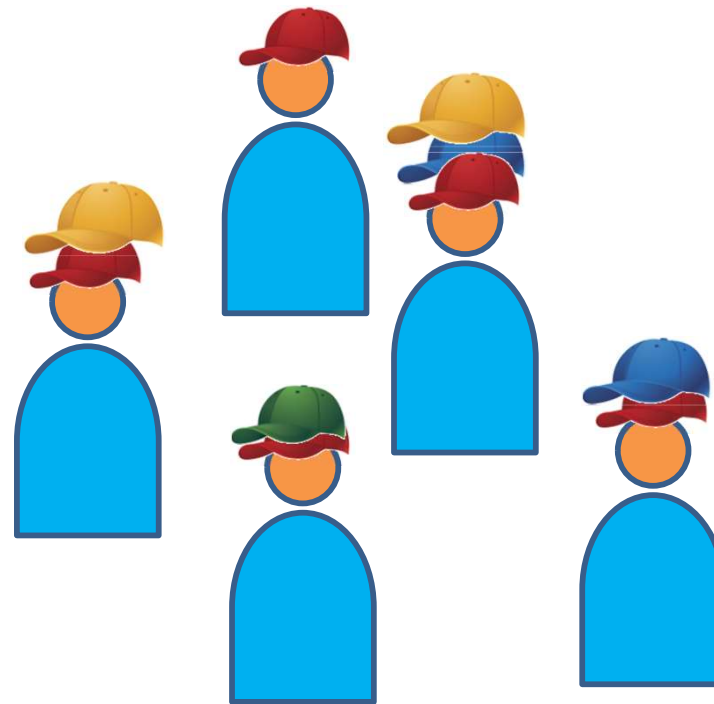


**Leerlinggerichte
rol**

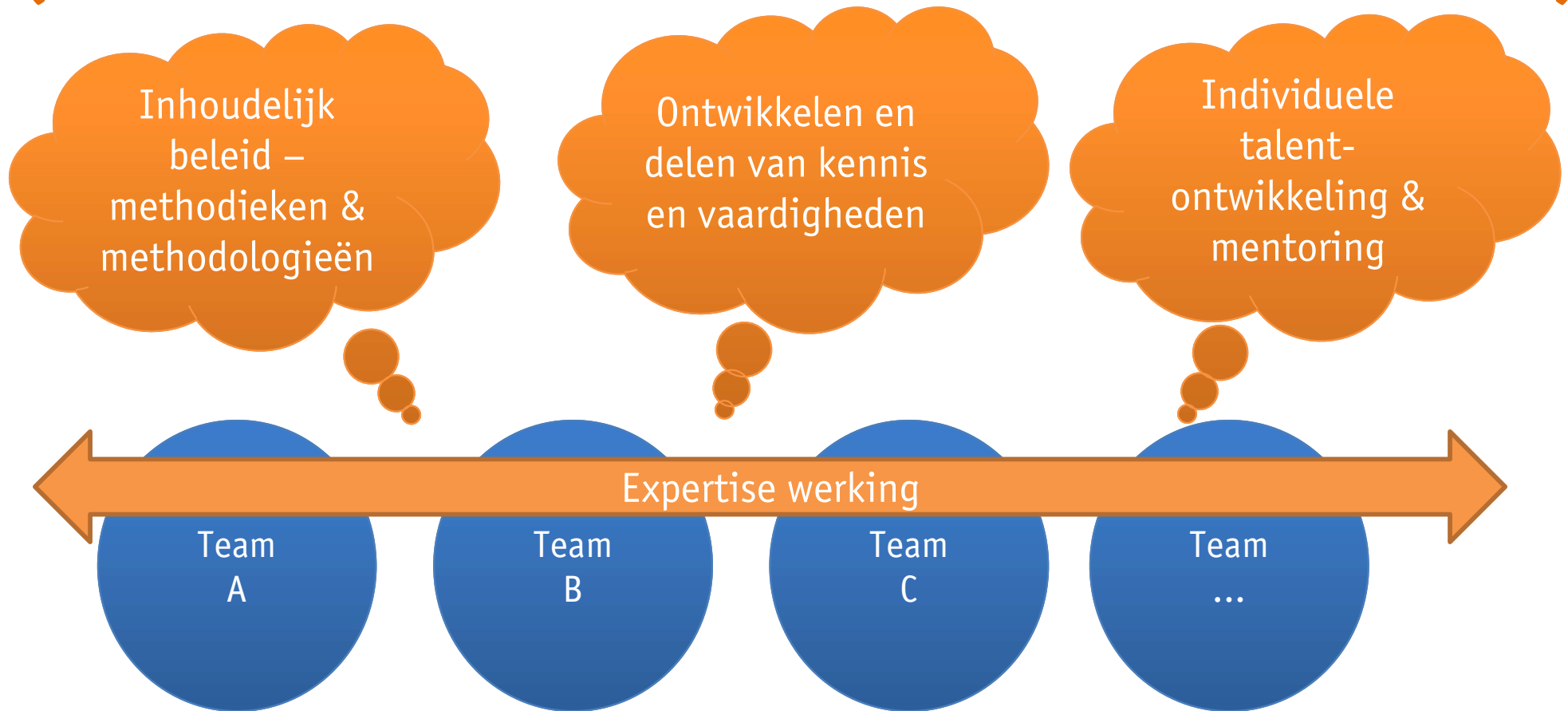


**Begeleider
welbevinden
Talentportfolio
Aanspreekpunt**

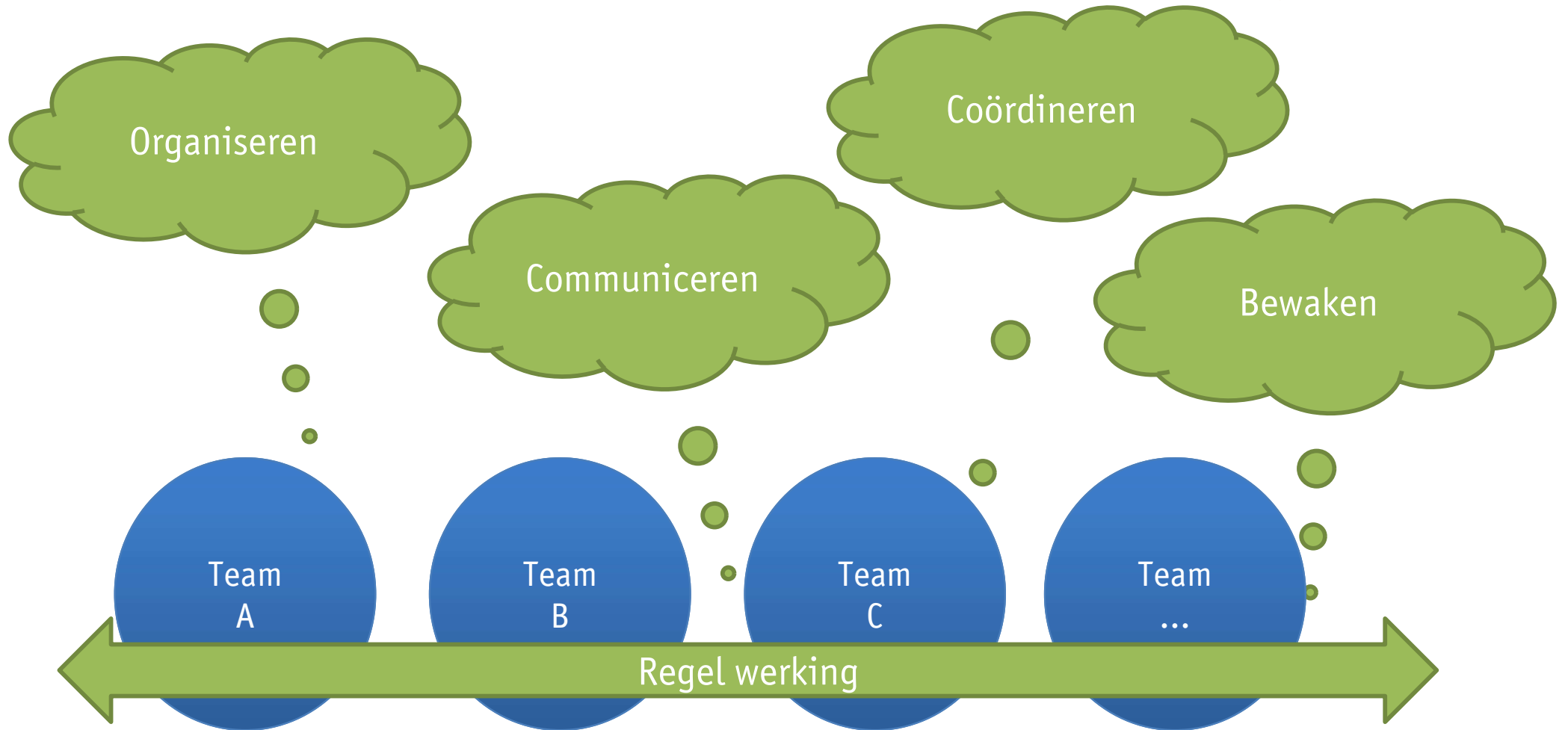
Een team ziet er dus uit als volgt



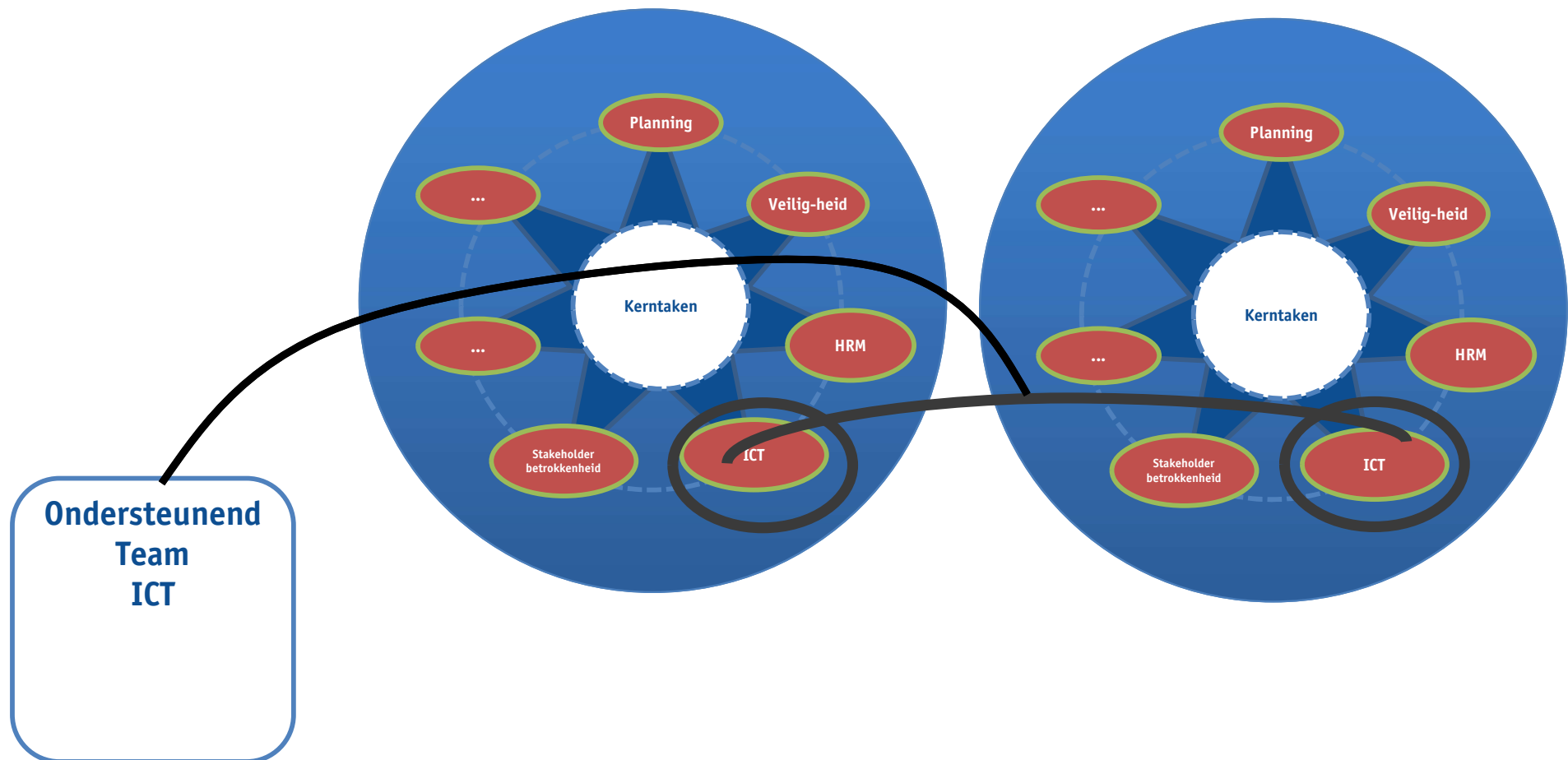
Regelen de kwaliteit van het werk (binnen het team en met andere teams)



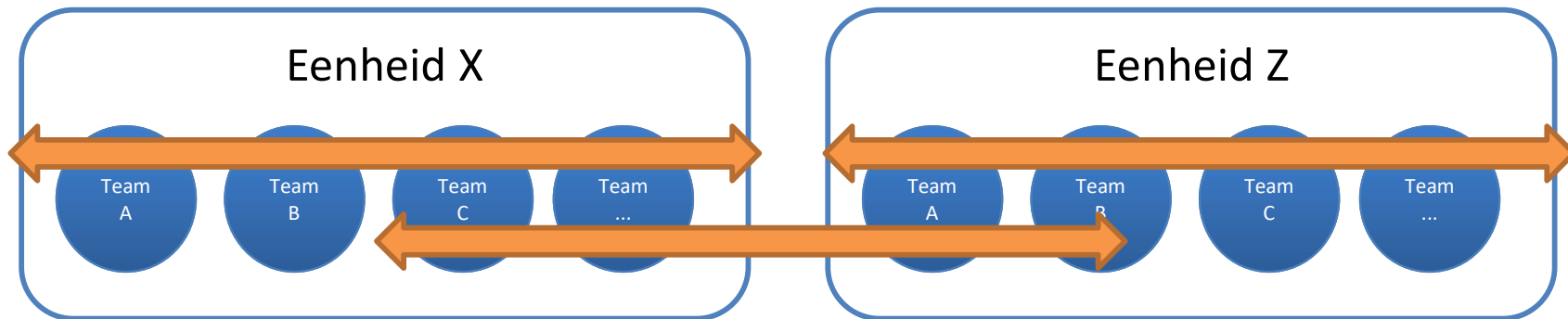
Regelen van het werk (binnen het team en met andere teams)



Samenwerking : enkel indien toegevoegde waarde !



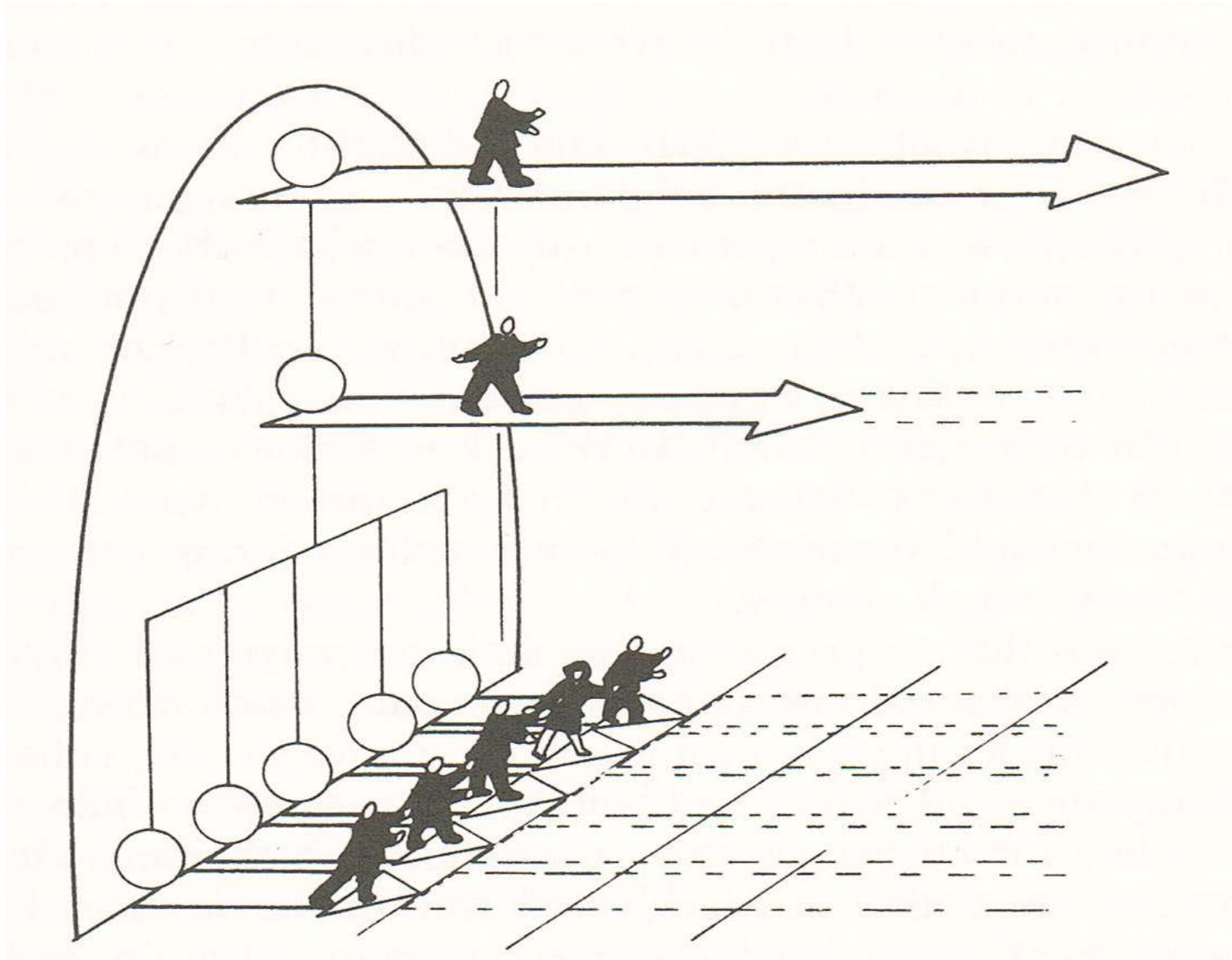
Eerst op niveau van de
eenheid en vervolgens
eventueel over (sommige)
eenheden heen



Nood aan verticale hiërarchie ?

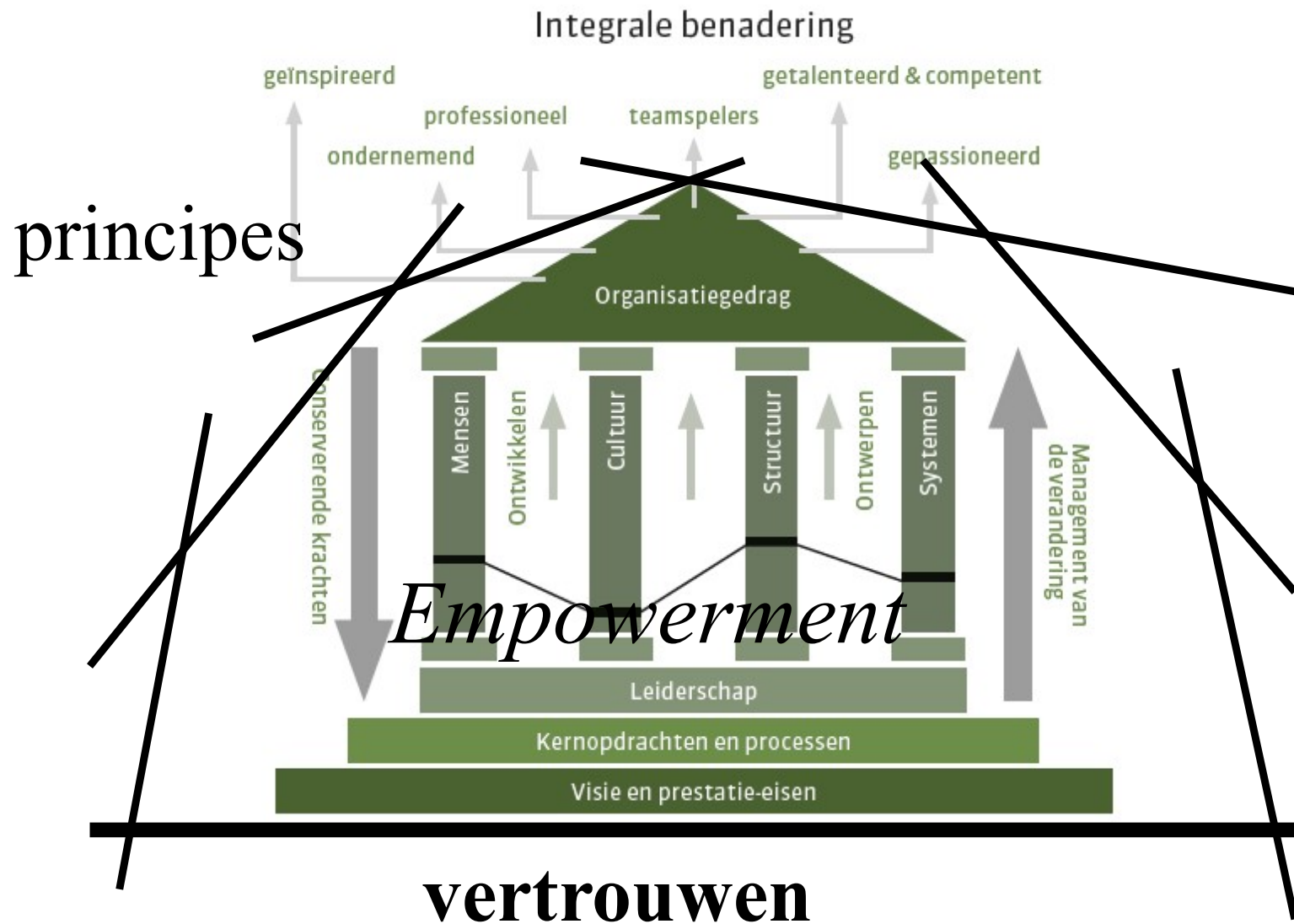


TIJDSHORIZON EN LEIDERSCHAP



Bron: Elliot Jacques

Principieel Leiderschap

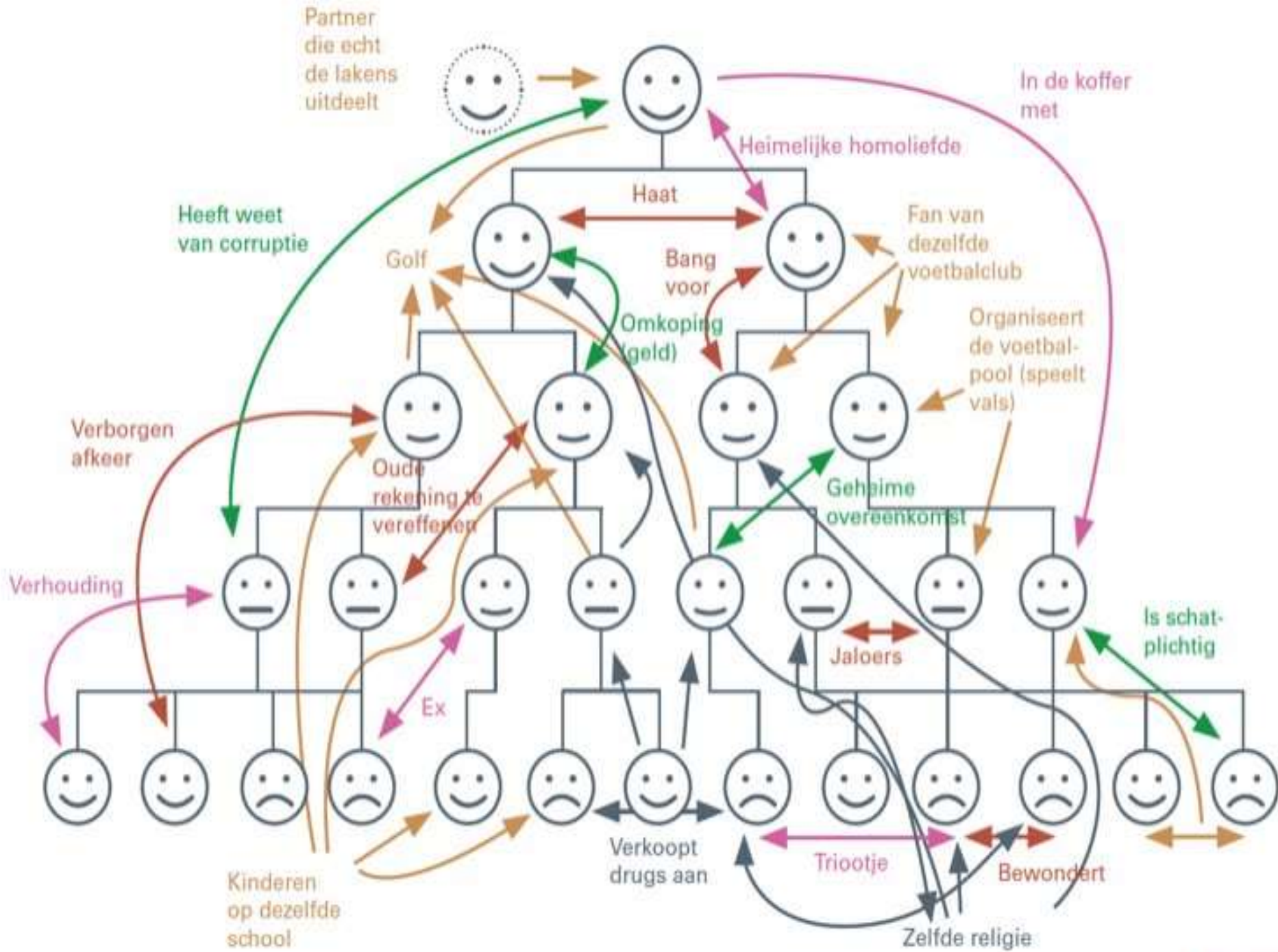


8

Over cultuur



Cultuur is ... de ruimte tussen mensen



**Geen cultuur van controle en beheersing,
maar van initiatief en innoveren**



Cultuurtransformatie:

Oud

Nieuw

Afscheid
nemen

Transformeren

Stabiliseren

9

Over mensen en teams
ontwikkelen



Het team komt overeen en moet groeien.


Teamontwikkelingsfasen van een zelfsturend team


Opgelet : proces naar zelfsturing, pas het einde van het leerproces



10

Over systemen
ontwerpen





Omdat er in het “nieuwe” onderwijs ook andere taken worden verwacht dan lesgeven, moeten leerkrachten vaardig worden gemaakt en ondersteund door andere systemen.

De oude veilige zone is weg...

‘Help, de leuning valt weg!’


KWIC toolbox. Handvaten voor zelfsturende teams

Systemen als verkeerslichten



An aerial photograph of a large, multi-lane roundabout with a central landscaped island. The island has a winding path, several green bushes, and a blue van parked in the center. The roundabout is surrounded by asphalt roads with white directional arrows. Several cars, including a white van, a dark car, a teal car, and a blue car, are visible on the roads. The surrounding area includes green grass and a concrete curb.

Geef systemen als rotondes

A close-up image of a robotic hand, with a textured, orange-brown surface, holding a group of six business professionals in formal attire. The hand is positioned palm-up, and the group of people is standing on it. The background is a plain, light color.

om kennis te borgen

om de werking te plannen

om overleg te plegen

om leerprestaties te meten

om medewerkers te waarderen


om onderwijsprocessen te ondersteunen

SYSTEMEN

11

Over veranderen

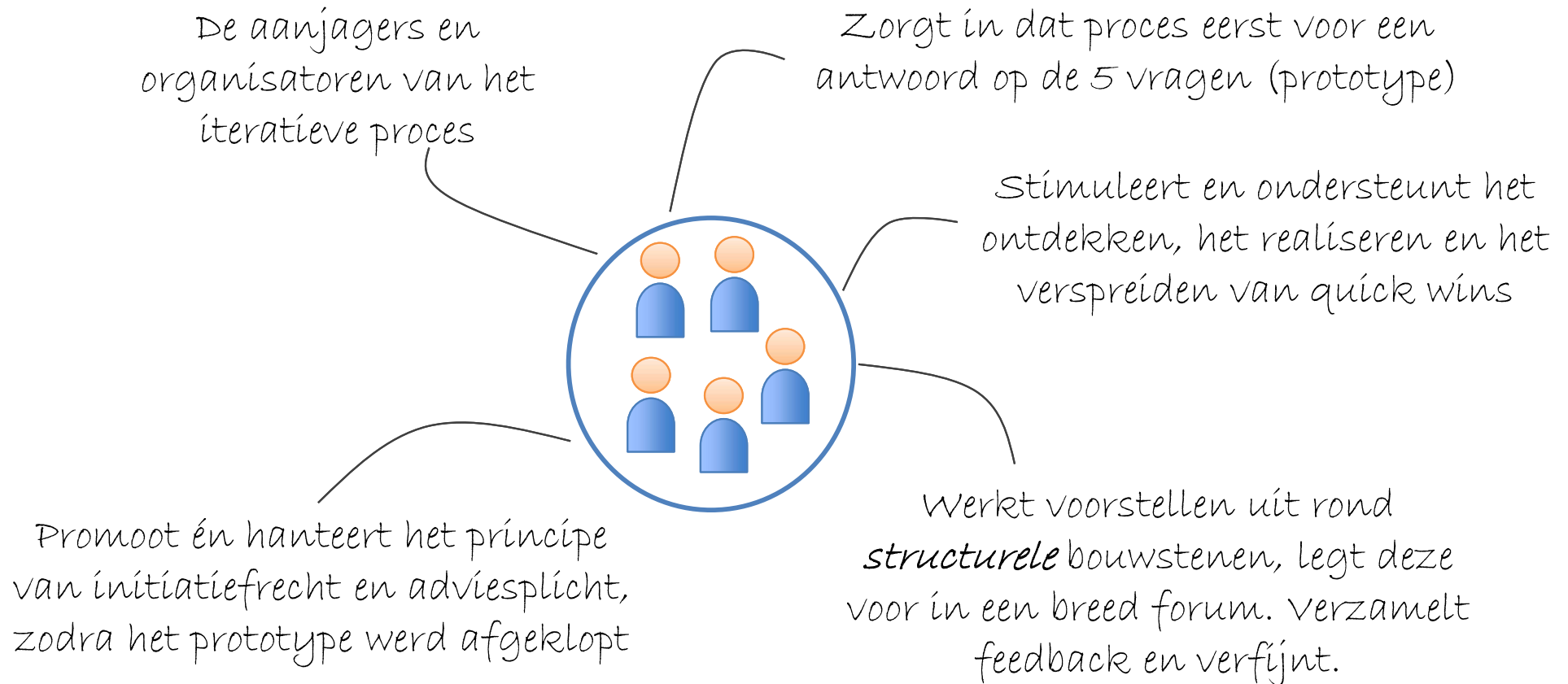




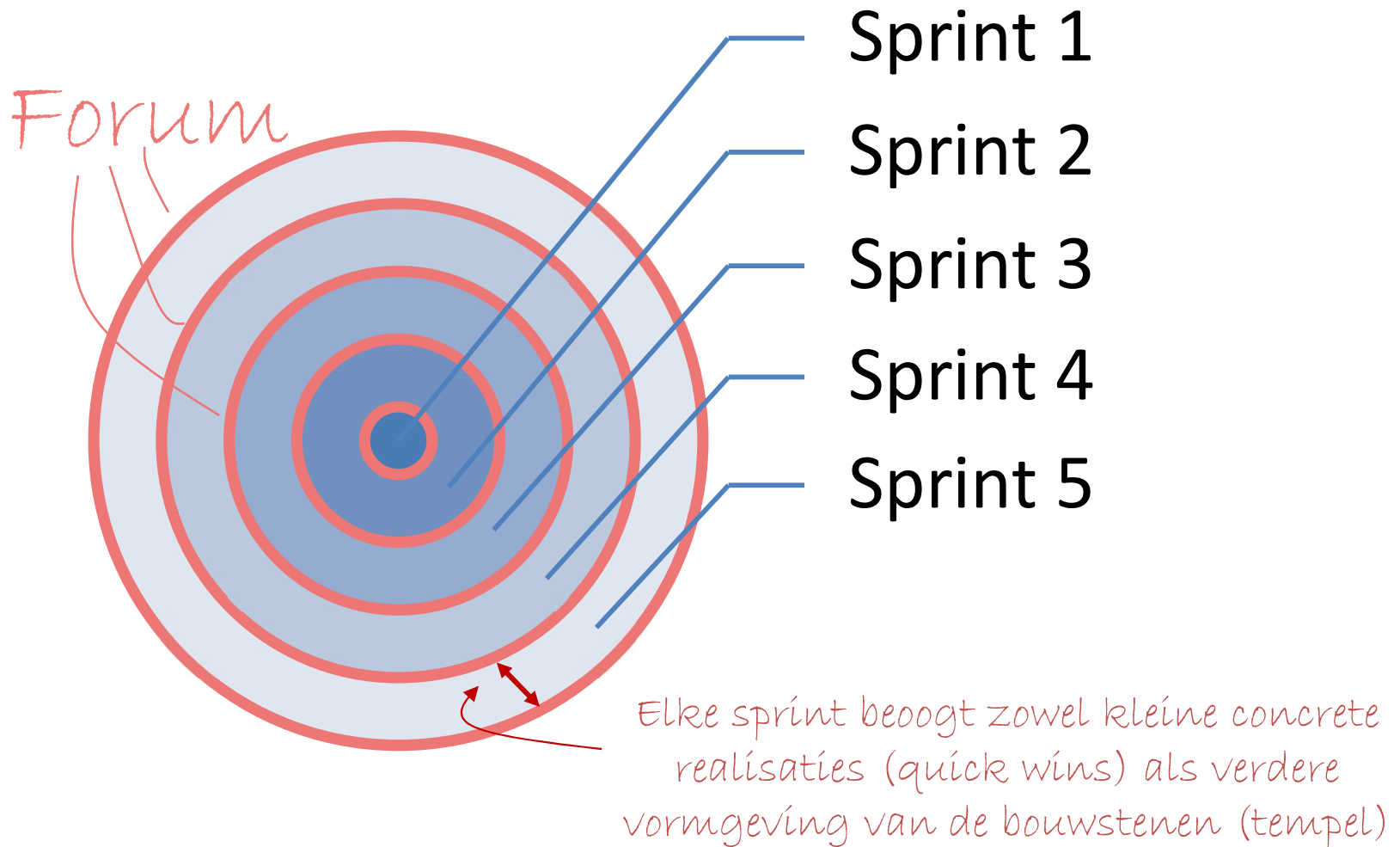
Hoe beginnen
we daar in
godsnaam
aan?



Concreet ... een vliegwielteam

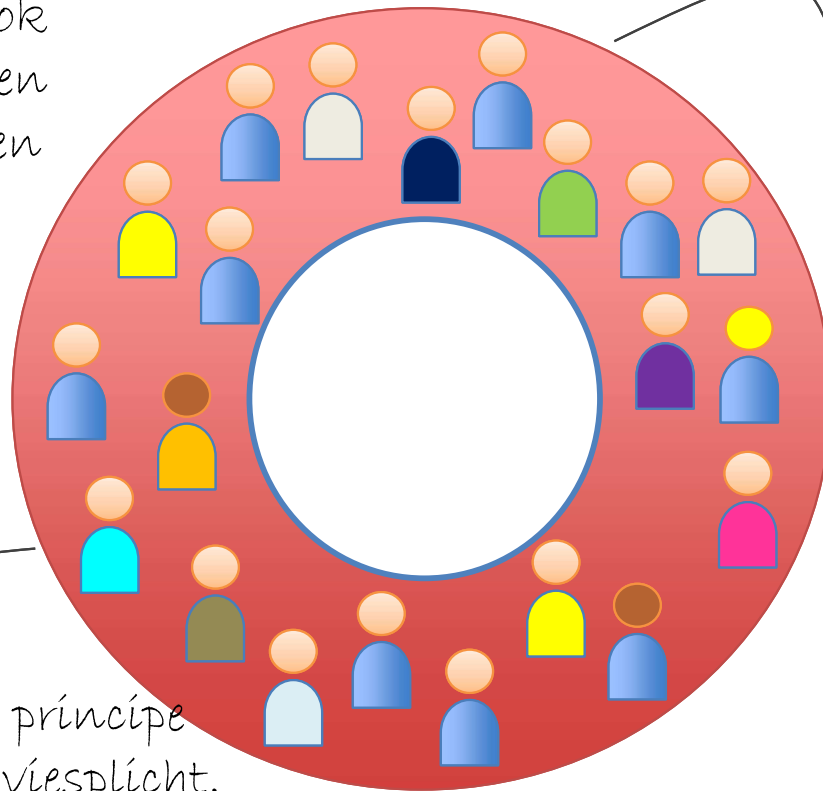


Op het einde van elke sprint : Forum !



En een forum

Medewerkers uit alle hoeken en geledingen, maar ook externe belanghebbenden (en mensen die kunnen bijdragen)

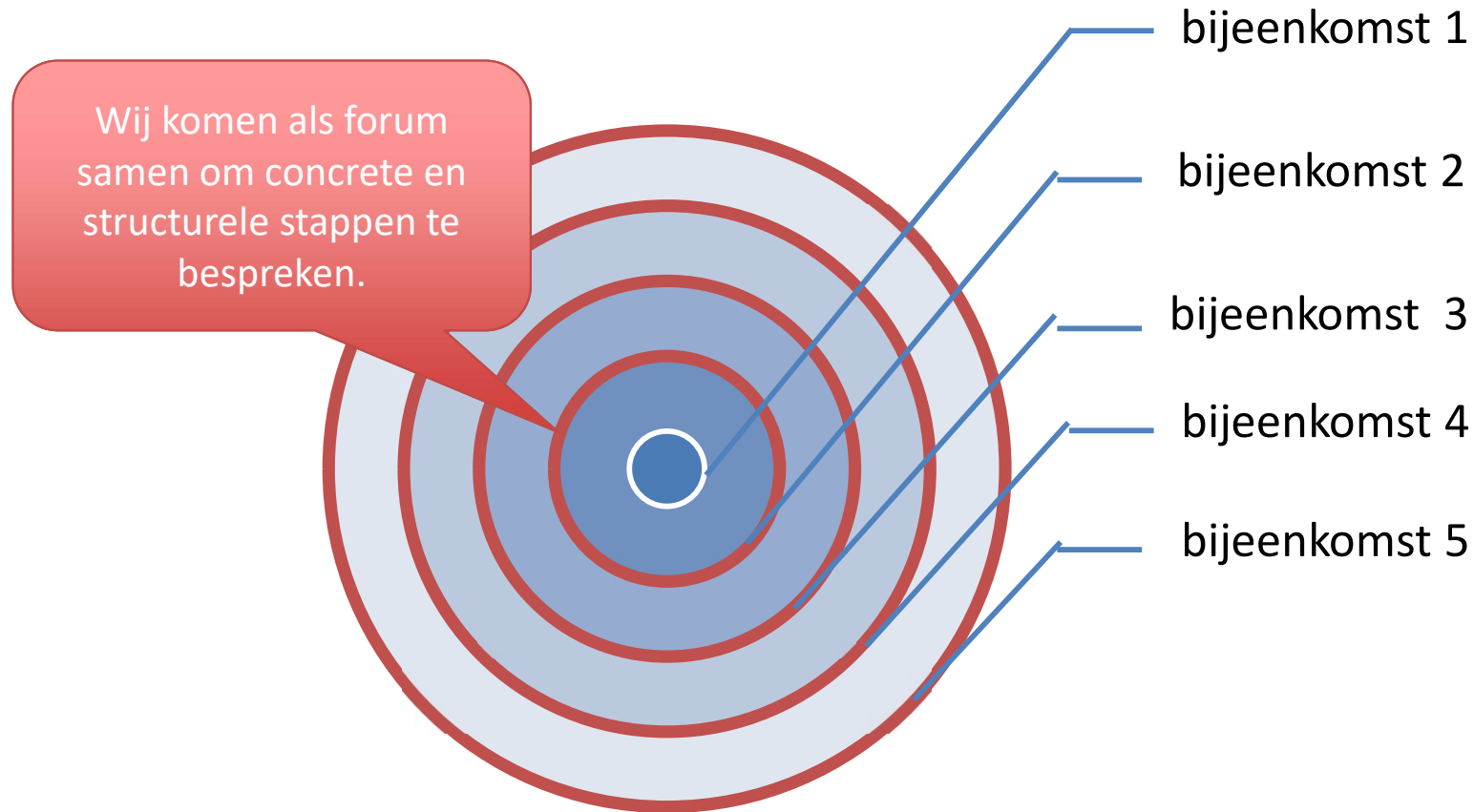


Stellen quick wins voor en engageren zich ook in de uitwerking ervan (mag uiteraard ook met collega's die niet in het forum zitten)

Het forum hanteert het principe van initiatiefrecht en adviesplicht.

Geven input voor en feedback op structurele voorstellen

Het veranderforum wordt betrokken na elke sprint



Sorry hoor, maar euh...
wie beslist er dan eigenlijk ?



12

Het principiële akkoord geeft iedereen initiatiefrecht mits adviesplicht

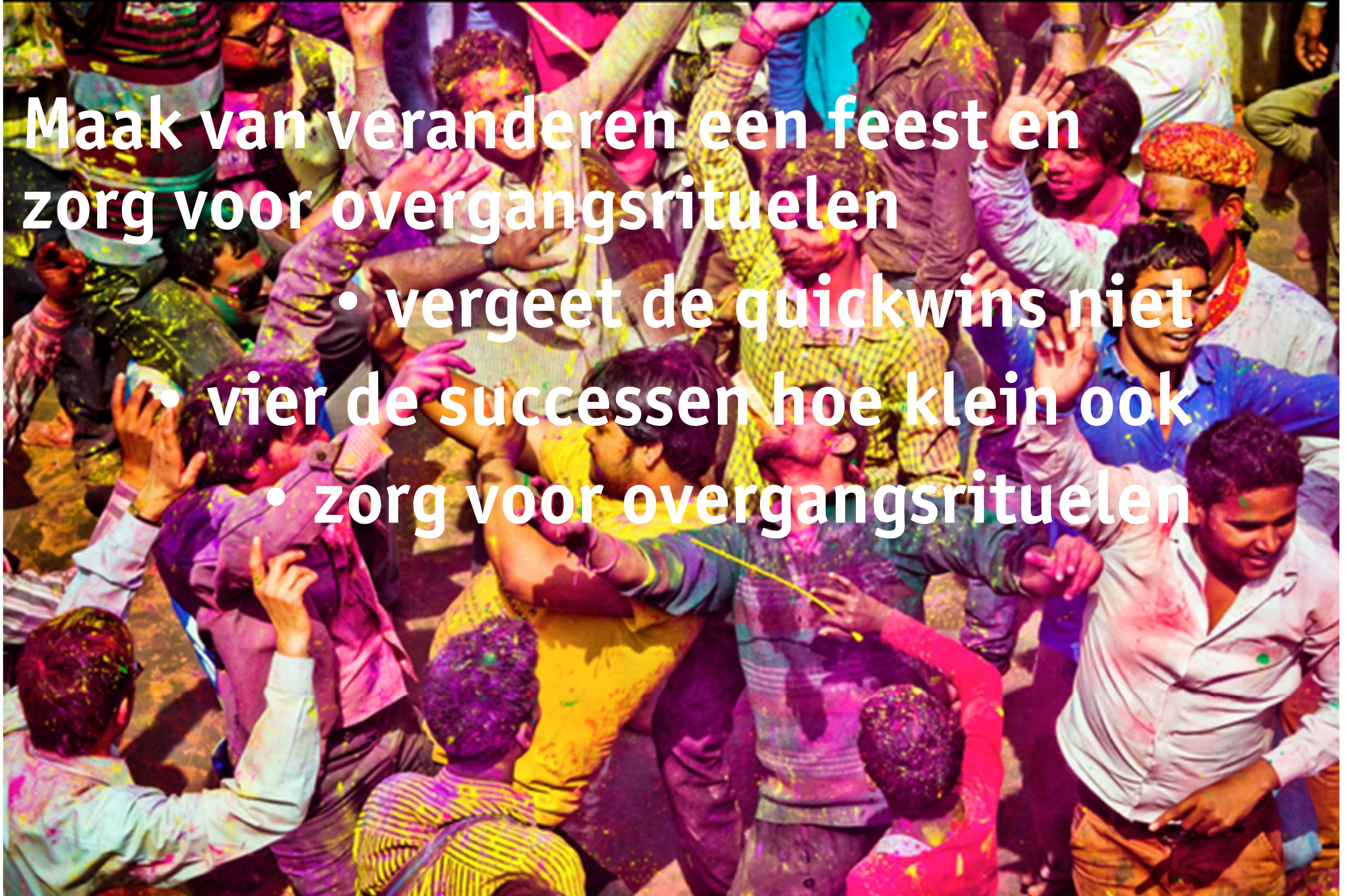
- ✿ De school is de verantwoordelijkheid van iedereen
- ✿ Iedereen heeft het recht om initiatief te nemen en een voorstel neer te leggen
- ✿ Iedereen heeft de verplichting om advies in te winnen bij de belanghebbenden bij het initiatief én experts ter zake.
- ✿ Een advies is een advies en is niet bindend tenzij...
- ✿ Iedereen heeft het recht om een gemotiveerd principieel bezwaar in te dienen
 - Principieel \neq Persoonlijk
 - Principieel bezwaar = indruisen tegen prototype (5 vragen)
 - Persoonlijk bezwaar = bezorgdheid, belang individu
- ✿ Eens beslist, krijgt initiatiefnemer de kans om zijn verantwoordelijkheid te nemen en wordt hierbij ondersteund door belanghebbenden.



Rituelen helpen bij verandering. Ze geven ritme en cadans.

**Maak van veranderen een feest en
zorg voor overgangsrituelen**

- vergeet de quickwins niet
- vier de successen hoe klein ook
- zorg voor overgangsrituelen



STOP ...





... MET VERGADEREN.

... MET INSTRUCTIES GEVEN

... MET CONTROLEREN

...

A large bonfire at night, with people dancing in a circle around it. The scene is illuminated by the warm, orange glow of the fire. The background is dark, and the foreground shows the silhouettes of people holding hands and dancing. The overall atmosphere is festive and communal.

13

STEEK KAMPVUREN AAN.

Ontmoetingen die goesting geven
Tijdmaken voor cultuuroverdracht
Hervertellen en doorvertellen van de visie
Scheppen van orde in de chaos
Nieuwe rituelen verzinnen (betekenisgeven aan het nieuwe)

Zelfsturing:

loslaten

is niet

hetzelfde

als laten

vallen

**maar anders
vastpakken**



A photograph of two individuals in traditional attire, likely from a cultural festival. They have their faces painted a vibrant red. The person in the foreground has a white vertical line on their nose and wide, expressive eyes. They are wearing a headdress with white feathers and a decorative band. The background is blurred, showing other people in similar attire.

Yves Demaertelaere
@YDemaertelaere
www.yvesdemaertelaere.com

Thank you