

KU LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling, en Levenslang
Leren

GEDEELDE VISIE IN ORGANISATIES

Een meervoudige casestudy binnen Vlaamse hogescholen

Masterproef aangeboden tot het verkrijgen
van de graad van Master of Science in
de pedagogische wetenschappen door
Lara Ostes

Promotor: Prof. Dr. Filip Dochy

2016

KU LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling, en Levenslang
Leren

GEDEELDE VISIE IN ORGANISATIES

Een meervoudige casestudy binnen Vlaamse hogescholen

Masterproef aangeboden tot het verkrijgen
van de graad van Master of Science in
de pedagogische wetenschappen door
Lara Ostes

Promotor: Prof. Dr. Filip Dochy

2016

Samenvatting

Lara, Ostes, Gedeelde visie binnen organisaties. Een meervoudige casestudy binnen Vlaamse hogescholen.

Masterproef aangeboden tot het verkrijgen van de graad Master in de pedagogische wetenschappen.

Examenperiode: juni 2016

Promotor: Prof. Dr. Filip Dochy

Binnen een continu veranderende samenleving dienen organisaties dermate flexibel te zijn dat ze kunnen voldoen aan de verwachtingen die op hen geprojecteerd worden. Naast efficiëntie wordt er ook de nodige innovatie gevraagd om tegemoet te komen aan de noden van de maatschappij. Enkel indien een organisatie op een lerende manier functioneert, is het mogelijk om duurzame veranderingen te verwezenlijken. Het sleutelingrediënt hierbij is het genereren van een gedeelde visie waardoor het nastreven van gezamenlijke doelstellingen de loyaliteit aan de organisatie zal versterken.

Deze studie focust op de impact van een gedeelde visie binnen hogescholen als lerende organisaties. Het eerste deel van dit onderzoek bestaat uit een systematische literatuurstudie die leidt tot een definiëring van het concept gedeelde visie en het belang van een lerende organisatie toont. Daarnaast worden er ook zeven factoren in kaart gebracht die het realiseren van deze gedeelde visie kunnen bevorderen. Tot slot worden de voordelen van een gedeelde visie benoemd en het verband met innovatie toegelicht. De data voor dit onderzoek werden verkregen op basis van een bevraging in drie Vlaamse hogescholen waarvan er twee recent een fusie ondergingen. Door middel van 33 semigestructureerde interviews werden de organisaties bevraged op het niveau van de algemeen directeur, het departement, de opleiding en op het niveau van de individuele docent. De bevraging op de vier verschillende niveaus vond plaats op twee campussen van hogeschool AB, vier campussen van hogeschool CD en één campus van hogeschool E. De fusieorganisaties werden met andere woorden bevraged volgens de structuur die bestond voor de fusie waardoor een systematische vergelijking gemaakt kon worden met het huidige beleid.

De resultaten van het onderzoek bekrachtigden het belang van een gedeelde visie en verifieerden de zeven componenten uit de literatuur die het realiseren hiervan faciliteren. Daarnaast werden er nog vijf bijkomende factoren door de respondenten benoemd: openheid, respect, vertrouwen, betrokkenheid en zichtbaarheid. Tot slot gaf de studie de afwezigheid van een gedeelde visie in de twee fusiehogescholen aan. Dit in tegenstelling tot de hogeschool zonder fusie waarbij de visie wel als gedeeld beschouwd kan worden.

Woord vooraf

Het schrijven van deze thesis bood mij de kans om mezelf maximaal te ontplooiën als onderzoekster en om zo de brug te slaan tussen theorie en praktijk. Dit onbekende pad heb ik echter niet alleen bewandeld waardoor enkele welgemeende woorden van dank niet mogen ontbreken.

In de eerste plaats wens ik mijn promotor, Prof. Dr. Filip Dochy te bedanken voor het regelmatig uiten van zijn vertrouwen in mijn capaciteiten. Zijn opdrachten vormden mijn uitdagingen waardoor ik de kans kreeg om steeds te streven naar een betere versie van mezelf en mijn masterproef naar een hoger niveau kon tillen.

Daarnaast bedank ik mijn ouders die autonomie en volharding als centrale aspecten binnen mijn opvoeding plaatsten. Deze competenties waren absoluut een meerwaarde in het volbrengen van deze masterproef.

Vervolgens wil ik mij richten tot alle mensen die voor mij klaar stonden met een tas koffie of een goed glas wijn. Hun steun en bemoedigende woorden waren onmisbaar tijdens het schrijven van deze thesis. Hierbij wil ik ook diegenen bedanken die aan mij twijfelden. In deze twijfel vond ik de kracht en motivatie om te bereiken wat niet mogelijk leek.

Tenslotte wil ik alle 33 respondenten van harte bedanken voor hun tijd en bereidheid tot medewerking aan dit onderzoek. Zonder hen kon deze masterproef niet gerealiseerd worden.

Aan allen een heel oprechte dankjewel!

Toelichting eigen inbreng

Deze masterproef kwam tot stand op basis van een systematische literatuurstudie, contacteren en selecteren van respondenten, het afnemen, transcriberen en coderen van interviews en het verwerken van de resultaten.

De eerste stap binnen dit onderzoek bestond uit een systematische literatuurstudie waarbij zelfstandig relevante informatie werd gezocht, waarna deze verwerkt werd tot een theoretisch kader. Op basis van dit theoretisch kader werden in samenwerking met Prof. Dr. Filip Dochy de onderzoeksvragen geformuleerd.

Vervolgens gebeurde het contacteren van de respondenten aan de hand van concrete tips van Prof. Dr. Filip Dochy. De respondenten werden eerst schriftelijk gecontacteerd via een persoonlijke brief, waarna ze enkele dagen nadien telefonisch gecontacteerd werden. Deze manier van werken had een grote respons tot gevolg.

Het opstellen van de interviewleidraad en het afnemen van de interviews gebeurde op zelfstandige basis. De interviews werden letterlijk uitgetypt waarna meer dan 500 pagina's transcripties bekomen werden. Het coderen en vervolgens verwerken van deze data vormde omwille van de omvang een grote uitdaging binnen deze masterproef. Door het invoeren van tussentijdse deadlines werd het tijdsverloop door de promotor van dit onderzoek mee bewaakt waardoor deze masterproef tijdig ingediend kon worden.

Prof. Dr. Filip Dochy was gedurende de hele periode van deze masterproef bereikbaar voor het beantwoorden van vragen of het geven van feedback.

Inhoudsopgave

Samenvatting	I
Woord vooraf	III
Toelichting eigen inbreng	V
Lijst met tabellen en figuren	IX
1. Introductie	1
2. Theoretisch kader	2
2.1 Systematische literatuurstudie.....	2
2.2 Een lerende organisatie.....	3
2.3 Definiëring van een <i>shared vision</i>	4
2.4 Creëren van een <i>shared vision</i>	5
2.5 <i>Shared vision</i> en innovatie binnen onderwijs.....	10
2.6 Voordelen van een <i>shared vision</i> in een onderwijscontext.....	11
3. Onderzoeksofzet	14
3.1 Huidig onderzoek.....	14
3.2 Onderzoeksontwerp en dataverzameling.....	14
3.2.1 Meervoudige casestudy.....	14
3.2.2 Dataverzameling: Procedure en participanten.....	14
3.3 Dataverwerking en - analyse.....	15
3.4 Kwaliteit van het onderzoek.....	16
4. Resultaten	18
4.1 Verticale analyse.....	18
4.1.1 Case 1: School AB.....	18
4.1.2 Case 2: School CD.....	25
4.1.3 Case 3: School E.....	31
4.2 Conclusie verticale analyse.....	33
4.3 Horizontale analyse.....	34
4.3.1 Communicatie.....	34
4.3.2 Tijd.....	36
4.3.3 Perspectief van anderen begrijpen.....	36
4.3.4 Toewijding.....	37
4.3.5 Persoonlijk meesterschap.....	38
4.3.6 De collaboratieve omgeving.....	39
4.3.7 Leiderschap.....	40

4.4	Conclusie horizontale analyse	42
5.	Conclusie en Discussie	44
5.1	Een gedeelde visie: eenvoudig, eenduidig en transparant.....	44
5.2	Kritische bedenkingen en suggesties voor verder onderzoek	47
	Referenties.....	49
	Bijlage 1: Literatuuroverzicht	54
	Bijlage 2: Interviewleidraad	71
	Bijlage 3: Schriftelijke uitnodiging respondenten.....	74
	Bijlage 4: Overzicht respondenten.....	75
	Bijlage 5: Codeboom.....	78
	Bijlage 6: Transcripties	80

Lijst met tabellen en figuren

Tabellen:

Tabel 1: Overzicht zoekresultaten 3

Tabel 2: Overzicht respondenten.....15

Figuren:

Figuur 1: Componenten in de totstandkoming van een gedeelde visie 10

Figuur 2: Toevoeging nieuwe componenten in de totstandkoming van een gedeelde visie ..46

1. Introductie

Indien organisaties tegemoet willen komen aan de verwachtingen van de snel evoluerende maatschappij is het creëren van een gedeelde visie onontbeerlijk. Een organisatie met een duidelijk omschreven visie wordt door Swaim (1996) benoemd als een effectieve organisatie. Talrijke studies geven daarbij aan dat er pas sprake is van een succesvolle organisatie wanneer deze op een lerende manier functioneert. Senge (1990) benadrukt dat een organisatie enkel kan leren indien haar leden leren. Een noodzakelijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een lerende organisatie zijn lerende individuen, hun aanwezigheid is echter geen voldoende voorwaarde om te spreken van een lerende organisatie. In een lerende organisatie ontdekken de leden continu hoe ze de werkelijkheid creëren en deze ook kunnen veranderen. Senge (1990) benoemt vijf componenten om te komen tot een lerende organisatie, namelijk: gedeelde mentale modellen, persoonlijk meesterschap, teamleren, systeemdenken en gedeelde visie. Huidig onderzoek focust enkel op dit laatste element van de lerende organisatie. Een gedeelde visie leidt tot een gemeenschappelijk toekomstbeeld wat vervolgens engagement creëert en waardoor acties ondernomen worden omdat de teamleden dat willen en niet omdat ze dat moeten. Senge (1990) benadrukt dat er zonder een gedeelde visie geen sprake kan zijn van een lerende organisatie.

Huffman (2003) geeft aan dat een gedeelde visie ervoor zal zorgen dat problemen adequater worden opgelost en beoogde doelen worden nagestreefd. Indien er binnen een school een gedeelde visie aanwezig is, zal dit bijdragen aan de efficiëntie van de organisatie. Om deze reden wordt er binnen twee Vlaamse hogescholen die recent fuseerden en een derde niet gefuseerde hogeschool door middel van semigestructureerde interviews nagegaan in welke mate een gedeelde visie aanwezig is en welke factoren hiertoe hebben bijgedragen.

Op basis van een systematische literatuurstudie wordt een gedeelde visie gedefinieerd en wordt het visievormingsproces besproken. Daarnaast worden ook de voordelen van een *shared vision* benoemd en wordt de link met het concept innovatie toegelicht.

2. Theoretisch kader

2.1 Systematische literatuurstudie

Het theoretisch kader kwam tot stand door middel van een systematische literatuurstudie. Savin-Baden en Howell Major (2013) benadrukken dat een goede literatuurstudie op een systematische manier tot stand dient te komen waarbij het noodzakelijk is om kwaliteitsvolle bronnen te selecteren. De aangewende bronnen voor deze literatuurstudie werden verzameld door middel van het zoeken in volgende elektronische databases: Limo, ERIC, Web of Knowledge en Science Direct. De meest relevante artikelen werden gevonden via Limo. Enkele artikelen werden in meerdere databases aangetroffen. De zoektermen die gebruikt werden zijn 'shared vision', 'collective vision', 'joint vision', 'common vision', 'shared view', 'gedeelde visie' en 'gemeenschappelijke visie'. De zoekopdracht werd gespecificeerd op 'higher education' of 'adult education' om het doel van de zoekopdracht beter te benaderen. Hierbij werden geen bijkomende beperkingen opgelegd om brede resultaten te genereren. Een overzicht van het aantal hits en geselecteerde artikels is terug te vinden in tabel 1.

De eerste selectie gebeurde op basis van de titel. Wanneer deze irrelevant bleek te zijn, werd besloten het artikel niet op te nemen in de literatuurstudie. Aansluitend werd het abstract gelezen wat het mogelijk maakte om irrelevante teksten uit de selectie te elimineren. Vervolgens werd de inleiding en conclusie van de artikelen gelezen. Hierna konden teksten die alsnog te afwijkend waren, verwijderd worden. Nadien werd de zoekopdracht door middel van 'snowballing' verder uitgebreid. Concreet werd verder gezocht met een trefwoord dat gevonden werd in eerder geselecteerde literatuur. De extra zoektermen waren 'shared organization vision', 'shared vision and innovation' en 'shared vision and strategic plans'. Hierna werd de gevonden literatuur opnieuw verfijnd op de bovenstaande beschreven wijze. Er werd ook gezocht op referenties uit geselecteerde literatuur, dit leverde echter geen extra resultaten op. Daarnaast werden ook twee criteria voor exclusie gebruikt. Omwille van de specificering op onderwijs werden de teksten met betrekking tot bedrijven niet geselecteerd. Literatuur die *shared vision* niet met voldoende diepgang benaderde, en dus geen duidelijke operationalistie gaf, werd niet in de selectie opgenomen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een selectie van 19 artikelen. De resterende teksten werden aandachtig bestudeerd en samengevat in een literatuurschema (zie bijlage 1). Hierbij werd de focus gelegd op de definities van een *shared vision*, hoe deze tot stand komt en wat hiervan de meerwaarde is. Dit schema liet toe de geselecteerde literatuur aan een vergelijkend onderzoek te onderwerpen. Hierdoor werd het mogelijk gelijkenissen en verschillen tussen studies in kaart te brengen.

Tabel 1: Overzicht zoekresultaten

		ERIC	Limo	Web of Knowledge	Science Direct
Shared Vision	<i>Hits</i>	988	1747	636	106
	<i>Selected</i>	1	3	1	/
	<i>Snowballing</i>	/	5	/	/
Collective Vision	<i>Hits</i>	291	8684	98	76
	<i>Selected</i>	/	/	/	/
	<i>Snowballing</i>	/	/	/	/
Joint Vision	<i>Hits</i>	20	274	0	29079
	<i>Selected</i>	/	/	/	/
	<i>Snowballing</i>	/	/	/	/
Common Vision	<i>Hits</i>	139	644	634	192
	<i>Selected</i>	1	2	/	/
	<i>Snowballing</i>	/	2	/	/
Shared vision + innovation	<i>Hits</i>	91	81	69	11588
	<i>Selected</i>	2	2	/	1
	<i>Snowballing</i>	1	1	/	/
Gemeenschappelijke Visie	<i>Hits</i>	0	49	0	0
	<i>Selected</i>	/	/	/	/
	<i>Snowballing</i>	/	/	/	/
Gedeelde Visie	<i>Hits</i>	0	41	0	0
	<i>Selected</i>	/	/	/	/
	<i>Snowballing</i>	/	/	/	/

2.2 Een lerende organisatie

Scholen ervaren een continue druk om in te spelen op de noden van de maatschappij, zichzelf te verbeteren en te innoveren (Silins & Mulford, 2002). Het transformatieve karakter van een school is afhankelijk van de mate waarin de school functioneert als een lerende organisatie (Hallinger, 1999). Een lerende organisatie is in staat problemen te identificeren en op te lossen, leert van eerdere ervaringen, verwerft continu nieuwe kennis en maakt innovatie mogelijk (Marks, Louis, & Printy, 2000). Organisatieleren vindt echter enkel plaats wanneer de teamleden voldoende middelen en tijd ter beschikking hebben om zich professioneel te ontwikkelen (Silins & Mulford, 2002). Binnen een lerende organisatie staat het team centraal en dus niet het individu omdat een organisatie pas tot leren komt wanneer er sprake is van teamleren, aldus Senge (1990). Hierbij stellen Decuyper et al. (2011) dat

een gedeelde visie als een katalysator van teamleren fungeert omdat het zowel een resultaat van, als een versterkende factor is van teamleren. Loon Hoe (2007) en Marquardt (2011) vermelden aansluitend dat een *shared vision* de organisatieleden energie geeft, zorgt voor toewijding en daarom een belangrijk element vormt om te komen tot proactief leren. Doordat een gedeelde visie de teamleden inspireert tot een duidelijk beeld van wat ze willen bereiken, wordt er een ondersteunende leeromgeving gecreëerd. *Shared vision* treedt hierbij op als een beïnvloedende factor binnen het proces van kennis verwerven en verspreiden en ondersteunt op deze manier de kennisbehoeften van de lerende organisatie. De gedeelde visie zal namelijk determineren welke kennis er nodig is en welke activiteiten daarvoor ondernomen dienen te worden. Daarom wordt *shared vision* door Reese (2014) benoemd als een bouwsteen voor generatief leren. Generatief leren verwijst naar het creëren van nieuwe kennis door bestaande kennis ter discussie te stellen en patroon doorbrekend te denken. Enkel wanneer een organisatie op deze manier leert, kunnen diepgaande en duurzame veranderingen tot stand komen, aldus Argyris en Schön (1978). Schechter en Mowafaq (2013) benoemen daarom een lerende organisatie als een essentiële schakel voor innovatie. Loon Hoe (2007) voegt hieraan toe dat een organisatie enkel op een generatieve manier kan leren wanneer de organisatieleden zich verbonden voelen met het collectieve doel.

2.3 Definiëring van een *shared vision*

Shared vision of gedeelde visie betekent dat individuele visies of doelen geïntegreerd worden in een gedeelde en betekenisvolle organisatorische visie. Alle leden van de organisatie moeten de visie begrijpen en hieraan meebouwen. Een visie is werkelijk gemeenschappelijk als iedereen binnen de organisatie zijn persoonlijke visie erin terugvindt (Senge, 1990). Het doel van deze visie is om te bouwen aan een gevoel van verbondenheid (Khasawneh, 2010). Aansluitend stelt Nakpodia (2009) dat door een gedeelde visie, de betrokkenen handelen omdat ze dat graag doen, en niet omdat ze het moeten doen. Door samen een gemeenschappelijke visie te creëren en deze op te nemen in elke afdeling van de organisatie, kan een focus worden verwezenlijkt die de hele organisatie draagt (Khasawneh, 2010). Huffman (2003) voegt hieraan toe dat deze collectieve toewijding de heersende principes verduidelijkt en aangeeft waar de organisatieleden in geloven en naar streven. Hierbij besluit Swaim (1996) vervolgens dat een gedeelde visie het fundament vormt om te bouwen aan een succesvolle organisatie. Mintzberg (1994) beaamt dit door te stellen dat de meest succesvolle strategie geen plan is maar een visie. Martin, McCormack, Fitzsimons, en Spirig (2014) waarschuwen echter dat organisatieleden ook te enthousiast kunnen zijn waardoor er te veel acties ondernomen worden en de organisatie overbelast wordt. Hierbij is het belangrijk dat een leider zorgt voor een goede balans tussen innovatie en periodes van rust. In een succesvolle samenwerking worden de doelen van de

stakeholders samengebracht om zo tot een gedeelde visie te komen die gelinkt is aan hun individuele kennis. Wanneer de kennis wordt samengebracht om een gedeelde visie te kunnen vormen, leren de individuen door samen te werken en passen ze hun eigen denkbeelden aan (Robertson, 2006). Deze gedeelde visie is voornamelijk van belang omdat hierdoor een duidelijk beeld wordt verkregen van de na te streven doelen (Khasawneh, 2010). Senge (1990) benadrukt dat een gedeelde visie niet enkel slaat op een denkbeeld maar verwijst naar een sturende kracht die ontstaat uit een dergelijk denkbeeld. Het is een beeld dat mensen in de hele organisatie met zich mee dragen. Hij stelt dat een visie pas gedeeld is indien de leden werkelijk eenzelfde kijk hebben en ook belang hechten aan het collectieve denkbeeld. De kern van de gemeenschappelijke visie moet binnen een organisatie focussen op de aard en behoeften van de werknemers. De stakeholders moeten zich steeds afvragen of wat ze doen het beste is voor de werknemers, gegeven de kennis die ze bezitten (Swaim, 1996).

Samengevat leidt dit tot de definitie van een gedeelde visie die omschreven wordt als “de individuele, met kennis onderbouwde concepties van teamleden die verder ontwikkelen naar een gemeenschappelijke visie die een beeld van de toekomst biedt en deze ook zal vormgeven”. Concreet zorgt deze visie ervoor dat door middel van een open communicatie de organisatie een collectief doel kan construeren dat gedragen wordt door alle stakeholders. Het karakter en de noden van de werknemers staan centraal bij het creëren van de gemeenschappelijk gedragen visie. Hierdoor wordt een focus verwezenlijkt die de organisatie leidt en waarbij de gedeelde visie de motor vormt van de organisatie. Deze focus wordt zichtbaar in een collectieve toewijding die als doel heeft een succesvolle lerende organisatie te realiseren. Hierbij is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen visie en missie (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010). Terwijl visie verwijst naar het toekomstbeeld voor de organisatie, refereert missie naar haar bestaansreden.

2.4 Creëren van een *shared vision*

Volgens Eigeles (2003) volstaat een half uur om aan een team duidelijk te maken dat hun visie niet gedeeld is, waardoor ze zich zullen realiseren dat hun organisatie geen focus heeft en bijgevolg hun middelen inefficiënt ingezet worden. Om een gedeelde visie te genereren, is het belangrijk dat alle leden van de organisatie bereikt worden. Deze betrokkenheid faciliteert het ontstaan van verbondenheid tussen de werknemers en de organisatie. Edwards (2005) omschrijft dit als ‘organisatie identificatie’ waarbij het individu een diepe affectieve en cognitieve band heeft met de organisatie. Harvey-Jones (1998) sluit hierbij aan door te stellen dat om een conceptuele visie te doen transformeren in een feitelijke gedeelde visie, dit niet enkel een cognitieve maar ook een affectieve betrokkenheid vraagt van diegene die naar deze visie moeten handelen. Hierbij is het belangrijk om te benadrukken dat dit de

mensen onderaan de organisatie zijn. Deze betrokkenheid zal verhogen wanneer de teamleden tijdens hun handelen effectief in contact komen met elementen van de visie (Reese, 2014). Werken volgens een gedeelde visie is doeltreffend omdat de organisatieleden ondersteund worden in het begrijpen van problemen, deze verbinden met oplossingen en vervolgens uitvoeren op een coherente en systematische manier (Romeo, 2006). Volgens Robertson (2006) treft men zes elementen die de ontwikkeling van een gedeelde visie bevorderen: communicatie, tijd, perspectief van anderen begrijpen, toewijding, meesterschap en de collaboratieve omgeving. Diverse auteurs bespreken daarnaast ook het belang van leiderschap (Farmer et al., 1998; Huffman, 2003; Martin et al., 2014; Nakpodia, 2009; Thompson & McKelvy, 2007; Yoeli & Berkovich, 2009; Zhu, 2013). Om deze reden zal dit concept opgenomen worden als een zevende element dat belangrijk is voor de ontwikkeling van een gedeelde visie. Binnen deze elementen kan er vervolgens een opdeling gemaakt worden tussen algemene elementen die zich situeren op teamniveau en de individuele elementen. Tot deze vier algemene elementen behoren: communicatie, tijd, de collaboratieve omgeving en leiderschap.

Communicatie

Communicatie is een onmisbaar gegeven binnen het vormingsproces van een gedeelde visie. Daardoor is het belangrijk dat er een ondersteunend klimaat heerst waarbij de stakeholders vrij kunnen spreken en waar er gereflecteerd kan worden op de eigen prestaties (Thompson & McKelvy, 2007). Grossnickle en Layne (1991) benadrukken dat deze actieve communicatie een sterke invloed heeft op het succesvol implementeren van een plan of activiteit. Daarnaast wordt ook het belang van luisteren beklemtoond. Visies die gedeeld zijn, vereisen een voortdurende conversatie waarbij individuen niet enkel hun standpunt kwijt kunnen maar waar ze ook leren om naar elkaar te luisteren (Senge, 1990). Volgens Robertson (2006) is het begrijpen van iemands perspectief een sleutel ingrediënt om een gedeelde visie te creëren. Communicatie kan zich ook voltrekken onder de vorm van een conflict of debat. Hierdoor wordt namelijk de ruimte gecreëerd om tot een gedeelde overtuiging en visie te komen (Wang & Rafiq, 2009). Senge (1990) benoemt *shared vision* als een groeiend bijproduct afkomstig uit interacties die een individuele visie reflecteren. Tot slot is het aangewezen om met stakeholders van zowel binnen als buiten het team te communiceren om een bredere gedeelde visie te genereren (Bailey & Dupré, 1992).

Tijd

Tijd vormt een essentieel onderdeel binnen communicatie en is een noodzakelijke factor zodat de leden van het team elkaar leren kennen en begrijpen wat gunstig is voor een succesvolle collaboratie. Enkel wanneer er sprake is van een vertrouwensrelatie, is er de

mogelijkheid te komen tot een effectieve en open communicatie met een gedeeld begrip tot gevolg (Robertson, 2006). Activiteiten zoals onderhandelen en discussiëren zijn zeer tijdrovend maar essentieel om tot een onderbouwde en stabiele visie te komen die op de best mogelijke manier de belangrijk geachte aspecten van de organisatie weergeeft (Swaim, 1996). Volgens Bailey en Dupré (1992) heeft een team voldoende tijd nodig zodat de visie kan omgezet worden naar een visieverklaring om vervolgens actieplannen te ontwikkelen vanuit hun gedeelde visie. Verder is er ook tijd nodig voor het individuele teamlid zodat hij de kans krijgt om zijn eigen werkveld te onderzoeken en zijn competenties verder uit te bouwen (Brancato, 2003). Grossnickle en Layne (1991) noemen dit een goede langetermijninvestering in de organisatorische effectiviteit.

Collaboratieve omgeving

Bouwen aan een positieve en collaboratieve omgeving heeft een gunstige invloed op het creëren van een gedeelde visie. Grossnickle en Layne (1991) bevestigen dat een goed plan en beleid niet voldoende zijn om succes te boeken. Ze pleiten daarom voor een omgeving waar plaats is voor groei, verbetering en vernieuwing. Binnen deze collaboratieve omgeving worden organisatiedoelen, missie, identiteit en visie gecreëerd. Door te streven naar collaboratie zal het leren binnen de organisatie voor elk teamlid een doel worden. Robertson (2006) duidt erop dat de kennis zich niet op het niveau van de individuele stakeholder bevindt maar in de collaboratie van alle stakeholders. De kennis die door de collaboratie wordt samengebracht staat in functie van het vormen van de gemeenschappelijke visie. De individuele stakeholder leert hierbij zijn eigen opvattingen te herwerken. Wat de stakeholders individueel belangrijk vinden, is bepalend voor de vormgeving van de gedeelde visie (Robertson, 2006).

Leiderschap

Huffman (2003) omschrijft de rol van de leider als iemand die de leden van het team ertoe aanzet om deze gedeelde visie te ontwikkelen. Ze benoemt dit leiderschap als sterk gefocust waarbij de leidinggevende kansen biedt aan de teamleden om mee te groeien in de richting die nodig is om een gedeeld wat, waarom en hoe te creëren voor de organisatie. De leider kan er met andere woorden voor zorgen dat er een zekere toewijding ontstaat door een gedeeld toekomstbeeld voorop te stellen (Nakpodia, 2009). Aansluitend beweren Thompson en McKelvy (2007) dat de teamleider instaat voor het creëren en ondersteunen van een omgeving waar iedereen vrij kan spreken. Verder stellen Farmer, Slater, en Wright (1998) dat een visie legitimiteit verwerft indien deze door de leider gearticuleerd wordt. Wanneer de visie echter niet gedeeld wordt door alle leden van het team, zal dit niet leiden tot een succesvolle implementatie binnen de organisatie. De persoonlijke visie van de leider heeft

een belangrijke rol als startpunt en basis om een gedeelde visie te ontwikkelen met andere teamleden. Omwille van zijn functie moet hij een rolmodel zijn dat bereid is om zijn perceptie te veranderen, bij te sturen, te delen, richting te geven en uitdagingen te benoemen (Yoeli & Izhak, 2009). Het vormen van een gemeenschappelijke visie is een dagelijkse taak van een leider, aldus Senge (1990). Hierbij dient echter een onderscheid gemaakt te worden met het concept 'visionary leadership', dat verwijst naar een leider die zijn visie formuleert en implementeert. Bij deze top-down benadering moeten de teamleden overtuigd worden om de visie van de leider te ondersteunen en worden ze niet betrokken bij het visievormingsproces (Almog-Baraket, 2012). Zhu (2013) bespreekt vervolgens het belang van leiderschap binnen innovatie. Ze omschrijft het als één van de concepten dat essentieel is in het doorvoeren van een vernieuwing. Hierbij is het belangrijk dat de leider waakt over het aantal innovaties zodat een organisatie niet overbelast wordt (Martin et al., 2014).

Naast de vier algemene elementen zijn er ook drie individuele elementen die het ontwikkelen van een gedeelde visie beïnvloeden. Hiermee wordt verwezen naar: perspectief van anderen begrijpen, toewijding en persoonlijk meesterschap.

Perspectief van anderen begrijpen

Een kernelement in het bekomen van een gedeelde visie is het begrijpen van elkaars perspectief. Inzicht in elkaars perspectief is noodzakelijk om tot een gedeeld begrijpen te komen waardoor de gemeenschappelijke doelen voor alle partijen scherp worden gesteld. Door het beluisteren van elkaars standpunt wordt het mogelijk om de verschillende beweegredenen samen te brengen, te vergelijken en eventueel te integreren in het proces om een gedeelde visie te genereren. (Robertson, 2006)

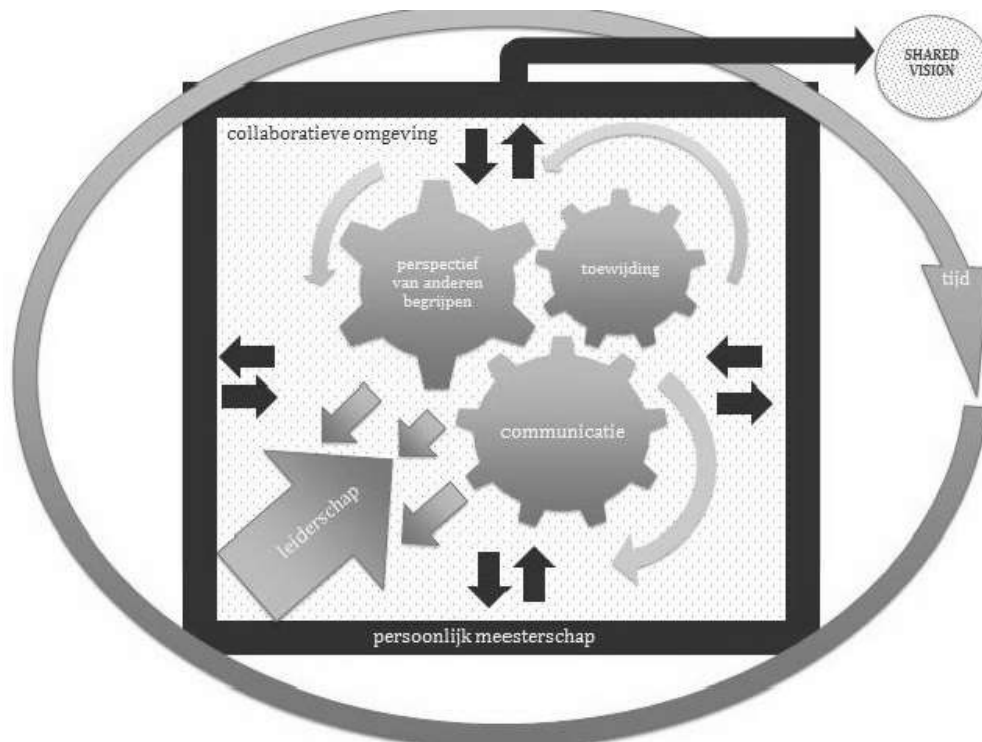
Toewijding

Toewijding kan ervoor zorgen dat het schijnbaar onmogelijke tot stand komt. Hierbij maakt Senge (1990) een onderscheid tussen de begrippen volgen en inzetten. Inzetten gaat volgens hem over energie, hartstocht en enthousiasme, wat nooit zou gegenereerd kunnen worden door alleen volgzzaamheid. Bij een groep die zich werkelijk inzet om een gemeenschappelijke visie te bekomen, is er sprake van een immense kracht en toewijding. Deze toewijding wordt verwacht om tijd te investeren in de taak en in de relatie met de teamleden. Van Raes, Vanbeselaere, De Witte, en Boen (2009) benadrukken dat toewijding versterkt wordt naarmate werknemers zich verbonden voelen met de organisatie omdat er dan sprake is van emotionele gehechtheid. Dit resulteert vervolgens in een verhoging van de arbeidstevredenheid, inzet en bereidheid om veranderingen binnen de organisatie te aanvaarden.

Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap verwijst naast vakmanschap ook naar het beheersen van eigen gedrag (Decuyper et al., 2011). Het is een component die ervoor zorgt dat men volhardt in de onderhandelingen naar een gedeelde visie (Robertson, 2006). Senge (1990) benoemt dit begrip als het fundament waarop een gemeenschappelijke visie gebouwd wordt. Het centrale principe gaat over het vasthouden van een creatief spanningsveld dat ontstaat vanuit de afstand tussen een visie en de werkelijkheid. Wanneer er geen sprake is van persoonlijk meesterschap zal het moeilijk worden om een blijvende inzet van het team te verkrijgen. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties hun leden voortdurend stimuleren in het ontwikkelen van een persoonlijke visie. Zonder een persoonlijke visie is het namelijk onmogelijk om mee te bouwen aan de gemeenschappelijke visie aldus Senge (1990). Brancato (2003) beklemtoont dat elk individu op die wijze bijdraagt tot het succes van de organisatie.

Het ontwikkelen van een gedeelde visie komt tot stand door de interactie van de algemene en de interpersoonlijke elementen. Het is met andere woorden een proces dat plaatsvindt op zowel het niveau van het team als op het niveau van het individuele lid. Deze zeven visievormingselementen worden weergegeven in onderstaand schema (figuur 1). Persoonlijk meesterschap vormt het fundament bij de ontwikkeling van een gedeelde visie en wordt in dit schema voorgesteld door middel van een kader. Hierbij wordt door de dubbele pijlen aangegeven dat er een wederzijdse relatie bestaat tussen het visievormingsproces en persoonlijk meesterschap. Vervolgens is er een centrale plaats voor de nauw aansluitende componenten toewijding, perspectief van anderen begrijpen en communicatie. Deze elementen worden weergegeven als tandwielen omdat ze de eigenschap hebben elkaar te stimuleren. Communiceren is een eerste stap om elkaars perspectief te kunnen begrijpen (Robertson, 2006). Het beluisteren van iemands zienswijze biedt erkenning, vergroot de betrokkenheid en leidt vervolgens tot toewijding (Van Raes et al., 2009). Leiderschap is een stuwende kracht binnen dit proces en is een belangrijke factor voor het creëren van toewijding, stimuleren van communicatie en het bevorderen van collaboratie (Thompson & McKelvy, 2007). Daarnaast verwijst de cyclische pijl naar de benodigde tijd voor het visievormingsproces. Tijd vormt een cruciaal element binnen het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap, collaboratie, perspectief van anderen begrijpen en communicatie (Robertson, 2006; Brancato, 2003). Tot slot gebeurt het creëren van een visie best in een collaboratieve omgeving. De verschillende actoren, die voorgesteld worden als puntenwolk, staan bij *shared vision* veel dichterbij elkaar omdat er nu gewerkt wordt vanuit eenzelfde perspectief.



Figuur 1: Componenten in de totstandkoming van een gedeelde visie

Concluderend wordt er gesteld dat een organisatie voldoende mogelijkheden moet bieden waarbij er geleerd kan worden op het niveau van het individu door middel van discussie en reflectie. Het stellen van deze handelingen is cruciaal om de missie en visie van de organisatie te ondersteunen (Brancato, 2003). De visie zal echter gedeeld moeten worden door alle leden van het team om te leiden tot een succesvolle implementatie binnen de organisatie. De persoonlijke visie van de leider kan als vertrekpunt dienen wanneer hij bereid is om zijn perceptie te veranderen, bij te sturen, te delen en richting te geven tot een werkelijk gedeelde visie bereikt is.

2.5 Shared vision en innovatie binnen onderwijs

In deze studie ligt de focus op de onderwijscontext en de rol van *shared vision* in een onderwijsorganisatie. Een begrip als innovatie is niet weg te denken uit het onderwijssysteem. Hierbij dient de klemtoon niet te liggen op de innovatie maar op de organisatieleden. Het is namelijk essentieel dat ze kennis ontwikkelen omtrent de impact van een innovatie op een effectieve leeromgeving. Loyaliteit en toewijding zijn kernelementen in het ontwikkelen van een gedeelde visie omtrent een innovatieve leeromgeving (Romeo, 2006). Chiva, Ghauri, en Alegre (2013) stellen dat een succesvolle innovatie afhankelijk is van de mogelijkheden van een organisatie om te leren. Het veranderen van de organisatiecultuur is een moeilijk en tijdrovend proces waardoor het belang van een gedeelde visie inzake de implementatie van een innovatie benadrukt wordt (Huffman, 2003).

Indien deze verschillende visies niet omgezet worden naar een gedeelde visie, benadrukken Sarpong en Maclean (2012), ontbreekt er een cruciale factor om tot een succesvolle innovatie te komen. Zonder deze gedeelde visie zal het team doelloos handelen en is het onmogelijk om harmonie te creëren (Swaim, 1996). Grossnickle en Layne (1991) bevestigen dit en stellen dat goede ideeën niet voldoende zijn als ze niet de kans hebben om zich te ontwikkelen in een omgeving waar ze kans hebben tot slagen. Een gedeelde visie wordt om deze reden bij Wang en Rafiq (2009) gezien als een mechanisme dat een lerende organisatie kan doen transformeren. Daarnaast leert een gedeelde visie de teamleden het potentieel inzien van het uitwisselen en combineren van kennis om nadien een consensus te bereiken over de informatie die samenhangt met de te bereiken doelen. Vervolgens kan een gedeelde visie ervoor zorgen dat een creatief idee naar een hoger niveau wordt getild wat zal leiden tot een succesvolle implementatie, aldus Wang en Rafiq (2009). Wanneer een idee ontstaat in een omgeving die niet ondersteund wordt door een gedeelde visie, vergroot de kans dat het zich niet verder kan ontwikkelen. Senge (1990) beaamt dit door te verwoorden dat een gemeenschappelijke visie een omgeving creëert waar men risico's durft nemen en experimenteert.

2.6 Voordelen van een *shared vision* in een onderwijscontext

Een visie die gedeeld wordt door alle stakeholders is cruciaal omdat het een duidelijk beeld biedt van de te bereiken doelstellingen. Indien de docenten actief betrokken worden bij het creëren en implementeren van een visie, vergroot dit de kans op het succesvol realiseren van de visie binnen de onderwijsinstelling (Khasawneh, 2010). Huffman (2003) formuleert vijf voordelen die gerelateerd zijn aan een *shared vision*: studentgericht werken, verhogen van de resultaten, oplossen van problemen, levenslang leren en omgaan met demografische verschillen.

Studentgericht werken

Huffman (2003) verwijst naar de toename van efficiëntie in scholen met een gemeenschappelijke visie. Binnen deze scholen ligt de focus sterker op de student waardoor er steeds geredeneerd wordt vanuit een perspectief om verbeteringen door te voeren in functie van de lerende.

Verhogen van de resultaten

Een gedeelde visie zal ervoor zorgen dat de docenten beter willen presteren om de beoogde resultaten na te streven. Een *shared vision* werkt met andere woorden als een stuwende kracht die ervoor zorgt dat er meer inspanningen worden geleverd om de gezamenlijke

doelen te realiseren. Vervolgens zal de vooruitgang van de resultaten docenten ertoe aanzetten de positieve uitkomst in de toekomst te evenaren. (Huffman, 2003)

Aanpakken van problemen

Problemen worden veel efficiënter opgelost wanneer er gewerkt wordt vanuit een collectief probleemoplossend denken (Huffman, 2003). Het communiceren van oplossingsstrategieën zal ertoe leiden dat er een eenduidige methode ontstaat waarin alle stakeholders zich kunnen vinden. Een gezamenlijke probleembenadering zal, in tegenstelling tot meervoudige individuele acties, sneller leiden tot succes. Schmidt (2014) maakt hierbij volgende vergelijking:

Act like a flag has been stuck into the sand somewhere on the horizon. The team can clearly see the flag, yet it's far enough away that they won't reach it any time soon. Because the flag is clearly visible, the team knows if every step they take brings them closer or farther away. (Schmidt, 2014, p.1)

Hiermee verwijst hij naar de transparantie die een gedeelde visie schept en naar het succes als gevolg van die gedeelde visie.

Deze onderlinge afhankelijkheid tussen de teamleden wordt door Johnson en Johnson (2005) benoemd als sociale interdependentie. De doelen van het individu worden namelijk beïnvloed door het gemeenschappelijk doel dat de organisatie nastreeft.

Levenslang leren

Indien docenten het belang erkennen om een gedeelde visie te ontwikkelen, wordt er een verbinding gemaakt tussen hun persoonlijke visie en die van anderen. De integratie van deze kennis en het verdiepen in het collectieve doel zal bijdragen tot levenslang leren en ondersteunt het organisatieleren. (Huffman, 2003)

Omgaan met demografische verschillen

Demografische verschillen van leerlingen zorgen voor diversiteit binnen een school en vormen vaak een extra uitdaging. Daarom is het belangrijk om met het team tot een gedeeld begrip te komen omtrent dit gegeven zodat er gewerkt kan worden vanuit een gemeenschappelijk denkkader.

Swaim (1996) vult aan dat een gedeelde visie binnen een school zal zorgen voor harmonie en doelgerichtheid. Binnen deze visie is er sprake van een gedeeld toekomstbeeld waardoor het concept 'de school' zal vervangen worden door 'onze school'. Deze conceptwijziging leidt vervolgens tot toewijding aan de organisatie waardoor de docenten acties ondernemen

omdat ze dat willen en niet omdat ze moeten (Nakpodia, 2009). Martin et al. (2014) benadrukken het belang van een realistische visie die in overeenstemming is met de kernwaarden van de organisatie. Indien dit niet het geval is, heeft het namelijk gefrustreerde en gedemotiveerde werknemers tot gevolg. Het succes van de gedeelde visie ligt in het forum dat gecreëerd wordt waardoor een dialoog de brug kan slaan tussen individuen. Wanneer de stakeholders gestimuleerd worden om te luisteren naar elkaars visie, kunnen ze een hoopvolle visie creëren voor de toekomst van hun school. Deze gemeenschappelijke doelen vragen een collectieve inzet, wat de leden van het team dichter bij elkaar zal brengen (Bailey & Dupré, 1992). Robertson (2006) voegt hieraan toe dat interactie tussen de stakeholders zal bijdragen tot het vormen van hun identiteit doordat er een nieuwe manier van denken omtrent onderwijs en leren tot stand komt.

Tot slot belichten Pérez, Saritas, Pook en Warden (2012) als enigen het strategische aspect van *shared vision*. Het is volgens hen absoluut noodzakelijk dat de gedeelde visie tevens een beredeneerde visie is. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie duurzame managementmethoden moet opnemen in zijn gedeelde toekomstvisie waardoor hij zich kan onderscheiden van concurrerende organisaties.

Samenvattend kan er gesteld worden dat *shared vision* bijdraagt tot studentgericht werken, bevorderen van resultaten, efficiënte probleemoplossing, levenslang leren en omgaan met demografische verschillen. Daarnaast is het een versterkende factor voor het vormen van de identiteit van de teamleden, faciliteert het harmonie en doelgerichtheid en stimuleert het peer learning.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Huidig onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verwerven omtrent een gedeelde visie binnen drie Vlaamse hogescholen waarvan twee zogenaamde fusiehogescholen. De concrete onderzoeksvragen werden omschreven als:

1. A. Is er een gedeelde visie aanwezig binnen de hogeschool als lerende organisatie?
B. Wat is de invloed van een fusie op het visievormingsproces?
2. Wat is de verhouding tussen visie en innovatie?
3. Welke factoren hebben ertoe bijgedragen dat deze gedeelde visie tot stand is gekomen?

3.2 Onderzoeksontwerp en dataverzameling

3.2.1 Meervoudige casestudy

Dit onderzoek gaat na of er binnen hogescholen die deelnamen sprake is van een gedeelde visie en welke factoren hier al dan niet toe bijgedragen hebben. Hiervoor werd er gewerkt met een meervoudige casestudy omdat deze het mogelijk maakt cross-case analyses uit te voeren waardoor de cases met elkaar vergeleken kunnen worden. Binnen een casestudy wordt er getracht de theoretische perspectieven te koppelen aan perspectieven vanuit de data om dit vervolgens te interpreteren in theoretische termen (Wester & Peters 2004). De data in deze studie werden verzameld door het afnemen van interviews. Savin-Baden en Howell Major (2013) benoemen het gebruik van interviews als de centrale methode binnen kwalitatief onderzoek. Er werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews omdat deze de mogelijkheid bieden de focus te behouden tijdens het gesprek en als dusdanig de gelimiteerde tijd maximaal te benutten (Bryman, 2012). De interviewleidraad is zoals aanbevolen door Savin-Baden en Howell Major (2013) opgebouwd rond 15 vragen en bestaat uit drie delen (bijlage 2). Het eerste deel had als doel de persoonsgegevens van de respondent te vervolledigen. Dit werd gevolgd door het tweede deel waarbij er gepeild werd naar de visie van de organisatie en de persoonlijke visie. Het laatste deel van het interview richtte zich op de specifieke factoren binnen een visie.

3.2.2 Dataverzameling: Procedure en participanten

Voor het empirisch onderzoek werden negen Vlaamse hogescholen zowel schriftelijk als telefonisch gecontacteerd (bijlage 3). De doelstelling om drie hogescholen op te nemen in het onderzoek werd benaderd door rekening te houden met mogelijke uitval. Daarnaast werd er geselecteerd op basis van het gegeven of de scholen al dan niet een fusie ondergingen.

Op deze manier werden Hogeschool AB (voormalig A en B), Hogeschool CD (voormalig C en D) en de Hogeschool E geselecteerd voor de studie. Vervolgens werden er afspraken gemaakt met organisatieleden op verschillende niveaus binnen de hogeschool. Hierbij werd het geslacht van de respondenten in rekening gebracht waarbij er werd gestreefd naar een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen (tabel 2). De algemeen directeur, twee departementshoofden verbonden aan de oorspronkelijke structuur van de hogeschool, twee opleidingshoofden per departement en twee docenten per opleiding werden bevroegd. Doordat deze selectie gebeurde op een structurele wijze, bood dit de kans om gegevens op een systematische manier te vergelijken. Het schematisch overzicht van de respondenten is terug te vinden in bijlage 4. De interviews werden afgenomen in de periode van februari tot mei 2015 waarbij de duur van het gesprek varieerde tussen 50-75 minuten. Hierdoor kon er tijdens de interviews voldoende diepgang bereikt worden (Savin-Baden & Howell Major, 2013). Daarnaast is het databestand voldoende groot door gegevens te verzamelen bij 33 respondenten waardoor er gesproken kan worden van een kwaliteitsvolle studie aldus Savin-Baden en Howell Major (2013).

Tabel 2: Overzicht respondenten

	Vrouwen	Mannen
Algemeen directeurs	1	2
Departementshoofden	2	3
Opleidingshoofden	4	5
Docenten	9	7
Totaal	16	17

3.3 Dataverwerking en - analyse

Om een minimaal verlies aan informatie te garanderen werden de opnames van de interviews letterlijk getranscribeerd en werden alsook non-verbale gedragingen opgenomen in de tekst. Bailey (2008) bemerkt dat dit belangrijk is omdat betekenis niet enkel schuilt in de woorden maar ook in de manier waarop deze woorden gezegd worden. Vervolgens werden de transcripten gecodeerd en geanalyseerd met Nvivo10. Coderen is gericht op het verbinden van de data en de theorie wat noodzakelijk is om systematische inzichten binnen kwalitatief onderzoek te verkrijgen (Wester & Peters, 2004). Op basis van het theoretisch kader werden a priori codes opgesteld (bijlage 5). Dit zijn 'theory driven' codes die vervolgens werden uitgebreid met inductieve codes die afkomstig zijn van de data. Deze inductieve codes werden bekomen door middel van een open codering (Savin-Baden & Howell Major, 2013). Hierbij werden de data verdeeld in kleine fragmenten door het toekennen van een code die nauw aansluit bij het transcript (Mortelmans, 2007). Tijdens dit open coderen werden de codes continu vergeleken met de data om te verifiëren of de

beschrijving van de codes en de data nog in overeenstemming waren. Het voortdurend vergelijken van data wordt door Glaser (1965) benoemd als de 'constant comparative method'. Vervolgens werden de codes gegroepeerd waardoor concepten tot stand kwamen. Dit proces heet axiaal coderen. Tot slot werden door middel van een selectieve codering de concepten met elkaar verbonden en geïntegreerd in het theoretisch kader. Auerbach en Silverstein (2003) benoemen dit als een theoretisch onderbouwd gereconstrueerd verhaal van de respondenten. De aanwezigheid van een gedeelde visie binnen de organisaties werd bestudeerd door middel van een within-case analyse (Huberman & Miles, 1994). De codes werden per case verticaal geanalyseerd waardoor er nagegaan kon worden in welke mate de visie binnen de organisatie gedeeld is. Hiervoor werden transcripties met dezelfde code gegroepeerd en geïnterpreteerd wat resulteerde in een synthesesetekst per school. Vervolgens werden de factoren die het tot stand komen van een gedeelde visie beïnvloeden, geïdentificeerd door middel van een horizontale analyse. Deze cross-case analyse maakt het mogelijk de bevindingen en factoren van de verschillende scholen naast elkaar te analyseren (Huberman & Miles, 1994). Hierbij werd de synthesesetekst dus opgesteld per beïnvloedende factor en dit over de cases heen.

3.4 Kwaliteit van het onderzoek

Door middel van onderzoekerstriangulatie werd getracht de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek te bevorderen (Van Staa & Evers, 2010). Concreet werden er door de promotor van dit onderzoek enkele interviews gecodeerd. De codes van de promotor werden vervolgens vergeleken met de codes van de student. Hierdoor werd de codeboom bijgeschaafd en werden sommige codes geherformuleerd. Zo werd bijvoorbeeld bij de code die refereert naar het visievormingsproces een subcode toegevoegd die toeliet een onderverdeling te maken tussen de stakeholders, de methode en de persoonlijke betrokkenheid. Daarnaast werd er ook een code gecreëerd voor de elementen die het ontstaan van een gedeelde visie belemmeren. De samenwerking tussen de student en de promotor had tot gevolg dat het probleem van het enkelvoudig perspectief opgelost kon worden, aldus Mortelmans (2007).

In functie van de externe betrouwbaarheid werd het onderzoeksproces op een gedetailleerde wijze neergeschreven (Mortelmans, 2007). Daarnaast werden ook de interviewtranscripten toegevoegd in bijlage om op deze manier toegang te verlenen tot het primaire onderzoeksmateriaal.

Mortelmans (2007) geeft aan dat de interne validiteit verbeterd kan worden indien de dataverzameling voldoende diepgang biedt. Dit werd nagestreefd door de lengte van de

semigestructureerde interviews waarbij door parafrasering de subjectiviteit van de onderzoeker onder controle werd gehouden.

4. Resultaten

4.1 Verticale analyse

De verticale analyse beschrijft zowel de eerste als de tweede onderzoeksvraag. De eerste onderzoeksvraag heeft als doel de aanwezigheid van een gedeelde visie binnen de betreffende organisaties na te gaan. Hiervoor wordt er per case gefocust op drie thema's. Allereerst wordt de kennis van de visie door de organisatieleden nagegaan. Hierbij wordt ook aangegeven wat het belang is van het expliciteren van een visie en welke invloed trainingen omtrent de visie hebben. Een tweede thema beschrijft hoe de visie binnen de organisatie tot stand is gekomen en wie hierbij de betrokken actoren waren. Vervolgens wordt het concept van 'een gedeelde visie' besproken. Daarbij wordt ook vermeld wat de voordelen zijn van het begrip en welke invloed de fusie had op het ontwikkelen van een gedeelde visie. Tot slot geven de respondenten aan waarom er binnen de organisatie al dan niet sprake is van een gedeelde visie. Een vierde thema is gericht op de tweede onderzoeksvraag en beschrijft het verband tussen visie en innovatie waarbij de acties omtrent een succesvolle implementatie van een innovatie besproken worden.

4.1.1 Case 1: School AB

De visie binnen de organisatie

De visie van hogeschool AB bestaat uit negen aandachtsgebieden waarvan drie aandachtsgebieden door meer dan de helft van de respondenten benoemd werden. Daarnaast zijn er nog twee aandachtsgebieden die door iets minder dan helft werden vermeld. Nog twee aandachtsgebieden kwamen slechts sporadisch aan bod en de twee overblijvende aandachtsgebieden werden door niemand effectief benoemd.

De algemeen directeur, de departementshoofden en de opleidingshoofden konden meer aandachtsgebieden benoemen dan de docenten. Vervolgens was er nog een merkbaar onderscheid tussen praktijklectoren en docenten die een actieve rol opnemen in het bestuur van de opleiding. Docenten met een deeltijdse beleidsfunctie omschreven de visie in eigen bewoording in vergelijking tot de bevroegde praktijklector die de verwees naar een 'ver-van-mijn-bed-show':

“Daar kan ik nu echt geen antwoord op geven, dat is echt een zo ver-van-mijn-bed-show en allicht zegt dat ook al voldoende als antwoord. Nee, daar heb ik echt geen zicht op. Ik ken die visietekst niet. Het kan zijn dat die ooit ne keer gemaald is geweest natuurlijk, maar wij krijgen zoveel mails binnen allemaal dat ge zegt oohh. Mocht je

mij nu vragen, print de visie, ik zou niet weten waar ik hem moet vinden, waar dat hij staat.” (Docent B2.1)

De beperkte kennis van de visie door docenten werd vervolgens ook bevestigd door opleidingshoofd B1:

“Ik stel mij wel de vraag hoeveel docenten die weten dat er x doelstellingen zijn en wat er in die doelstellingen staat. Ik maak me heel sterk dat 50% dat eigenlijk niet weet, ook niet weet staan op de website. Want ge moet ze natuurlijk ook weten staan he. Ik denk dat ge daar vanuit moogt gaan.”

De respondenten waren het unaniem eens over het belang van het uitdragen van een visie. Hiervoor werden verschillende argumenten benoemd door docent A2.1. Het expliciteren van een visie zorgt ervoor dat het gemakkelijker wordt om beslissingen te nemen en om beslissingen die genomen worden te ondersteunen. Een expliciete visie zorgt namelijk voor een kader waarbinnen je duidelijke lijnen uitzet die tevens ook een afbakening zijn. Hierdoor wordt het mogelijk om beslissingen aan de visie te toetsen, wat ervoor zorgt dat de visie richtinggevend zal optreden.

Expliciteren wordt ook in verband gebracht met analyseren omdat interpretaties er systematisch uitgefilterd worden en de betrokken partijen zich steeds meer naar eenzelfde doel richten. Vervolgens wordt er ook aangegeven dat het uitdragen van een visie essentieel is om gedragenheid te genereren. Wanneer een visie niet expliciet gemaakt wordt, is het niet mogelijk om van de stakeholders overeenstemming te verwachten tussen hun acties en de visie, aldus de algemeen directeur.

Het expliciteren van de visie is bepalend voor de identiteit van de hogeschool. Het bepaalt namelijk op welke wijze de hogeschool zich wenst te profileren. Deze profilering wordt geconcretiseerd onder de noemer van waarden die de school wenst te promoten. Bovendien is het cruciaal om je als organisatie kenbaar te maken wanneer er sprake is van een kleine markt.

“Ja. Omdat een visie is uw profilering van uw school. Dat maakt uw opleiding tot uw opleiding. Dat maakt het verschil tussen de verschillende hogescholen ook. Ik denk dat het belangrijk is dat studenten zich thuisvoelen binnen een bepaalde hogeschool, binnen de gehele algemene sfeer van de hogeschool en die is gebaseerd op de visie.” (Opleidingshoofd A1)

De algemeen directeur bevestigde dat het nascholingsbeleid een prioritair werkpunt vormt binnen de hogeschool. Dit is ook merkbaar aan de hand van de verscheidenheid van antwoorden die gegeven werden door de respondenten. Opleidingshoofd A2 benoemde het

als een noodzaak dat docenten zich jaarlijks bijscholen op onderwijskundig en vakinhoudelijk gebied. Hierbij bemerkte docent A1.1 dat er omtrent nascholing veel vrijheid gegeven wordt en dat je hier voornamelijk je eigen weg in moet zoeken. Enkele docenten vernoemden hierbij dat de praktische haalbaarheid vaak een probleem vormt.

Een duidelijke contradictie omtrent nascholingen binnen de hogeschool werd gevonden bij departementshoofd A en docent B1.2. Het departementshoofd gaf aan dat er binnen de hogeschool vormingen gegeven worden die gericht zijn op het toetsbeleid. Docent B1.2 bemerkte echter het volgende:

“Ik zou het zelf heel fijn vinden als er bijscholingen worden gegeven want zelf die evaluatiecriteria, dat toepassen, hoe maken we zo ne matrix, van die dingen...”

Het vormingsproces van de visie

De visie binnen hogeschool AB is tot stand gekomen door het oprichten van denktanks. De algemeen directeur verduidelijkte hierbij dat er werd gestreefd naar het destilleren van een algemene deler op basis van wat er in beide organisaties leefde. Hiervoor werden zowel werknemers, studenten alsook het werkveld betrokken en werd er beroep gedaan op de hulp van een extern bureau. Doordat het gevoel gecreëerd werd dat er plaats was voor ieders inbreng en dat de vormgeving van de hogeschool samen gebeurde, ontstond er een positieve dynamiek. De algemeen directeur bemerkte dat het proces van de visievorming actief leefde binnen de organisatie omwille van de viciuze informatiestroom tussen de denktanks en de opleidingen.

“Dus ze hebben eigenlijk aan alle opleidingen, dus een delegatie van alle opleidingen bijeengeroepen en gevraagd naar hoe zie jij dat en hoe zou jij willen dat de hogeschool evolueert en waar de hogeschool voor wilt gaan. En dan hebben ze daar in verschillende fasen daar aan verder gewerkt en dan uiteindelijk een gezamenlijk document opgemaakt.” (Docent A2.1)

Tijdens deze workshops werden er groepen samengesteld die bestonden uit leden van beide organisaties. Hierbij werd een eerste stap gezet naar het doorbreken van het wij-zij-verhaal. Door middel van een brainstorm werden de cruciale elementen van de visie vervat in een schematische weergave. Dit schema werd vervolgens opgenomen in de volgende fase van de visievorming. Uiteindelijk hebben de opleidingshoofden en departementshoofden deze laatste fase vormgegeven.

Departementshoofd A benoemde vervolgens de meerwaarde van de externe consultant die vanuit zijn neutrale positie en expertise het proces ondersteund heeft. Hierbij maakte opleidingshoofd B1 de bemerking dat consultants vaak eenzelfde marktconform model introduceren binnen verscheidene hogescholen waardoor visies binnen het onderwijslandschap steeds meer op elkaar gelijken, wat het bemoeilijkt om zich te onderscheiden van andere organisaties.

Verschillende respondenten gaven aan dat het vormen van een visie binnen de hogeschool vlot verlopen is. De verklaring die de algemeen directeur hiervoor gaf, is de compatibiliteit van de opleidingen die in sterke mate complementair waren. Het gevolg van slechts twee overlappende opleidingen te hebben, was dat het concurrentieel aspect binnen de organisatie in mindere mate aanwezig is.

Een gedeelde visie

De algemeen directeur benadrukte dat je naast ieders persoonlijke visie moet streven naar een visie op basis van een gemene deler die een representatie vormt van wat er leeft in beide organisaties. Hierbij werd aangegeven dat een gemene deler de eigenschap heeft om weinig ambitieus te zijn waardoor men voldoende aandacht dient te besteden omtrent het innovatieve aspect binnen de visie. Opleidingshoofd B2 voegde hieraan toe dat het begrip visie verwijst naar een verzameling van gedrukte woorden en dat enkel wanneer de visie gedeeld is, de woorden geïmplementeerd zullen worden in de praktijk.

Verscheidene docenten maakten daarnaast een onderscheid tussen een gedeelde visie en een gedragen visie. Een gedeelde visie wordt hierbij verbonden aan het kennisniveau terwijl een gedragen visie verwijst naar de affectiviteit en loyaliteit ten aanzien van de visie (docent A1.1).

“Op zich uw visie is uw visie. En als ik die google, dan staat die hier, dat is zo. Uw gedeelde visie dat heb ik gezegd, dat je onderling toch wel die visie hebt en dat we daaraan werken in het programma en dat je dat vanuit het opleidingsprogramma wel naar voor ziet komen. En een gedragen visie... Het dragen van zou iedereen moeten doen he, dat vind ik eerder... Dat zijn voor mij geen synoniemen. Eigenlijk zou iedereen, ik zeg maar van onderhoudspersoneel tot de algemeen directeur moeten hebben en dragen. Dat je niet zegt ik sta hier als onderhoudspersoneel maar dat je zegt, ik sta hier als onderhoudspersoneel van AB. Dat is vind ik gedragen, maar dat is denk ik niet wat er effectief hier maar op zich is dat voor mij... En dat ook de studenten dat uitdragen.” (Docent A1.2)

Vervolgens werden er verschillende voordelen van een gedeelde visie benoemd. Een visie is bepalend voor de identiteit van de hogeschool beklemtoonde departementshoofd A. Wanneer er echter sprake is van een gedeelde visie en deze wordt door het personeel uitgedragen, zal de identiteit van de hogeschool versterkt worden. Daarnaast benadrukte Opleidingshoofd B2 dat de inzet van de organisatieleden zal toenemen wanneer men de meerwaarde van een bepaalde activiteit erkent.

“...als er dan één visie komt dan zal die opgelegd zijn maar dan zal die nooit gedragen zijn. Dan hebt ge mensen die zeggen, ik ben brave soldaat, ik zwijg en ik zal wel naar ginder gaan maar in mijn hoofd ga ik naar daar he. En ik zal ervoor zorgen dat het niet te hard opvalt dat ik naar daar ga maar ik ben wel naar daar aan het gaan he. Dat is wat ge dan krijgt, ge gaat dan nooit tot een geheel komen. Ik besef, in een ideale wereld alleen gaat iedereen in dezelfde richting en allemaal netjes vriendjes met elkaar en we werken samen en we leren van elkaar en we helpen elkaar maar ge moet daar wel naar streven omdat maximaal te kunnen doen. Ik vind dat zo verrijkend en ge boekt daar zoveel efficiëntie mee en... dat is gewoon... ge wordt daar vrolijker van.” (Departementshoofd B)

Een kritische bemerking hierbij kwam van de algemeen directeur die aangaf dat men erover dient te waken dat een gedeelde visie niet uitblust. Er bestaat namelijk het gevaar dat de kritische ingesteldheid verwatert wanneer er teveel op één richting focust wordt. Dit leidt vervolgens tot een verlies van uitdaging en ambitie.

Dat werken omtrent visie bemoeilijkt wordt door de fusiecontext, werd door meerdere respondenten bevestigd. De emotionele verbondenheid met de oorspronkelijke hogeschool zorgt ervoor dat er kloven ontstaan tussen de organisatieleden van de fusiehogeschool. Door middel van gemengde departementen samen te stellen, werd er getracht het ontstaan van aparte entiteiten tegen te gaan, aldus de algemeen directeur. Dat het verschil in organisatiecultuur soms voor discussies zorgt, werd toegelicht door opleidingshoofd B1:

“Daar is nog wel wat werk aan te doen, dat zal ik eerlijk toegeven. Hoewel de doelstellingen staan op de website he, die kunt ge daar terugvinden. Die zijn ooit gecommuniceerd geweest aan het personeel. In het dagelijkse contact en ik zal een specifiek voorbeeld geven, 80% van de studenten in mijn opleidingen zijn Belgen met hun roots in de migratie zoals men dat zo mooi noemt tegenwoordig. 80%, daar zitten dus heel veel klassiekers tussen, wat bedoel ik daarmee, de klassiekers zijn de Marokkanen en de Turken. Maar er zitten meer en meer Oost-Europeanen tussen, vluchtelingen, mensen dus duidelijk met een achterstand, vooral een taalachterstand. Die plots in een nieuwe omgeving terecht komen, in een nieuwe cultuur. Dat geeft wel

eens conflicten met docenten. Conflicten dat betekent een gesprekje met mij, en dan worden er bepaalde van die conflicten besproken in het kader van de doelstellingen he.”

In welke mate de feitelijke visie van de expliciete visie verschilt, werd door de respondenten zeer uiteenlopend benaderd. Zeven respondenten meenden dat de geschreven visie en de visie die leeft binnen de organisatie in overeenstemming zijn. Een reden die hiervoor aangehaald werd, is dat de visie net een vertaling is van wat er leeft binnen de organisatie waardoor er geen verschil op zit (departementshoofd A). Opleidingshoofd A2 benoemde de nieuwe visie als ‘oude wijn in nieuwe vaten’ waarmee aangegeven werd dat de nieuwe visie niet geheel verschillend is van de vorige waardoor de eerder gedragen visie nu ook gedragen is. Daarnaast zorgt vrijheid binnen een visie voor de mogelijkheid tot het leggen van eigen accenten (opleidingshoofd A1).

De overige acht respondenten verklaarden het omgekeerde. Een eerste reden die hiervoor gegeven werd, is de kloof tussen het wenselijke en hetgeen dat haalbaar is.

“De besparingen van de overheid binnen het hoger onderwijs, dan heel specifiek binnen de hogescholen, niet zozeer in de universiteit maar vooral binnen de hogescholen wordt er zwaar bespaard. Euh... dat geeft voor collega's, voor mij ook heel wat extra uitdagingen om het nog braaf te zeggen, stress, wat maakt dat je voor een stuk sneller moet gaan dan dat je kan gaan. Of dingen moet omvormen die eigenlijk oorspronkelijk niet uw bedoeling waren.” (Opleidingshoofd A2)

Anderen bemerkten dat er meer tijd nodig is om het implementatieproces van de visie te volmaken.

“Het zou natuurlijk kunnen dat de fusie te recent is en dat ze de komende jaren gaan werken aan het verspreiden van die visie naar de medewerkers toe. Dat kan ook he. De eerste jaren wordt er heel veel geïmplementeerd en het zou kunnen dat ze zeggen en nu de komende jaren werken we op die visie bij de medewerkers brengen, dat kan.” (Docent B2.1)

Vervolgens kwam de complexiteit van de organisatiegrootte ter sprake:

“Deze organisatie he, wij hebben ‘x’ of ‘x’ departementen, zelfs dat weet ik niet na de fusie, dat zijn departementen en nu ga ik het heel cru uitdrukken, waar wij totaal geen enkele maar dan ook geen enkele affiniteit hebben. Ik ken zelfs de namen van onze departementen niet, zo ver gaat dat eigenlijk al dus... Wij hebben allemaal onze

eigen... contacten, onze eigen studenten met andere interesses die we uiteraard opleiden. Maar wij zien elkaar niet, wij horen elkaar niet euh..." (Docent B2.1)

Binnen de vier bevraagde opleidingen was er één opleiding die ingericht werd in beide hogescholen en die dus door fusie samengevoegd werd. Hierbij werd door docent B1.2 verklaard dat er een merkbaar verschil is tussen de twee oorspronkelijke scholen. Dit in tegenstelling tot de andere drie opleidingen die al geruime tijd samenwerken en waarbij werd aangegeven dat de opleidingsspecifieke visie samen ontwikkeld werd en om die reden ook gedragen is. Docent A2.1 voegde hieraan toe dat momenteel de vertaalslag van de organisatievisie naar de visie van de opleiding nog ontbreekt.

Visie en innovatie

Departementshoofd B stelde dat je zonder visie niet in staat bent tot innovatie. Dit werd beaamd door docent A2.1 die aangaf dat een visie een ondersteunend aspect heeft binnen een innovatieproces. Daarom zal een innovatie die voortvloeit uit een visie dan ook eenvoudiger te operationaliseren zijn binnen een organisatie.

"Ik denk dat wij door de visie van de hogeschool al wel sterk uit onze comfortzone zijn moeten kruipen. In die zin denk ik dat de visie wel mensen aanstuurt of energie losmaakt waardoor wij ons ook geprikkeld weten en heel concreet die visie gestalte moeten geven. We hebben dit jaar een aantal zaken gedaan waar we denk ik, de vorige jaren niet op in gegaan zouden zijn maar die wel de visie van de hogeschool uitstralen." (Docent A1.1)

Docent A2.1 benoemde gedragenheid als het sleutelwoord om te komen tot een succesvolle innovatie. De huidige werkdruk van de werknemers heeft echter tot gevolg dat een vernieuwing enkel vanuit het standpunt van werklustverhoging bekeken zal worden. Daarom vormt tijd een essentiële factor binnen het implementatieproces van een vernieuwing. De algemeen directeur vulde hierbij aan dat tijd de mogelijkheid biedt om mensen te laten wennen aan een vernieuwing.

"Ik denk dat er niets ergers is, dat wanneer dat ge met iets in u hoofd zit, als ge voelt dat er geen draagvlak is, dat op uw eentje te zitten verkondigen. Dat is volstrekt absurd. Je moet maken dat anderen dat beginnen overdragen, hun eigen maken en voor mijn part liefst hun idee vinden en dat ook verder ontwikkelen als hun idee en zo geraakt dat dan uiteindelijk wel verspreid."

Dit werd bevestigd door opleidingshoofd A1 dat aangaf dat gedragingen ten aanzien van een innovatie verschillende fasen kunnen doormaken. In eerste instantie is er sprake van

ongeloof waarbij de innovatie niet als legitiem wordt beschouwd en als dusdanig vermeden wordt. De fase die hierop volgt is dat er weerstand ontstaat vanuit onzekerheid. Enkel wanneer er de tijd wordt genomen om de nodige informatie te verstrekken en tegemoet te komen aan de noden van de medewerkers zal de fase van acceptatie bereikt worden. Door te streven naar maximale betrokkenheid van de organisatieleden, vergroot de kans dat zij zich zullen engageren voor de innovatie.

Docent B2.1 gaf aan dat inzet ten aanzien van een innovatie enkel zal ontstaan wanneer men inziet wat de meerwaarde voor de organisatie is. Hiervoor is communicatie een onontbeerlijk iets. Docent B1.2 vulde hierbij aan dat voornamelijk de collega's van een oudere generatie deze meerwaarde niet onderkennen.

4.1.2 Case 2: School CD

De visie binnen de organisatie

De visie binnen de hogeschool kan gedefinieerd worden aan de hand van elf kernwoorden. Hierbij werden twee kernwoorden door twaalf van de respondenten benoemd. Vervolgens werd één kernwoord zes keer aangehaald. Daarnaast zijn er twee componenten die vier keer vernoemd werden en vier aspecten van de visie die telkens drie keer ter sprake kwamen. Tot slot zijn er nog twee kernbegrippen die door twee respondenten benoemd werden. Er was geen merkbaar verschil van de kennis omtrent de kernbegrippen tussen de verschillende lagen van de organisatie.

Tijdens het visievormingsproces bestond er onenigheid omtrent één specifiek kernbegrip dat in de visietekst vermeld stond. Om deze reden werd dit begrip vervangen door een alternatief waar de organisatieleden meer aansluiting bij konden vinden. Het is echter opmerkelijk dat departementshoofd C dit oorspronkelijke begrip noemde als een element van de huidige visie. Hij voegde hieraan toe dat het een begrip is dat hij persoonlijk belangrijk acht.

Dat een visie binnen een organisatie expliciet wordt gemaakt, is belangrijk om de visie niet te reduceren tot holle woorden, aldus docent C1.1. Docent D2.2 vulde hierop aan dat het expliciteren van de visie ervoor zal zorgen dat organisatieleden er ook naar zullen handelen waardoor de gedragenheid van de visie dus versterkt wordt.

“Ik merk door die visie en die waarden duidelijk op te schrijven, dat wij... dat dat gedragen wordt en dat collega's weten...alle over hetzelfde spreken laat het ons zo zeggen, dat we weten waar we mee bezig zijn. Ik dacht voordien, het is niet nodig om

die visie zo expliciet te maken, maar ik heb de indruk dat het inderdaad wel helpt om elkaar te helpen.” (Docent D2.1)

Opleidingshoofd C2 gaf aan dat het uitdragen van een visie essentieel is voor de profilering van de organisatie ten aanzien van het onderwijslandschap en de stakeholders. Daarnaast zorgt dit ervoor dat organisatieleden zich kunnen toetsen aan de visie en bijgevolg conclusies kunnen trekken wanneer hun persoonlijke visie te afwijkend blijkt te zijn.

Om de visie binnen de organisatie te concretiseren kunnen bijscholingen als hulpmiddel ingezet worden. Departementshoofd C gaf aan dat er inzake bijscholing omtrent de visie tot zijn verbazing sprake was van een hoog zelfsturend vermogen bij de organisatieleden. Deze dynamiek ontstond vanuit een verlangen om accurate kennis te hebben ten aanzien van de visie. Het belang hiervan werd bekrachtigd door departementshoofd D:

“Je kan wel een visie hebben maar als collega’s daar niet van doordrongen zijn en ook geen tools hebben om daar mee om te gaan dan blijft dat bij het woord he, en niet bij de daad.”

De onderwijsdag die de organisatie jaarlijks organiseert, stond dit jaar opmerkelijk in het teken van de visie bemerkte opleidingshoofd C2. Hierdoor wordt er ondersteunend gewerkt waardoor werknemers de kans krijgen om de visie te verinnerlijken. Het belang hiervan werd toegelicht door opleidingshoofd D2 dat stelde dat bijscholing enkel zinvol is wanneer de inhoud ervan ook actief geïmplementeerd wordt binnen de organisatie.

Een kritische bemerking kwam hierbij van docent C2.2 die aangaf dat bijscholingen vaak gericht zijn op een grootste gemene deler waardoor iedereen wel ergens aansluiting vindt maar waardoor concretisering naar de praktijk moeilijk wordt.

Het vormingsproces van de visie

De visie binnen hogeschool CD kwam tot stand vanuit een visiegroep die bestond uit een delegatie van de raad van bestuur, een externe partner, studenten en personeel uit alle lagen van de organisatie. De algemeen directeur benadrukte dat er voor deze visievorming bottom-up gewerkt werd doordat het personeel uit alle echelons van de organisatie werd betrokken en omdat er ruimte gecreëerd werd voor dialoog waarin plaats was voor ieders inbreng. Er werden op alle campussen workshops georganiseerd waar de visie door de algemeen directeur persoonlijk voorgesteld werd en waar vervolgens feedback op kon gegeven worden. Hiermee doelde de directie op het creëren van een psychologisch draagvlak om de gedragenheid van de visie te bevorderen.

Een eerste kanttekening hierbij kwam van opleidingshoofd D1 dat bemerkte dat binnen deze visiegroep, de top van de organisatie oververtegenwoordigd was. Dat de visiegroep dus een dwarsdoorsnede zou zijn van het personeel diende volgens hem gerelativeerd te worden. Hij voegde hier eveneens aan toe dat er door de gelimiteerde diversiteit binnen de visiegroep er maar in beperkte mate gesproken kon worden van kritische ingesteldheid. Aanvullend op de beperkte diversiteit benadrukte docent C1.2 dat het een meerwaarde was geweest indien studenten en het werkveld bij het proces betrokken waren.

Vervolgens vermeldden verschillende respondenten de beperkingen die verbonden waren aan het concept dat voorgesteld werd als een 'open dialoog'. Meermaals werd de visietekst benoemd als iets vaststaand waar wel feedback op gegeven mocht worden maar waarbij het niet de bedoeling was dat er nog aspecten zouden veranderen.

“Je zag wel duidelijk dat er een aantal taboes waren, dingen waar niet meer over gepraat kon worden, dingen die er per se moesten inkomen, andere dingen die er niet mochten inkomen, en dat is voor mij geen sfeer van openheid en respect, dat is eerder euh, een aantal docenten gebruiken als schaamlapje om de visie die je sowieso toch al opgesteld hebt te laten goedkeuren.” (Docent D1.1)

Docent C1.1, die zetelde in de visiegroep, benoemde het als frustrerend wanneer er uren vergaderd wordt en de raad van bestuur uiteindelijk beslist over wat er wel en niet in de tekst zal staan. Om de gedragenheid te optimaliseren was er volgens docent D2.1 nog een extra stap nodig binnen dit proces waarbij het personeel eerst aspecten kon aanbrengen alvorens er een visietekst werd ontworpen.

Een gedeelde visie

De recente fusie die in deze organisatie plaatsvond, vormde de aanzet om op zoek te gaan naar gedeelde waarden en opvattingen. Het complexe gegeven van de fusie werd door de algemeen directeur omschreven als een geregeld huwelijk dat niet gebaseerd was op grote liefde.

“In een fusie is er altijd ene groep die vindt dat hij opgenomen, ja, opgegeten wordt door de andere. Je hebt nooit twee gelijke delen die op het einde het gevoel hebben dat ze gelijk gebleven zijn, dat is absurd en niemand moet zich dat wijsmaken. Mensen laten samenwerken in een context van dat is in een soort van vijandsbeelden van zij en wij, dat is zoals met de vakbonden en de werkgevers. In zo'n context is het noodzakelijk van met een visie te werken. Maar ge moet goed weten dat ge met de visie ondermeer een dynamiek moet managen die niet noodzakelijk positief is. Het is

een dynamiek van wij worden hier samengezet en wij willen dit eigenlijk niet maar we willen het liefst blijven gelijk hoe we waren.”

Dat er sprake is van een cultuurverschil tussen de oorspronkelijke hogescholen werd door verschillende respondenten bevestigd. Docent D2.2 maakte de vergelijking tussen het bottom-up model van de ene school en het top-down model van de andere school. Dit werd aangevuld door docent C2.1 die aangaf dat het procedurele karakter van de ene school werd doorgeduwd binnen de andere school. De verklaring die hiervoor gegeven werd door docent D1.1 was dat er sprake is van een oververtegenwoordiging van de ene hogeschool in de top van de organisatie. Vervolgens benadrukte docent C2.1 dat erkenning het knelpunt was binnen deze fusie. Wanneer de inzet van een team teniet gedaan wordt door deze verticaal te klasseren, zorgt dit voor frustraties en stress. Meermaals werd er aangegeven dat de uitdaging die de fusie met zich meebrengt groter wordt wanneer er sprake is van overlappende opleidingen. Het jonge bestaan van de fusiehogeschool heeft vervolgens tot gevolg dat verschillende respondenten zich nog identificeren met hun oorspronkelijke organisatie. Opleidingshoofd D1 benadrukte dat een goede samenwerking essentieel is om deze discrepantie te kunnen overbruggen.

De concepten visie en gedeelde visie werden door de algemeen directeur van elkaar gescheiden door de notie van beleving. Het is het individu dat een visie kan hebben maar het is een team dat ervoor kan zorgen dat de visie binnen de organisatie leeft. Docent D1.1 voegde hier aan toe dat wanneer een visie niet gedeeld is, er louter sprake is van een papier vol woorden dat verdwijnt in de schuif van ieders bureau. Daarom wordt er verwezen naar de gedeelde visie als de enige succesvolle visie.

Vervolgens werd er door een aantal respondenten een onderscheid gemaakt tussen een gedeelde visie en een gedragen visie. Hierbij zal het de mate van betrokkenheid en de fase van internalisering zijn die zal bepalen of een gedeelde visie ook werkelijk gedragen is.

“Gedeelde visie geeft aan van kijk dat is iets van ons en gedragen visie dat is van wij hebben het gemaakt en wij leven het.” (Docent C2.2)

Docent C1.1 bevestigde deze nuance en voegde hieraan toe dat er bij een gedeelde visie gehandeld wordt omwille van de aansluiting die je vindt bij de visie maar dat een gedragen visie uitgevoerd wordt omdat je de visie belichaamt. Departementshoofd C gaf het problematische aspect aan van een visie die noch gedeeld, nog gedragen wordt. Dit zal ervoor zorgen dat teamleden zich niet thuis voelen binnen de organisatie wat op termijn zal leiden tot ongelukkige werknemers. Hierbij gaf docent D2.1 de bemerking dat een visie echter nooit de volledige 100% gedeeld zal zijn. De kritische houding van het individu zorgt

ervoor dat er een verhouding van 90% gedeeld en 10% persoonlijk aandeel bestaat. Daarnaast was het volgens departementshoofd D belangrijk om ten allen tijden scherp te blijven ten aanzien van onze visie en te verifiëren of ze effectief nog gedeeld is.

Dat een gedeelde visie verscheidene voordelen met zich meedraagt, werd onder andere verduidelijkt door docent C1.2.

“Ik merkte ook zelf dat ik ook een aantal theorieën die aan bod kwamen niet kende dus het feit dat je nu een stuk vanuit eenzelfde kader kan vertrekken maakt dat je dat kader nu ook wel beheerst.”

“Bijvoorbeeld bij onderzoek maakt dat ook dat ge veel meer expliciet op zoek gaat naar gezamenlijkheden en minder moet nadenken van ja mijn onderzoek is dit en ja iemand anders is met iets anders bezig oké interessant maar tis wel iets anders, gaat ge nu ook meer zoeken naar overeenkomsten, naar dingen waar dat je kan aansluiten bij elkaar.”

“Het feit dat je, als ge discussies hebt, onderling veel gemakkelijker aansluiting vindt bij elkaar omdat we weten vanuit welke achtergrond dat we praten.”

De aanwezigheid van een gedeelde visie werd allereerst besproken op het niveau van de organisatie. Dat er een verschil bestaat tussen de formele visie en de visie die leeft binnen de organisatie werd door verschillende respondenten aangegeven. Opleidingshoofd D2 gaf aan dat er binnen de organisatie gesproken kan worden van twee visies, de formeel geuite visie en diegene die je tussen de regels leest. Departementshoofd C stelde vervolgens dat het hiaat schuilt in de vertaalslag die nog dient te gebeuren binnen de opleidingen. Opleidingshoofd D2 voegde hieraan toe dat deze divergentie enkel kan weggewerkt worden door vanuit de opleidingen een terugkoppeling te maken naar het bestuur en dat die informatie vervolgens waardevol ingezet dient te worden. Daarnaast werd er meermaals aangehaald dat tijd een cruciale factor is om een visie ten volle te kunnen uitdragen.

Opmerkelijk is dat visie binnen de organisatie door enkele respondenten bovenaan in de organisatie benoemd werd als een gedeelde visie. Hiervoor werd er verwezen naar het ontstaansproces van de visie en de mate waarin de organisatieleden kennis hebben van de visie. Hierbij werd het concept van een gedeelde visie op een passieve wijze benaderd. De nuance hierbij kwam van respondenten op een lager niveau van de organisatie. Door een gedeelde visie op een actieve wijze te beschouwen, kwamen zij tot de bemerking dat deze nog niet aanwezig is binnen de organisatie omwille van de recente fusie.

Voordat de fusie plaatsvond, was er binnen de opleidingen reeds een opleidingsspecifieke visie aanwezig. Deze werd door de respondenten wel benoemd als een gedeelde en gedragen visie.

“Net omdat dat zo gedeeld was heel dat proces eigenlijk, ge kon daar ook niet aan ontsnappen als ge daar geen zin in had, het was echt zo iets van we gaan dat als team doen en dat was een euh, een teambeslissing ook dus zelfs als er collega’s zouden geweest zijn die zo iets hadden van ho visie das echt mijn ding niet, daar was geen ontsnappen aan mogelijk dus dat euhm die is absoluut wel gedeeld.” (Docent C1.2)

Dat deze visie nauwer aansluit bij hun persoonlijke expertise zorgt ervoor dat de ‘ver-van-mijn-bed-show’ doorbroken wordt. Er werd echter aangegeven dat er nog een afstemming dient te gebeuren tussen de opleidingsspecifieke visie en de visie van de organisatie.

Visie en innovatie

De respondenten waren unaniem over het verband tussen visie en innovatie. Een visie is namelijk gericht op de toekomst waarbij innovatie de brug zal slaan tussen je huidige positie en je te bereiken doel, verduidelijkte opleidingshoofd D1. De algemeen directeur bevestigde dit door te stellen dat een visie de voedingsbodem vormt voor innovatie. Daarnaast werd ook aangegeven dat het voor een visie die gericht is op een steeds veranderende maatschappij, essentieel is om innoveren. Docent C1.2 stelde dat er tijdens een innovatie regelmatig moet worden teruggekoppeld naar de visie om overeenstemming na te gaan. Het belang hiervan werd aangehaald door opleidingshoofd D2:

“De visie heeft altijd invloed op de innovatie he. Dat is altijd zo. Het is altijd een innovatie die niet strookt met de visie, die moet niet doorgevoerd worden he.”

Om een innovatie succesvol te implementeren binnen een organisatie moet iedereen op dezelfde lijn zitten (Docent C1.1). Docent D2.1 benadrukte dat je pas tot innovatie kan komen als de betrokken partijen zich verbonden voelen met de innovatie. Deze verbondenheid wordt als een tweeledig aspect omschreven dat bestaat uit een affectieve en cognitieve component. De stakeholders moeten niet alleen betrokken worden bij de innovatie, ze moeten ook weten wat de innovatie inhoudt. Hierbij werd communicatie benoemd als cruciale factor. Opleidingshoofd C2 voegde hieraan toe dat luisteren een belangrijke component vormt binnen communicatie. Enkel wanneer je mensen een stem geeft en hier actief naar luistert, weet je wat er effectief leeft binnen de organisatie. Vervolgens wordt het mogelijk op basis van deze informatie doelgerichte acties te

ondernemen zoals het organiseren van extra overlegmomenten of navormingen. Een belangrijk voordeel van communicatie is dat het leidt tot transparantie waardoor weerstand bij de teamleden verminderd wordt. Daarnaast dient een innovatie ook stapsgewijs geïmplementeerd te worden volgens docent D2.2. Er moet namelijk voldoende tijd gegeven worden om de innovatie binnen de organisatie te laten groeien. Opleidingshoofd D1 benadrukte vervolgens het aspect van waardering. Bevestiging en appreciatie zullen de loyaliteit voor de organisatie vergroten en ervoor zorgen dat de teamleden bereid zijn een extra inspanning te leveren om de slaagkansen van de innovatie te optimaliseren. Leiderschap is hier van fundamenteel belang. Naast zijn motiverende rol dient hij er ook voor te zorgen dat het team ruimte krijgt om te experimenteren (departementshoofd C). Tot slot werd er nog aangegeven dat bij een innovatie de lat niet te hoog mag liggen:

“Eén van de dingen om een innovatie te laten slagen is dat men geen 100% succes mag nastreven. Dat je moet blij zijn met 80% succes. En voor de volgende 20% moet je zoveel inspanningen leveren dat het soms een beetje vervelend wordt, dat het te zwaar wordt eigenlijk om te veranderen. Je bouwt veel meer druk op en dat mag je dus niet doen.” (Opleidingshoofd D2)

4.1.3 Case 3: School E

De visie binnen de organisatie

De visie binnen deze organisatie kan voorgesteld worden aan de hand van vier componenten. Deze werden alle vier benoemd door zowel de algemeen directeur als door de docent. Het opleidingshoofd bracht drie componenten ter sprake.

Docent E benadrukte dat het expliciteren van de visie ervoor zorgt dat er krijtlijnen worden uitgezet waardoor iedereen met de neus in dezelfde richting kan werken. Hierbij werd bemerkt dat dit essentieel is om te komen tot een goed functionerende hogeschool. De algemeen directeur voegde hieraan toe dat een visie vaak herhaald moet worden en eenduidig dient te zijn:

“De mensen moeten ervan doordrongen zijn, dat is gewoon door altijd op dezelfde banen te kloppen, en vooral, keep it simple, geen ingewikkelde dingen. Dus euh eenvoudig dus hé en klaar en duidelijk. En altijd dezelfde boodschap geven.”

Binnen deze hogeschool ligt een sterke focus op het inrichten van kwaliteitsvolle opleidingen. Om dit te garanderen benadrukte de algemeen directeur het belang van de professionalisering van de docenten. Het opleidingshoofd bevestigde dit door te stellen dat

het cruciaal is dat een docent zowel binnen zijn vak als op pedagogisch gebied, een hoge graad van competentie heeft.

“Wat heel sterk aanwezig is, is het competentieprofiel van een docent, ik ken de juiste term niet. Er worden heel veel middelen ter beschikking gesteld voor uw persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke competenties als docent. Het ondersteunen van die klanten, de middelen ter beschikking stellen dat je dat allemaal kan doen, met de industrie gaan praten, feedback van de docenten, van de studenten, van collega’s. Naar opleidingen gaan, naar congressen gaan, naar seminars gaan. Er is bij mijn weten nog nooit een opleiding- of een seminarieaanvraag geweigerd geweest binnen deze opleiding. Dat is duidelijk een visie van competentieontwikkeling.” (Docent E)

Het vormingsproces van de visie

Zowel docent E als het opleidingshoofd bemerkten dat de visie van de hogeschool al een langer bestaan kent dan hun aanwezigheid in de organisatie. De algemeen directeur lichtte toe dat de visie tot stand gekomen is door middel van een open communicatie waarbij het werkveld centraal stond. De huidige visie binnen de organisatie steunt op traditie in combinatie met moderne technologie. Docent E voegde hieraan toe dat de visie wordt bijgestuurd op basis van noden die er heersen.

Een gedeelde visie

Het opleidingshoofd gaf aan dat een visie beperkt blijft tot slechts één persoon en dat er pas sprake kan zijn van een gedeelde visie wanneer deze door iedereen gedragen wordt.

Doordat er regelmatig afgetast wordt in welke mate de organisatieleden op één lijn zitten, werd de visie binnen de organisatie door alle respondenten benoemd als een gedeelde visie.

“Dat is de moeilijkheid van een visie. Maar ik denk dat dat hier vrij goed meevalt, in die zin dat niet iedereen de visie gaat kunnen aframmelen. Dus op dat vlak, moet je dat ook niet gaan verwachten, denk ik. Maar het is wel belangrijk dat hetgeen die mensen zeggen over de visie, dat dat de punten zijn hetgeen die mensen belangrijk vinden dat dat ook in die visie staat, dat dat overeenkomt. Dus dat is zeker een wisselwerking.” (Docent E)

De gedeelde visie wordt vervolgens ook ondersteund doordat er gewerkt wordt binnen een strikt kader van regels en normen waar de hogeschool zich naar moet richten. Noodgedwongen zijn de organisatieleden hierdoor bewuster met de visie bezig zijn, aldus het opleidingshoofd.

Het opleidingshoofd benadrukte dat een gedeelde visie zowel betekenis als richting geeft aan het handelen van de organisatieleden en op die manier de identiteit van de organisatie bepaalt. De algemeen directeur voegde hieraan toe dat er om deze reden enkele jaren geleden een fusie met een andere hogeschool afgewend werd:

“Omdat we anders onze identiteit kwijt zijn. Dan verdwijnt je in de hoop. Dat is een mooi voorbeeld in Nederland. Ter Schelling is opgeslorpt geweest door de hogeschool Leeuwarden. Awel je vindt die niet meer terug hé, in het schema, je vindt die niet meer terug.”

Visie en innovatie

Docent E stelde dat visie en innovatie inherent verbonden zijn. Innovatie biedt de gelegenheid om tegemoet te komen aan de noden van het werkveld. Wanneer dat niet gedaan wordt, is het volgens docent E niet mogelijk om als hogeschool te blijven bestaan.

“En innovatie, in mijn ogen is de visie altijd innoverend. Als je geen innoverende visie hebt, dan zal die niet gedragen worden want de mensen willen vooruit.” (Algemeen directeur)

Het opleidingshoofd bemerkte dat een innovatie enkel succesvol zal zijn wanneer de leden van de organisatie erkennen dat de innovatie tot verbetering zal leiden. De algemeen directeur voegde hieraan toe dat communicatie om deze reden van cruciaal belang is.

4.2 Conclusie verticale analyse

Hoewel een gedeelde visie als enige succesvolle visie wordt benoemd, geeft bovenstaande analyse de afwezigheid hiervan weer binnen zowel school AB als school CD en de aanwezigheid ervan in school E.

Omwillen van de complementaire opleidingen verliep het fusieproces binnen school AB relatief vlot. Het blijkt echter dat de cultuurverschillen die eigen zijn aan de oorspronkelijke organisaties het ontstaan van een gedeelde visie momenteel beïnvloeden. Binnen school CD belemmert voornamelijk het verschil op het gebied van het beleidsmatige aspect de realisatie van een gedeelde visie. Zolang er een discrepantie bestaat tussen de formeel en de informeel geuite visie, zal er nooit sprake kunnen zijn van een gemeenschappelijke visie die door de organisatie gedragen wordt.

Daarnaast kwam meermaals het complexe karakter van een fusieorganisatie ter sprake. Binnen beide organisaties werd aangegeven dat zowel de grootte van de organisatie als de diversiteit van de opleidingen een belemmering vormt om tot die gedeelde visie te komen.

Daarbovenop zorgt de jonge bestaansduur van de organisatie ervoor dat visie nog niet de kans heeft gekregen om door de organisatieleden verinnerlijkt te worden.

School E daarentegen is een kleine hogeschool met een specifiek opleidingsprofiel die al meerdere jaren haar traditionele visie combineert met moderne technologie. De gedeelde visie binnen deze organisatie wordt gevoed door het stabiele karakter van de organisatie.

De drie hogescholen brachten samen verscheidene voordelen aan van een gedeelde visie. Het zorgt namelijk voor een kader dat de organisatieleden duidelijkheid biedt, waar nieuwe kennis tot stand komt en hen bereid maakt een grotere inspanning te leveren voor de organisatie. Bovendien bepaalt een gedeelde visie de identiteit van de organisatie door de wijze waarop ze zich profileert in de maatschappij.

Daarnaast kunnen bijscholingen de visie ondersteunen en concretiseren waardoor organisatieleden de visie systematisch zullen intensifiëren. Hiervoor is het belangrijk dat de inhoud van de bijscholing geen dode letter blijft maar geïmplementeerd wordt in de praktijk.

Tot slot werd bevestigd dat visie en innovatie onlosmakelijk verbonden zijn. Zonder visie is innovatie namelijk niet mogelijk. Hierbij krijgen de concepten tijd en communicatie een centrale rol. Naast de tijd voor het implementatieproces is er ook tijd nodig om de organisatieleden vertrouwd te maken met de innovatie. Hiervoor is het essentieel dat ze inzicht verwerven in de meerwaarde van de vernieuwing. Een innovatie vraagt een extra inspanning van de organisatieleden waardoor het voor de leidinggevenden belangrijk is om hun appreciatie te uiten omdat dit de loyaliteit ten aanzien van de organisatie zal vergroten.

4.3 Horizontale analyse

De horizontale analyse tracht een antwoord te bieden op de derde onderzoeksvraag waarbij gefocust wordt op de factoren om tot een gedeelde visie te komen. Hierbij worden eerst de zes componenten van Robertson (2006) en leiderschap (Farmer et al., 1998; Huffman, 2003; Martin et al., 2014; Nakpodia, 2009; Thompson & McKelvy, 2007; Yoeli & Berkovich, 2009; Zhu, 2013) besproken. Vervolgens wordt er in de voorlopige conclusie een toelichting gegeven bij de aanvullende componenten die werden aangereikt door de respondenten.

4.3.1 Communicatie

Communicatie werd meermaals benoemd als het belangrijkste element om tot een gedeelde visie te komen. Hierbij gaf de algemeen directeur van school E aan dat het belangrijk is dat er ruimte voorzien wordt om te ventileren zodat er nadien geen onuitgesproken zaken blijven

sluimeren. Dit werd bevestigd door de algemeen directeur van school AB die benadrukte dat een visie pas vorm kan krijgen indien er over gecommuniceerd wordt. Door middel van een open dialoog weet je namelijk wat er leeft binnen de organisatie waardoor het mogelijk wordt om een breder draagvlak te genereren om vervolgens tot samenwerking te komen.

“Ik geloof er niet in om dingen van bovenuit op te leggen, je moet denk ik, door goede communicatie aan mensen het nut duidelijk maken van bepaalde projecten. Euhm... Als iemand het nut niet ziet, kan je ze er eigenlijk moeilijk toe engageren. Dan mag je dat zelf nog de meest geweldige visie vinden of het meest geweldige project, als je dat niet gedragen krijgt dan werkt dat niet.” (Opleidingshoofd B2)

Departementshoofd A verbond de concepten transparantie, eerlijkheid en veilige overlegcultuur aan het begrip communicatie. Gebrek aan transparantie is één van de grootste fouten binnen een organisatie volgens opleidingshoofd B1. Hierbij werd aangegeven dat er meestal geopteerd wordt om te communiceren zodra het proces 100% rond is waardoor halve waarheden in de organisatie binnensijpelen en onrust veroorzaken. Dit werd door de algemeen directeur bevestigd die aangaf dat het loslaten van de dynamische communicatiestroom een grote fout was die nog steeds merkbaar is binnen de organisatie.

Docent D1.1 benadrukte dat communicatie belangrijk is indien het gaat over een open communicatie. Als er sprake is van een zogenaamde ‘schijncommunicatie’ waarbij er geen rekening wordt gehouden met de aangereikte informatie, zorgt dit enkel voor frustraties. Dit werd bevestigd door opleidingshoofd D2 die stelde dat een communicatiekanaal kansen moet bieden tot het uiten van kritiek en vervolgens tot het bereiken van oplossingen.

Naast een functioneel aspect heeft communicatie ook een emotionele waarde. Communicatie beperkt zich niet tot het delen van informatie maar heeft ook betrekking op het beluisteren van iemands standpunt.

“Ik vind communicatie wel een heel belangrijk middel om eigenlijk ook een beetje tegemoet te komen aan het andere item, perspectief van anderen begrijpen. Als je niet communiceert dan kan je ook moeilijk anderen begrijpen.” (Docent A2.1)

De algemeen directeur van school CD voegde hieraan toe dat het persoonlijk contact dat hij had met de organisatieleden merkbaar geapprecieerd werd. Opleidingshoofd B1 verduidelijkte dat persoonlijk contact de kloof tussen ‘wij’ en ‘zij’ zal verkleinen wat de gedragenheid van een visie bevordert. Dit werd bevestigd door opleidingshoofd B2 die aangaf dat er vaak naast elkaar wordt gewerkt:

“Ik denk dat veel departementen, dat wij van elkaar niet weten waar we mee bezig zijn. Of veel te weinig weten van elkaar. Dikwijls teveel het warm water terug uitvinden...”

4.3.2 Tijd

Tijd is een concept dat tweezijdig benaderd werd. Opleidingshoofd A1 gaf aan dat het moeilijk wordt om nadien kloven te overbruggen wanneer een visie te lang achterblijft. Anderzijds moet er voldoende tijd gegeven worden om iedereen mee te krijgen in het verhaal. Hierbij is het ook belangrijk dat discussies niet uit de weg gegaan worden maar dat er voldoende tijd genomen wordt om argumenten te ventileren en samen tot een consensus te komen. Docent D2.2 voegde hieraan toe dat het overhaasten van het vormingsproces ten koste gaat van de kwaliteit van de visie. Dit werd ook aangehaald door de algemeen directeur van school AB:

“Tijd is gewoon belangrijk omdat ge langzaam maar zeker de neuzen in dezelfde richting moet krijgen. Ik vind dat in het Engels een ontzettend mooie uitspraak ‘to make people sing out of the same songbook’. De harmonie krijgen op alle vlakken he, dat is toonhoogte, timing, wat ga je zingen, hoe luid ga je zingen. Daar heb je gewoon de tijd voor nodig die je nodig hebt.”

Opleidingshoofd B2 bemerkte echter dat het uitzetten van een tijdspad ervoor kan zorgen dat het proces niet nodeloos aansleept. Hiermee wordt niet verwezen naar een rigide tijdspad maar eerder naar een oriënterende tijdsaanduiding. Docent D2.2 voegde hieraan toe dat een leider dit proces dient te bewaken om ervoor te zorgen dat er vorderingen gemaakt worden. Er werd door docent A1.1 aangegeven dat er nog geruime tijd zal nodig zijn voordat iedereen zich effectief met de organisatie kan identificeren:

“Tijd is sowieso problematisch. Ik denk dat dat voor de meeste hogescholen zo is. Tijd is cruciaal maar ja...”

Tijd is een aspect dat iedereen steeds tekort heeft waardoor het belangrijk is dat deze efficiënt wordt ingedeeld (Opleidingshoofd E).

4.3.3 Perspectief van anderen begrijpen

Opleidingshoofd E gaf aan dat een empathische houding essentieel is om de ‘waarom’-vragen omtrent iemands handelen te kunnen beantwoorden. Hierbij benadrukte opleidingshoofd A1 dat elkaar begrijpen de basis vormt om te kunnen samenwerken. Het

geven van gehoor en erkenning aan het perspectief van de ander, zal voor een groter begrip zorgen wanneer er beslissingen genomen worden (docent A2.2). Hierbij was het volgens docent C2.1 belangrijk dat er voldoende inspanningen worden gedaan om elkaar te willen begrijpen. De algemeen directeur van school AB stelde dat je niemand kan meenemen in een verhaal wanneer je geen begrip toont voor hun zienswijze.

“Ik denk dat dat heel belangrijk is omdat als je niet weet wat iemand anders denkt of hoe iemand anders ergens tegenover staat, dan weet je ook niet in welke richting dat die neus staat. Als het de bedoeling moet zijn om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen, dan moet je tenminste weten in welke richting dat ze nu staan.”
(Opleidingshoofd B2)

Departementshoofd C benaderde het perspectief van anderen begrijpen als meervoudige partijdigheid. Wanneer men hiertoe niet in staat is, is men niet in de mogelijkheid om te komen tot een consensus wat vervolgens zal leiden tot eindeloze conflicten.

“We moeten elkaar gewoon vinden. En die weg, daar zit soms een diepe rivier tussen die we dan moeten oversteken en ik denk nu net dat die oefening daar zeker gaat toe bijdragen. Ik heb daar heel veel hoop op alleszins, want soms is het water echt te diep.” (Departementshoofd B)

Het belang van een genuanceerd verhaal te verkrijgen, werd aangehaald door opleidingshoofd C2. Het leggen van deze nuances in een visie is enkel mogelijk wanneer je andere perspectieven effectief in rekening brengt. Dit zal ervoor zorgen dat de visie voor iedereen scherp gesteld wordt.

4.3.4 Toewijding

De algemeen directeur van school E stelde dat toewijding en passie onontbeerlijk zijn om optimaal te functioneren binnen een organisatie. Toewijding is nodig om te kunnen spreken van een zekere drive die er vervolgens voor zal zorgen dat de leden binnen een organisatie hun energie willen investeren in het realiseren van de visie, aldus opleidingshoofd A1. Docent D2.2 vulde hierbij aan dat toewijding nauw samenhangt met verbondenheid. Personen die zich niet verbonden voelen met de organisatie zullen in mindere mate inspanningen leveren ten opzichte van de visie. Toewijding en loyaliteit werden met elkaar in verband gebracht door opleidingshoofd B2:

“Ik denk dat dat heel belangrijk is om enthousiast te kunnen zijn voor iets. Ik denk toewijding heeft voor mij ook wel te maken met loyaal zijn aan de organisatie.”

Euhm... ik denk dat dat wel een belangrijke factor is want dat zal mensen er gemakkelijker toe aanzetten om toch misschien hun mening wat bij te sturen omdat ze toch toegewijd willen zijn en loyaal.”

Een kritische bemerking hierbij was afkomstig van departementshoofd B dat aangaf dat toewijding ook een belemmerende factor kan zijn indien men te toegewijd is waardoor het zoeken van compromissen bemoeilijkt wordt.

De verhouding tussen toewijding en visie werd op drie verschillende manieren aangegeven. Toewijding ontstaat volgens opleidingshoofd D2 door op een goede manier samen te werken en als dusdanig de visie vorm te geven. Daarom werd toewijding hier niet als een voorwaarde maar als een gevolg van de visie benoemd. Dit in tegenstelling tot docent C1.2 die bemerkte dat toewijding ervoor zal zorgen dat het visieproces serieus wordt genomen waardoor de nodige inspanningen worden geleverd. Toewijding laat een visie evolueren naar een gedeelde visie. Docent D2.1 sprak daarentegen van een cyclisch proces:

“Ik denk dat, toewijding is van belang denk ik maar ik zou...ik denk dat die toewijding bijna een resultaat is van gans dat visiedenken of heel die visie dragen, dat het er automatisch uitkomt. Euhm, dus is het een voorwaarde tot of is het een gevolg? Ik denk dat het een beetje een cirkel is die continu teruggaat. Je hebt toewijding nodig voor die visie en die visie versterkt dan die toewijding. Is daar tussen die twee ergens iets niet juist, ja dan valt dat toch stil. Dan zal het docent zijn, een personeelslid die binnen de hogeschool die vast gaat zitten op één of andere manier.”

4.3.5 Persoonlijk meesterschap

Een ideale organisatie werd door opleidingshoofd D2 omschreven als een organisatie waar iedereen meesterschap heeft op een ander terrein. Hierbij is het belangrijk om naar elkaar te luisteren zodat je weet wie welke expertise bezit. Het zijn namelijk ieders sterktes waarmee je een visie kan opbouwen, benadrukte opleidingshoofd A2. Persoonlijk meesterschap komt met andere woorden pas tot ontwikkeling door samen te werken (docent D2.1).

“... langs de andere kant gaat het in een visie ook over een overkoepelend geheel waarbij je wel eens vanuit persoonlijke competenties je inbreng kunt hebben, maar je moet ook de competentie hebben om je eigen persoonlijke competentie te overschrijden.” (Docent D1.1)

Naast het bezitten van competenties is het ook belangrijk dat deze door anderen worden erkend. Wanneer iemands persoonlijk meesterschap niet gerespecteerd wordt door de

teamleden zal het vervolgens ook geen bijdrage kunnen leveren aan de organisatie benadrukte docent A2.1. Dit werd ook bevestigd door departementshoofd B:

“Dat persoonlijk meesterschap he, als ge het gevoel hebt op elk niveau dat ge niet zomaar een radartje zijt dat gestuurd wordt door anderen, daar gaat het over he. Het gevoel hebben, ik heb hier een constructieve inbreng in die organisatie, dan blijft ge ook en dan komt de toewijding en de samenwerking bijna vanzelf denk ik. Dan loopt ge niet malcontent weg. En als ge het gevoel hebt dat dat vertrouwen ontbreekt omdat er zoveel controle is, dan doet dat afbreuk aan dat persoonlijk meesterschap.”

Hierbij benadrukte docent D2.2 het belang van leiderschap. De taak van een leider schuilt erin om de kwaliteiten van elk individu in te schatten en te onderkennen. Daarnaast dient een leider er ook over te waken dat het visievormingsproces niet gehinderd wordt door mensen die hun persoonlijk meesterschap te sterk gaan inzetten (docent A1.1).

Docent E gaf aan dat persoonlijk meesterschap enkel een meerwaarde biedt indien dit evolueert naargelang de noden van de maatschappij. Om deze reden dient er voldoende aandacht besteed te worden aan professionalisering.

4.3.6 De collaboratieve omgeving

Departementshoofd B benadrukte dat collaboratie essentieel is om tot één visie te komen. Hierbij ligt de kracht in het samenbrengen van ieders deskundigheid om van daaruit concrete acties te ondernemen. Docent A2.1 voegde hieraan toe dat wanneer iemand het gevoel heeft dat hij tot een collaboratieve entiteit behoort, hij grotere inspanningen zal leveren om tegemoet te komen aan zijn verantwoordelijkheidsgevoel. Binnen een collaboratieve omgeving is er namelijk sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid waardoor er bij de stakeholders eigenaarschap wordt gecreëerd (departementshoofd C).

“Als de visie gedragen moet worden, moet ze gevormd worden door de samenwerking van en met iedereen punt. Anders zal ze niet gedragen worden, zal ze niet doorleefd zijn, zal ze, dan zal het een slechte visie zijn. En ja, het belangrijkste van een visie is ook dat je er iets mee doet. Dat degene die die visie doorgegeven krijgt, dus in dit geval onze studenten, dat ze dat ervaren. Als je, denk ik, aan een student van het derde jaar vraagt wat zijn nu de kenmerken van de opleiding? Ja in de ideale situatie zouden ze de dingen moeten zeggen die wij belangrijk vinden. En ik denk, dat als je dat niet doet met een collaboratieve samenwerking dat dat nooit het geval gaat zijn.” (Docent D2.2)

Opleidingshoofd D1 bemerkte dat een visie niet ontwikkeld wordt op een eiland en dat als dusdanig een collaboratieve omgeving zal leiden tot teamleren. Wanneer een visie toch op een geïsoleerde manier tot stand komt, zal de gedragenheid hiervan ontbreken en bijgevolg ook toewijding en motivatie ten aanzien van de visie (opleidingshoofd A2). Een collaboratieve omgeving werd door opleidingshoofd C2 omschreven als een cruciale voorwaarde in het bekomen van goede communicatieve processen. Een goede samenwerking, respect, openheid en luisterbereidheid versterken het ontstaan van een gedeelde visie. Docent C2.1 besprak vervolgens enkele voorwaarden om te komen tot een succesvolle collaboratie:

“Er moet alleszins de context gecreëerd worden om te kunnen samenwerken. En dat gaat over de sfeer, methodieken, de input. Dat is eigenlijk niet alleen context maar eigenlijk ook attitude. Dat is zeker nodig, als dat er niet is dan... Er moet ergens een wil zijn om samen te werken. En tot ergens, een wil zijn om tot ergens te komen.”

Hiervoor dient de meerwaarde van het samenwerken aangetoond te worden, benadrukte opleidingshoofd D2. Wanneer je er namelijk van overtuigd bent dat je een project beter alleen kan realiseren, lijkt de meerwaarde van collaboratie nihil en zal bijgevolg de motivatie tot samenwerken gering zijn.

Opleidingshoofd E bemerkte hierbij dat de collaboratie soms belemmerd wordt door collega's die deeltijds werken. Doordat zij minder aanwezig zijn binnen de organisatie bemoeilijkt dit de gedragenheid van de visie.

4.3.7 Leiderschap

Leiderschap werd in verband gebracht met de vorige zes componenten. Een leider faciliteert communicatie, bewaakt de tijdslijn, respecteert het perspectief van anderen, erkent ieders persoonlijke competenties, stimuleert toewijding en ondersteunt de collaboratieve omgeving. Departementshoofd B benadrukte de voordelen van participatief leiderschap:

“Ik ben ne felle believer van participatief leiderschap, want het is zo dat, dat is absoluut veel verrijkender om al die visies te hebben en daar dan nadien dan tot een consensus over te komen van hoe we het gaan doen dan alleen maar mijn visie te gaan doordrukken. Ik kan best nog wel wat input gebruiken van andere mensen. Wij hebben een voordeel, we zitten veel verschillende complementaire competenties en ik vind dat ook belangrijk om die complementaire competenties zoveel mogelijk te benutten.”

Leiderschap impliceert ook een sturende rol. Wanneer er bottom-up gewerkt wordt, krijgt men veel informatie over wat er leeft aan de basis (opleidingshoofd A1). Docent C2.2 gaf aan dat de leider vervolgens de bakens moet uitzetten en een richtingaangevend kader voor de werknemers moet voorzien. Dit kader biedt ruimte voor het aanbrengen van persoonlijke visies en competenties.

Docent A2.1 benoemde de functie van een leider als coördinerend. Hierbij heeft hij de taak om ervoor te zorgen dat iedereen de mogelijkheid heeft om zijn inbreng te doen. Daarnaast dient hij een respectvolle omgeving te creëren waar evenwaardigheid heerst en waar ruimte is voor zowel ieders sterktes als voor elkaars zwaktes. Hiervoor is het belangrijk dat er een gevoel van vertrouwen ontstaat. Enkel wanneer iemand zich veilig voelt, zal hij zijn maximale potentieel kunnen inzetten, aldus docent C1.1.

Een leider moet bovendien ook in staat zijn tot het nemen van moeilijke beslissingen en bereid zijn hier de verantwoordelijkheid voor te dragen:

*“...met uw voeten diep in de modder te gaan staan en geen paraplu’s te trekken.”
(Departementshoofd B)*

“Een kapitein moet als laatste van zijn schip gaan. Je moet je nek uitsteken en als er een klap valt moet die eerst op de leider vallen.” (Opleidingshoofd D2)

Vermits een leider zichzelf regelmatig in het oog van de storm plaatst, is het belangrijk dat hij op een correcte manier met kritiek kan omgaan, verduidelijkt opleidingshoofd D2.

Vervolgens werd ook de meerwaarde van charismatisch leiderschap benoemd door docent A1.1. Een leider die zijn team inspireert, zal door middel van motivatie en coaching een enorme impact hebben op het realiseren van de visie. De algemeen directeur van school AB bevestigde dit door aan te geven dat een team niet tot een gedeelde visie zal komen wanneer de leidinggevende de visie niet ondersteunt.

“Ik denk dat als ge als leider uw visie niet uitdraagt dat ge al een verdomd sterk team moet hebben om die visie ja op te nemen, uit te dragen, te gaan verdedigen. Dus en ik denk als ge als leider achter die visie kunt staan, die mee kunt ademen, overbrengen naar uw team ja dat ge half gewonnen zijt dan. Het is niet alles allé ge hebt zeker ook uw, uw team, allé uw mensen nodig die u volgen of die mee zijn, euhm, maar het is toch wel belangrijk ja, ik denk da wel. En ook omdat ge puur in euhm beslissingsbevoegdheid toch wel wat kunt doorduwen ook op momenten, soms moet ge ook gewoon dingen kunnen doorduwen, dat een beetje contradictorisch, zou ik zeggen. Maar ik denk bijvoorbeeld als, als, het echt in discussies aankomt op

welke keuze maken, dat ge vanuit uw visie en uw toewijding de knoop doorhakt die daar bij aanleunt en de andere maar effe moeten slikken en volgen, en dat dat soms ook wel nodig is. Dat ge soms ook dat soort leiderschap nodig hebt.”
(Opleidingshoofd C2)

Departementshoofd D bemerkte hierbij dat een leider bepaalde kwaliteiten moet hebben zoals bemiddelen en het doorhakken van knopen die rechtstreeks leiden tot resultaat. De algemeen directeur van school E voegde hier nog delegeren, communiceren, controleren en emotionele intelligentie aan toe.

4.4 Conclusie horizontale analyse

De respondenten bevestigden het belang van alle zeven visievormingscomponenten die aangegeven werden door de literatuur en benadrukten hun onderlinge verbondenheid. Naast deze componenten brachten de respondenten vijf extra factoren aan die cruciaal zijn om tot een gedeelde visie te komen. Het gaat hier om *openheid, respect, vertrouwen, betrokkenheid* en *zichtbaarheid*.

Communicatie is een essentieel onderdeel om een gedeelde visie te ontwikkelen. Hierbij is het belangrijk dat er binnen deze communicatie sprake is van psychologische veiligheid die garant staat voor *openheid, respect* en *vertrouwen*.

Tijd is nodig om te communiceren, *vertrouwen* op te bouwen en het perspectief van anderen te begrijpen. Daarnaast dient er ook tijd genomen te worden om te streven naar maximale *betrokkenheid* van de werknemers. Hen een stem geven en deze actief beluisteren, zal tot gevolg hebben dat ze ervaren dat hun persoonlijk meesterschap gewaardeerd wordt waardoor ze zich erkend voelen. Vanuit deze *betrokkenheid* groeit toewijding ten aanzien van de organisatie. Een collaboratieve omgeving zal vervolgens deze *betrokkenheid* en bijgevolg ook de toewijding versterken. Deze collaboratie biedt ruimte voor ieders persoonlijk meesterschap indien er voldoende tijd geïnvesteerd wordt in een open communicatie. Samengevat kan er dus gesteld worden dat de taak van de leider erin schuilt de zes componenten die nodig zijn voor het bekomen van een gedeelde visie, te faciliteren.

Een laatste aspect om te komen tot een gedeelde visie betreft de *zichtbaarheid* van de visie. Er is sprake van een gedeelde visie wanneer werknemers begeistert zijn door de visie van de organisatie en hier ook volgens handelen. Hiervoor is het belangrijk dat de visie tastbaar is en dat de organisatie deze uitstraalt. Daarnaast dient er regelmatig een koppeling gemaakt te worden tussen de feitelijke visie en de handelingen van de werknemers. Deze continue

confrontatie met de visie zal ervoor zorgen dat werknemers doordrongen zijn van de visie en hun activiteiten hierop kunnen afstemmen. Tot slot dient er sprake te zijn van transparantie om de *zichtbaarheid* van de visie te optimaliseren. In grote organisaties bestaat namelijk het gevaar dat departementen geen zicht hebben op elkaars activiteiten waardoor het gevoel van eenheid vervaagt. Hierdoor ontstaat een wij-zij-cultuur wat afbreuk doet aan de identiteit van de organisatie.

Naast de individuele elementen (toewijding, perspectief van anderen begrijpen en persoonlijk meesterschap) kunnen *openheid*, *respect*, *betrokkenheid* en *vertrouwen* benoemd worden als interpersoonlijke elementen die het visievormingsproces bevorderen. *Zichtbaarheid* wordt naast tijd, communicatie, leiderschap en de collaboratieve omgeving toegevoegd aan de algemene visievormingselementen.

5. Conclusie en Discussie

5.1 Een gedeelde visie: eenvoudig, eenduidig en transparant

Een gedeelde visie werd door Swaim (1996) benoemd als een cruciaal element in het realiseren van een succesvolle organisatie. Loon Hoe (2007) voegde hieraan toe dat daarnaast een gedeelde visie een essentieel element vormt in het bekomen van een lerende organisatie. Enkel indien een organisatie op een lerende manier functioneert, zal er sprake zijn van een efficiënte organisatie (Senge, 1990). Omwille van dit nauw verwantschap tussen succesvolle organisaties, lerende organisaties en gedeelde visie, lag de focus binnen dit onderzoek op de impact van een gedeelde visie binnen scholen als lerende organisaties. Concreet werd binnen drie Vlaamse hogescholen de aanwezigheid van een gedeelde visie nagegaan en werd er getracht zowel belemmerende als stimulerende factoren in kaart te brengen.

De resultaten van deze studie geven aan dat er slechts in één van de drie bevraagde hogescholen een gedeelde visie aanwezig is (OV 1A). Beide fusiehogescholen gaven aan dat het jonge bestaan van de organisatie de voornaamste reden vormde voor het ontbreken van een gedeelde visie. Doordat de fusie een recent gegeven is, identificeren verschillende respondenten zich nog met hun oorspronkelijke organisatie (OV 1B). Dit wordt door Edwards (2005) benoemd als organisatie-identificatie en ontstaat wanneer er sprake is van een diepe affectieve en cognitieve band met de organisatie. Daarom stelt Robertson (2006) dat er voldoende tijd nodig is zodat organisatieleden elkaar leren kennen en er een vertrouwensrelatie opgebouwd kan worden. Vertrouwen is een essentieel element om te komen tot een open communicatie. Hier werd door de respondenten aan toegevoegd dat een gebrek aan vertrouwen een belemmering vormt voor het persoonlijk meesterschap (OV 3). Edmondson (2008) verwijst hier naar een psychologisch veilige omgeving waarin mensen geneigd zijn om bepaalde ideeën, bemerkingen en bezorgdheden op te geven en zelfs bereid zijn om te falen. Een communicatie die berust op respect, openheid en vertrouwen werd door de respondenten als een cruciaal element benoemd om een gedeelde visie te genereren (OV 3).

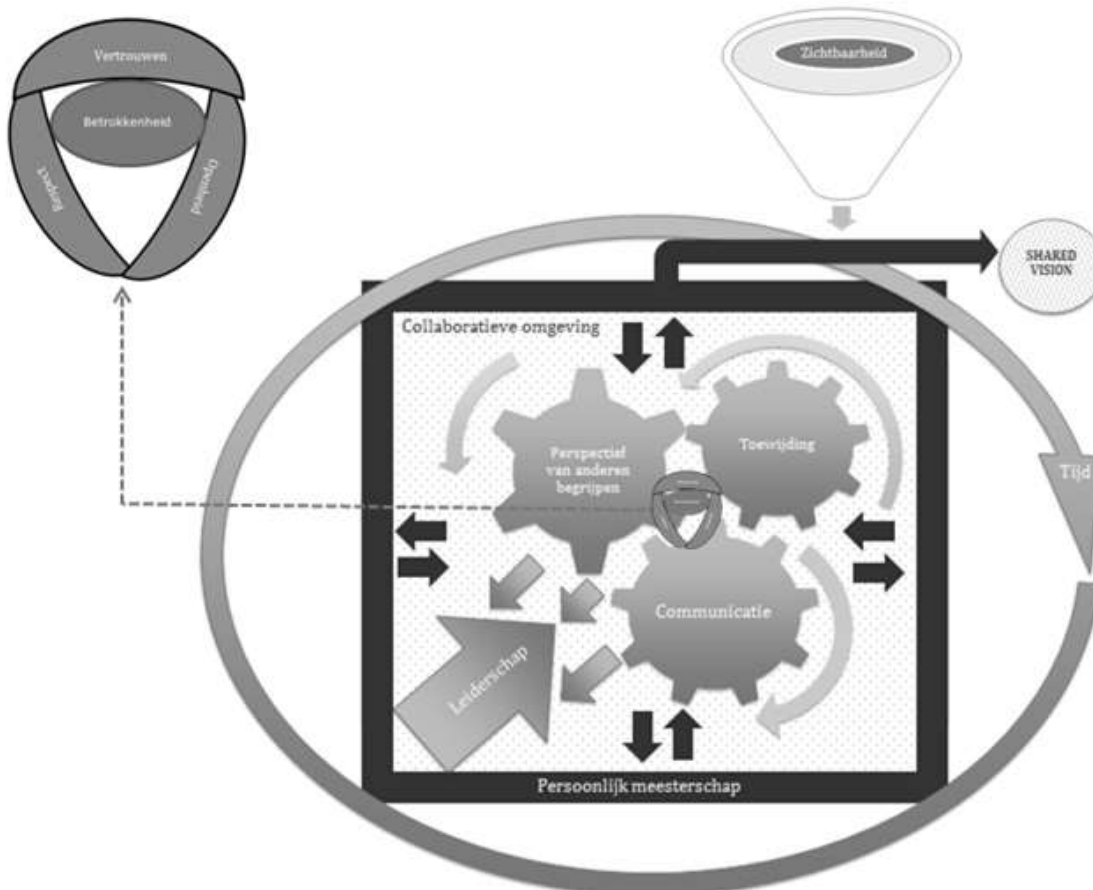
Vervolgens werd er in hogeschool CD aangegeven dat de gedragenheid van de visie geoptimaliseerd had kunnen worden indien de organisatieleden de kans hadden gekregen om inbreng te doen alvorens de visietekst werd ontworpen. Dit wordt bevestigd door Harvey-Jones (1998) die stelt dat er nood is aan affectieve betrokkenheid van mensen onderaan de organisatie indien men een gedeelde visie wilt realiseren. Deze affectieve betrokkenheid zal ervoor zorgen dat er emotionele gehechtheid ten aanzien van de organisatie ontstaat waardoor toewijding zal toenemen (Van Raes et al., 2009). De respondenten verklaarden dat

zonder toewijding en passie, de energie zal ontbreken die essentieel is om een gedragen visie te bekomen (OV 3).

Binnen hogeschool AB belemmeren voornamelijk de cultuurverschillen van de oorspronkelijke organisaties het ontstaan van een gedeelde visie (OV 1B). Robertson (2006) benadrukt hierbij het belang van een collaboratieve omgeving. Binnen deze collaboratieve omgeving dient er voldoende tijd gemaakt te worden om naar elkaar te luisteren en vervolgens te trachten elkaars perspectief omtrent diversiteit te begrijpen (OV 3). Dit zal er namelijk voor zorgen dat de kennis van de individuen wordt samengebracht waardoor er de kans gecreëerd wordt om van elkaar te leren en eigen denkbeelden aan te passen. Het integreren van de verschillende individuele visies inzake diversiteit binnen de organisatie vormt het vertrekpunt om te komen tot een gemeenschappelijke visie. Huffman (2003) voegt hieraan toe dat er vervolgens vanuit dit gemeenschappelijke denkkader op een efficiënte manier kan gewerkt worden omtrent de demografische verschillen van studenten.

De gedeelde visie in hogeschool E wordt volgens de respondenten verklaard doordat de visie regelmatig herhaald wordt en eenduidig is. Dit wordt bevestigd door Reese (2014) die aangeeft dat de betrokkenheid van de teamleden zal verhogen indien zij tijdens hun handelen in contact komen met (elementen van) de visie. Martin et al. (2014) benadrukken hierbij het belang van een realistische visie die in overeenstemming is met de kernwaarden van de organisatie. De respondenten gaven aan dat het tot frustraties leidt indien er een discrepantie bestaat tussen het wenselijke en het praktisch haalbare. Hierbij werd ook het belang van transparantie verduidelijkt en werd er aangegeven dat wanneer organisatielieden zicht hebben op elkaars activiteiten, dit het eenheidsgevoel bevordert (OV 3).

De connectie tussen de visievormingselementen zoals weergegeven in figuur 1, wordt door deze studie bevestigd (OV3). De samenhang tussen de verschillende factoren werd meermaals aangekaart, waarbij de zes componenten van Robertson (2006) als evenwaardig werden benoemd. Leiderschap wordt hierbij als cruciaal beschouwd omdat het de overige zes elementen om tot een gedeelde visie te komen, zal faciliteren. De vijf extra elementen die door de respondenten werden benoemd, worden geïntegreerd in figuur 2. Hierbij worden de interpersoonlijke componenten weergegeven in de kern van het model. *Openheid*, *vertrouwen* en *respect* vormen de basis voor communicatie en het begrijpen van elkaars perspectief. Hierdoor ontstaat namelijk een gevoel van appreciatie die de *betrokkenheid* ten aanzien van het visievormingsproces zal vergroten en vervolgens de toewijding ten opzichte van de organisatie zal doen toenemen. Daarnaast werd ook het element *zichtbaarheid* toegevoegd om te benadrukken dat de transparantie van de visie de gedragenheid ervan zal doen toenemen.



Figuur 2: Toevoeging nieuwe componenten in de totstandkoming van een gedeelde visie

Tot slot wordt het verband dat in de literatuur gevonden werd tussen een gedeelde visie en innovatie door de respondenten bekrachtigd (OV 2). Hierbij werd aangegeven dat het belangrijk is dat de organisatielieden inzicht verwerven in de meerwaarde van de vernieuwing om weerstand ten aanzien van deze innovatie te beperken. Chiva et al. (2013) bemerken hierbij dat een succesvolle innovatie afhankelijk is van de mogelijkheden die een organisatie heeft om te leren. Een gedeelde visie treedt hierbij op als beïnvloedende factor binnen het proces van kennis verwerven en verspreiden in een organisatie (Loon Hoe, 2007). Argyris en Schön (1978) bemerken dat enkel indien een organisatie nieuwe kennis creëert door de bestaande kennis ter discussie te stellen, diepgaande en duurzame veranderingen gerealiseerd kunnen worden.

5.2 Kritische bedenkingen en suggesties voor verder onderzoek

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is het eventuele bepalende karakter van de factor tijd binnen de twee fusiehogescholen. Op het moment van het onderzoek bestonden de organisaties minder dan twee jaar waardoor de mogelijkheid bestaat dat de visie te recent was. Bijkomend onderzoek is nodig om het ontstaan van een gedeelde visie op te volgen en vervolgens de invloed van tijd hierbij te verifiëren. Hierbij dient er ook rekening gehouden te worden met de manier waarop deze tijd ingevuld wordt.

Een tweede beperking binnen dit onderzoek heeft betrekking op het gegeven dat er per organisatie slechts twee departementen bevroegd werden. Dit heeft tot gevolg dat er een beperkte variëteit bestaat binnen het aantal opleidingen dat opgenomen is in de studie. Hierdoor is het niet mogelijk om na gaan of er een verschil bestaat tussen het ontstaansproces van een gedeelde visie binnen de verschillende opleidingen. Verder onderzoek kan inzicht bieden in eventuele opleidingsspecifieke elementen die het tot stand komen van een gedeelde visie beïnvloeden.

Binnen deze studie werd een vergelijking gemaakt tussen twee fusieorganisaties en een richtingsspecifieke hogeschool. In bijkomend onderzoek zou het zinvol zijn een reguliere hogeschool te bevragen en deze data vervolgens te vergelijken met de resultaten van de huidige studie. Hierdoor kan nagegaan worden in welke mate het richtingsspecifieke aspect van hogeschool E doorslaggevend is in het ontstaan van een gedeelde visie, waardoor de gegeven verklaring geverifieerd kan worden.

Een volgende beperking van het onderzoek schuilt in de kleinschaligheid van het onderzoek. Er werden slechts 33 respondenten bevroegd die geselecteerd werden op basis van hun bereidheid tot participatie. Ondanks de rijkheid van de data door de uitgebreide interviews en de bewuste structurele selectie van respondenten, ging er mogelijks systematisch informatie verloren doordat een bepaalde groep van werknemers niet bereikt werd. Vervolgonderzoek is nodig om bovenstaande veronderstelling te controleren. Daarnaast heeft de kleine steekproef tot gevolg dat er sprake is van beperkte generalisatie. De resultaten van de studie zijn mogelijks niet overdraagbaar naar andere hogescholen (binnen Vlaanderen) maar kunnen wel inzichten bieden omtrent de relevantie van een gedeelde visie en hoe deze tot stand komt.

Tot slot dient er in toekomstig onderzoek te worden nagegaan op welke manier de vijf extra visievormingselementen zich verhouden ten opzichte van de zeven componenten die gevonden werden in de literatuur. Figuur 1 gaf reeds de interactie weer tussen de individuele en de algemene elementen die het tot stand komen van een gedeelde visie beïnvloeden.

Verder onderzoek dient inzicht te verwerven in de positie van *zichtbaarheid* en de interpersoonlijke elementen (*openheid*, *vertrouwen*, *betrokkenheid* en *respect*) binnen dit visievormingsproces om de relatie zoals nu aangegeven in figuur 2 te verifiëren.

Referenties

- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: An institutional framework. *Journal of Management Development*, 31, 431-440. doi: 11.1108/02621711211219086
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York, NY: New York University Press.
- Bailey, D., & Dupré, S. (1992). The future search conference as a vehicle for educational change: A shared vision for Will Rogers Middle School, Sacramento, California. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 510-519. doi: 10.1177/0021886392284005
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: transcribing. *Family Practice*, 25, 127-131. doi: 10.1093/fampra/cmn003
- Brancato, V. C. (2003). Professional development in higher education. *New directions for Adult and Continuing Education*, 2003(98), 59-66. doi: 10.1002/ace.100
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25, 687-705. doi: 10.1111/1467-8551.12026
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2011). *Teamleren: De sleutel voor effectief teamwerk*. Retrieved January 24, 2016, from http://www.blits-teamleren.be/sites/default/files/teamleren_de_sleutel_voor_effectief_teamwerk.pdf
- Edmonson, A.C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67.

- Edwards, M. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207-230. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Elena-Pérez, S., Saritas, O., Pook, K., & Warden, C. (2011). Ready for the future? Universities' capabilities to strategically manage their intellectual capital. *Foresight*, 13(2), 31-48. doi: 10.1108/14636681111126238
- Eigeles, D. (2003). Facilitating shared vision in the organization. *Journal of European Industrial Training*, 27, 208-219. doi: 10.1108/03090590310469597
- Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10, 219-235. doi: 10.1207/s1532754xjpr1004-01
- Glaser, B. G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems*, 12, 436-445.
- Grossnickle, D. R., & Layne, D. J. (1991). A shared vision for staff development: Principles, processes, and linkages. *NASSP Bulletin*, 75(536), 88-93. doi: 10.1177/019263659107553613
- Hallinger, P. (1999). Schools as learning organisations: Framework and assumptions. *The Practicing Administrator*, 21, 41-43.
- Harvey-Jones, J. (1998). *Making it Happen*. London, UK: Fontana.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In N.K. Denzin & Y.S Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). California, CA: Sage Publications.
- Huffman, J. (2003). The role of shared values and vision in creating professional learning communities. *NASSP Bulletin*, 87(637), 21-34. doi: 10.1177/019263650308763703
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). Training for cooperative group work. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 131-147). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

- Khasawneh, S. (2011). Learning organization disciplines in higher education institutions: An approach to human resource development in Jordan. *Innovative Higher Education*, 36, 273-285. doi: 10.1007/s10755-010-9170-8
- Loon Hoe, S. (2007). Shared vision: A development tool for organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(4), 12-13. doi: 10.1108/14777280710758817
- Marks, H., Louis, K. S., & Printy, S. (2000). The capacity for organizational learning. In K. Leithwood (Ed.), *Understanding schools as intelligent systems* (pp. 239-266). Stamford, UK: JAI Press.
- Marquardt, M. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Martin, J., McCormack, B., Fitzsimons, D., & Spirig, R. (2014). The importance of inspiring a shared vision. *International Practice Development Journal*, 4(2), 1-15.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107-114.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39, 316-324. doi: 10.1016/j.orgdyn.2010.07.006
- Mortelmans, D. (2007). Kwalitatieve analyse. In D. Mortelmans (Ed.), *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (pp.347-426). Leuven, Belgium: Acco.
- Nakpodia, E. D. (2009). The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 1(5), 79-83.
- Reese, S. (2014). Do actions speak louder than words—study of a shared vision? *Industrial and Commercial Training*, 46, 237-243. doi: 10.1108/ICT-01-2014-0003
- Robertson, A. (2007). Development of shared vision: Lessons from a science education community collaborative. *Journal of Research in Science Teaching*, 44, 681-705. doi: 10.1002/tea.20162

- Romeo, G. (2006). Engage, empower, enable: Developing a shared vision for technology in education. In D. Hung & M.S. Khine (Eds.), *Engaged learning with emerging technologies* (pp. 149-175). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2012). Mobilising differential visions for new product innovation. *Technovation*, 32, 694-702. doi: 10.1016/j.technovation.2012.07.003
- Savin-Baden, M., & Howell Major, C. (2013). *The essential guide to theory and practice*. New York, NY: Routledge.
- Schechter, C., & Mowafaq, Q. (2013). From illusion to reality: Schools as learning organizations. *International Journal of Educational Management*, 27, 505-516. doi: 10.1108/09513541311329869
- Schmidt, A. (2014). Creating a Common Vision. *Library Journal*, 139, 24.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, USA: Currency Doubleday.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning. *Journal of Educational Administration*, 40, 425-446. doi: 10.1108/09578230210440285
- Swaim, S. (1996). Developing and implementing a "shared vision". *Middle School Journal*, 28, 54-57. doi: 10.1080/00940771.1996.11496193
- Thompson, S. C., & McKelvy, E. (2007). Shared vision, team learning and professional learning communities. *National Middle School Association (NJ1)*, 10(3), 12-14.
- Van Raes, J., Vanbeselaere, N., De Witte, H., & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding*. Leuven, Belgium: Acco.
- Van Staa, A.L., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': Strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data- analyse te verhogen. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43, 5-12.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12, 86-101. doi: 10.1108/14601060910928184

- Wester, F., & Peters, V. (2004). Aspecten van de kwalitatieve analyse. In F. Wester & V. Peters (Eds.), *Kwalitatieve analyse: Uitgangspunten en procedures* (pp. 75-103). Bussum, The Netherlands: Coutinho.
- Yoeli, R., & Berkovich, I. (2010). From personal ethos to organizational vision: Narratives of visionary educational leaders. *Journal of Educational Administration*, 48, 451-467. doi: 10.1108/09578231011054716
- Zhu, C. (2013). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24, 65-79. doi: 10.1080/1475939X.2013.822414

Bijlage 1: Literatuuroverzicht

Auteur	Definitie	Hoe	Waarom
Huffman (2003)	<p>Building a shared vision is the ongoing, never ending, daily challenge confronting all who hope to create learning communities.</p> <p>The collective commitment to guiding principles that articulate what the people in the school believe and what they seek to create. These guiding principles are not just articulated by those in position of leadership; even more important, they are embedded in the hearts and minds of people throughout the school.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic Planning - Staff Development - Consideration of values - Elimination of barriers <p>Strong focused leadership by the principal provides faculty members the direction needed to develop the why, what, who and how related to shared values and vision for their school.</p>	<p>Changing the culture of an organization is a difficult and time-consuming process that must have at its center the development and working knowledge of a vision shared by all stakeholders.</p> <p>Teachers and administrators in mature schools understand the need to develop the vision. They connect with important overarching concerns such as goals for student achievement, school improvement, and lifelong learning.</p>
Nakpodia (2009)	Building a shared vision: leadership that develops commitment through shared “pictures of the future”.	To create a shared vision, large numbers of people within the organization must draft it, empowering them to create a single image of the future. All members of the organization must understand, share and contribute to the vision for it to become a reality.	With a shared vision, people will do things because they want to, not because they have to.
Romeo (2006)	The journey begins, not by focusing on the technology, but by assisting teachers to understand what is now known about how people learn, the design of effective learning environments, and the impact that	Identifying organizational mental models and conducting an environmental scan can greatly assist schools in developing a shared vision.	Developing the shared vision and cultivating loyalty and commitment to it is the first vital element in establishing an effective, technology rich, learning environment.

	<p>technology can have on these environments. This provides a theoretical framework that can then be used to explore likely education technology futures in a systematic way. The exploration of these futures helps teachers to explore the issues, acknowledged the realities, and reach a consensus about how technology will be organized and for what purposes.</p>	<p>The first step in doing this is to develop a vision that is practical, enduring and mutual. Scenario planning, a procedure borrowed from business, is a powerful way of developing this vision because it helps teachers to organize, comprehend, and connect knowledge about the issues, in an coherent and systematic way.</p>	
<p>Sarpong & Maclean (2012)</p>			<p>Turning the differing vision of stakeholders into a shared attainable vision is crucial to the creation, validation and acceptance of a realized innovation.</p>
<p>Thompson & McKelvy (2007)</p>	<p>As the school staff members were developing their shared vision, the principal introduced the concepts of team learning, collaboration, community building and reflection.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Talk about the vision for the school and let the students know that she will need their suggestions and help. - Talk about the school as a learning community where everyone is expected to learn – the teachers, other staff, parents and the students. Tell the students about the learning the teachers accomplished during the summer and the learning experiences that the students should have in their classrooms - Talk to the students about the goals and objectives of the school and ask that they 	<p>A school assembly on the first day of school presents a golden opportunity to explain the vision and involve students from the beginning. But principals may lose this important opportunity by starting with the do's and don'ts rather than creating a sense of 'we'.</p>

		<p>share with her any suggestions for improvement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talk about ways of involving the students in all functions of the school that she and the teachers have discussed. <p>Team learning must be part of the common language used to develop the shared vision. The principal must take leadership in creating and supporting an environment where stakeholders talk freely about student achievement, where staff members reflect on their practices and take risks to support students learning</p>	
Swaim (1996)	In order for a school to be effective for young adolescents, all the stakeholders – students, teachers, administrators, board of education members, central office personnel, and community members – must collaboratively develop a common vision that can guide the ongoing development of that school. This shared vision becomes the foundation on which a successful school is built.	<p>A shared vision cannot be developed overnight. It takes time and considerable discussion to build a storing and enduring vision – one that reflects the very best we can imagine about all the elements of schooling, including student achievement, student teacher relationship, and community participation.</p> <p>One of the most important aspects of developing and implementing a shared vision and the related mission statement is how these are communicated to the wider audiences who also need to hear the message. They need to see how putting the shared vision and mission</p>	<p>Without a vision that is understood and supported by the stakeholders, middle level reforms efforts will be seriously flawed from the onset. Fundamental changes, built upon what we know about the unique needs and characteristics of young adolescent learners, will not happen overnight.</p> <p>The heart of shared vision must focus on the nature and needs of young adolescent learners. We must continually strive to answer the question, “Is what we are doing best for our kids based upon what we know today about learning, teaching and the needs of society”.</p>

		statement into action will increase student achievement.	Without a shared vision and a mission statement that is understood and supported by all stakeholders, a sense of aimlessness may prevail and limited harmony exists.
Bailey & Dupré (1992)	Including representatives from stakeholder groups both within and outside a system, thus creating an broader shared vision.	<p>The conference proceeds in four key segments; focus on the past, focus on the present, creation of ideal future scenarios and development of concrete action plans. The desired outcome of a future search conference is energized stakeholders committed to actions toward a vision they cocreate.</p> <p>The team needed more time to craft these themes into a statement and then develop some action plans that would start them on the road toward their vision.</p>	It provides a forum for dialogue among people who rarely have an opportunity to hear one another. It allowed them to codevelop a hopeful, compelling vision for their school's future. It got people committed to doing something together.
Grossnickle & Layne (1991)	The idea is not only to create good policies and good plans, but also to promote the kind of environment in which growth, renewal and improvement have a good chance of succeeding.	<p>Taking the time and trouble to articulate a shared vision consisting of supportive attributes is a good long-term investment in organizational effectiveness.</p> <p>What is equally important is taking the time to clarify the vision of how the organization will appear as the written plan takes form in action. A shared vision collaboratively developed and actively communicated is a powerful influence on the successful implementation any staff</p>	

		development plan or activity.	
Wang & Rafiq (2009)	<p>Shared vision is related to the traditional concept of goal oriented implementation and consensus building in strategy and leadership literatures.</p> <p>Shared vision as the organizational values that promote the overall active involvement of organizational members in the development, communication, dissemination, and implementation of organizational goals, contrary to the traditional top-down approach. In other words, organizational members play an active role in creating their own organizational culture, rather than the strategic approach to culture, that is, leaders in an organization create the culture.</p> <p>Shared vision reflects individuals' associability with the organization and provides them with a rationale to be good agents, and hence, shared vision increases their willingness to subordinate their individual goals and actions to collective goals and actions.</p>	<p>Shared vision provides organizational members a sense of purpose and direction, and helps to hold together a loosely-coupled system and promote the integration of an entire organization.</p> <p>The important role that conflict and debate can play in creating a common sense of a vision and beliefs within an organization.</p>	<p>Shared vision should be considered as a fundamental component of organizational culture governing entrepreneurship.</p> <p>Shared vision as a transformational mechanism of a learning organization.</p> <p>An organization with a shared vision is more likely to relate multiple perspectives to the existing body of knowledge in line with organizational goals. Hence, shared vision facilitates learning.</p> <p>Shared vision can be viewed as a bounding mechanism for organizational resource exchange and integration.</p> <p>Without a shared vision, the reality of a firm would be characterized by highly enthusiastic and committed individual pulling the organization toward different directions. Shared vision enables the team to select appropriate creative ideas to pursue, as guided by the organizational objectives.</p> <p>Shared vision helps organizational members to see the potential value of their knowledge exchange and combination, and facilitate the</p>

			<p>attainment of consensus on the meaning of the information in relation to commonly understood goals.</p> <p>It is a shared vision that differentiates those entrepreneurial firms that can take their creative ideas a step further towards successful commercialization from those that leave many projects under-developed.</p>
Elena-Pérez, Saritas, Pook & Warden (2011)		<p>Creating a culture of open and multi-perspective communication it prepares the ground participatory components is following strategically oriented actions/measures.</p> <p>The vision building process should involve all the relevant stakeholders. The resulting shared vision of the university should be translated into more concrete terms, e.g. mission statements and strategic plans.</p>	<p>To make universities more competitive and sustainable over time, the current paper argues that universities need to create a vision building process and introduce management models to strategically govern their internal affairs and external relationships.</p> <p>Developing appropriate political frameworks and adopting a long term focus could be achieved by applying exercises with long term views and shared visions of the futures.</p> <p>The need to build an intelligent organization with a vision of the future, while incorporating sustainable management methods, is becoming crucial for universities.</p>
Brancato (2003)	Building a shared vision involves collaboration in creating organizational goals, mission, identity, and vision. Rather than	Educators need time to reexamine their teaching practices and the underlying assumptions in order to strive for deeper learning, adapt their	Thus, activities that provide opportunities for discussion, reflection, and connection of learning at personal level become even more

	<p>keeping a departmental or disciplinary focus, faculty development can strive to build collaboration and teamwork so that learning becomes a goal for each member.</p>	<p>teaching to new findings, ideas, and techniques, and develop greater competency as teachers.</p>	<p>critical to support the institutions' mission and goals.</p> <p>Can lead to greater campus awareness of upcoming development events.</p> <p>Each individual's contributions become integral to the success of the organization.</p>
Robertson (2006)	<p>In successful collaborations, the goals of the stakeholders brought together to form a shared vision by linking their individual knowledge bases. A high priority is placed on incorporating multiple perspectives in the collaboration. The knowledge is located in not just one of the individual stakeholders, but in the collaboration of them all. As the collection of knowledge is brought together to form a shared vision, the individuals in the collaboration are learning and reconstructing their own conceptions.</p>	<p>The collaborators' different priorities played a significant role in the negotiation and development of the shared vision.</p> <p>Communication was the key in working out our differences.</p> <p>Not only did we come to a more shared vision by small changes in our individual viewpoints, but we further merged our vision by finding ways to integrate everyone's ideas into the field trip experiences and classroom curriculum.</p> <p>The vision was developed and became more shared in two main ways. The first method of merging our visions was by changes in each individual's vision because of what was learned from other's perspectives. These were fundamental changes in perspectives</p>	<p>Not only was the curriculum improves, but also the process of collaboration and creating a shared vision actually helped transform many aspects of our science education community.</p> <p>The interactions of individuals within a community of practice shape the identities of its members. Each of the collaborators in this case developed new ways of thinking about teaching and learning. We learned from each other.</p> <p>The critical component to the success of this collaboration was the creation and development of the participants' shared vision. Although this vision was broad in scope and somewhat vague at the start of the collaboration, it developed into a much more defined and truly shared vision through negotiation and</p>

		<p>of teaching and learning based on what was learned from the other practices in science education. The second way that the vision became more shared was by negotiating a way to include everyone's perspectives, motivations, and ideas into the final product so that everyone was satisfied.</p> <p>There were several factors that significantly affected the progress toward a shared vision and a successful collaboration. These factors includes time, communication, understanding others' perspectives, dedication and ownership, as well as the collaborative environment.</p> <p>Understanding others' perspectives was a key ingredient to creating a more shared vision. Conversations within the collaboration helped change individuals' understanding of different sides of education and helped form a shared vision among the collaborators.</p> <p>In order to define and develop shared vision, based on my findings of this study I recommend:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicate ample time towards collaboration in order to effectively communicate and 	<p>experience.</p>
--	--	--	--------------------

		<p>get to know one another.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communicate openly and often in order to gain understanding, as well as build trust and relationships. - Strive to understand each perspective so that they can be incorporated into the vision. - Find ways to foster the motivation and ownership that is necessary for persevering through negotiations towards a shared vision. - Cultivate a positive and encouraging collaborative environment. 	
Yoeli & Berkovich (2009)	<p>Successful shared vision reflects the personal visions of all organizational members and encourages their commitment. It is important to note that a shared vision does not in any way eliminate divergent personal views of the complete vision on the part of each individual in the organization.</p>	<p>The vision can only be embraced in the organization by means of persuasions and enthusiasm and not by force</p>	<p>It has been argued that a shared vision of the organization provides vigor and focus to organizational learning.</p> <p>In addition, it has been contended that a shared futuristic vision, worthy and attainable, pushes the organization to excel and succeed better in the long term.</p> <p>The leader's personal vision has an important role as a starting point and a base for developing a shared vision with other organizational members. He must be a leadership role model that can change perceptions, train, share, minimize objections,</p>

			determine directions, and define challenges.
Schmidt (2014)		<p>The process of creating an experience vision and the resulting artifact can ensure that everyone in an organization has a common understanding of what they are working toward. Once the vision is articulated, it can help members of an organization to make good decisions.</p> <p>"Act like a flag has been stuck into the sand somewhere on the horizon," Spool writes. "The team can clearly see the flag, yet it's far enough away that they won't reach it any time soon. Because the flag is clearly visible, the team knows if every step they take brings them closer or farther away." Every decision library workers make should be checked against the agreed- upon UX vision for the library.</p> <p>When people head toward the same goal, progress can happen quickly.</p>	
Zhu (2013)			The goal orientation, innovation orientation of organizations, leadership, the participatory decision making, shared vision and formal relationships among members are significant factors that are related to perceptions and adoption of innovation. In conclusion,

			organizational culture features are confirmed to be important factors that influence teachers' perceived need, perceived usefulness, responsiveness and implementation of technology-enhanced innovation.
Khasawneh (2010)	Shared vision means that individual visions or goals are integrated into a shared and meaningful organizational vision. All members of the organization must understand and contribute to the vision of the organization. By working together to create the vision and then working to incorporate that vision into each unit or part of the organization, we can create a focus that will guide all parts of the organization. Denton (1998) said that a "shared vision is required to overcome the powerful forces supporting the main key of the status quo" (p. 93). Shared vision is an organizational resource whereby individuals share an image of the future they wish to create. The primary purpose of the shared vision is to build a sense of commitment and common direction.		A shared vision among faculty members is important because it gives them a clear picture and understanding of what they should and could achieve and contribute. Our faculty members are actively involved in setting and implementing a joint vision with the administration in order to advance the mission of the university.
Farmer, Slater & Wright (1998)	The leader may be the one who articulates the vision and gives it legitimacy, ,, but if the organization is to be successful, the image must grow out of the needs of the entire organization and must be "claimed" or "owned" by all the important		We concluded that the leader who "flattens" the communication hierarchy is more likely to achieve shared vision.

	actors,		
Senge (1990)	<p>A shared vision is not an idea. It is not even an important idea such as freedom. It is, rather, a force in people's hearts, a force of impressive power. It may be inspired by an idea, but once it goes further – if it is compelling enough to acquire the support of more than one person- then it is no longer an abstraction. At its simplest level, a shared vision is the answer to the question, "What do we want to create?" Just as personal visions are pictures images people carry in their heads and hearts, so too are shared visions pictures that people throughout an organization carry.</p> <p>A vision is truly shared when you and I have a similar picture and are committed to one another having it, not just to each of us, individually, having it. When people truly share a vision they are connected, bound together by a common aspiration.</p>	<p>What is most important is that these individuals ' vision became genuinely shared among people throughout all levels of their companies – focusing the energies of thousands creating a common identity among enormously diverse people.</p> <p>Visions that are truly shared take time to emerge. They grow as a by-product of interactions of individual visions. Experience suggests that visions that are genuinely shared require ongoing conversation where individuals not only feel free to express their dreams, but learn how to listen to each other's' dreams. Out of this listening, new insights into what is possible gradually emerge.</p> <p>Building shared vision is actually only one piece of a larger activity: developing the "governing ideas" for the enterprise, its vision, purpose or mission, and core values. A vision not consistent with values that people live by day by day will not only fail to inspire genuine enthusiasm, it will often foster outright cynicism.</p> <p>The skills involved in building a shared vision include; encouraging personal vision, communicating and</p>	<p>In a corporation, a shared vision changes people's relationship with the company . It is no longer "their company", it becomes "our company". A shared vision is the first step in allowing people who mistrusted each other to begin to work together. It creates a common identity.</p> <p>Shared visions compel courage so naturally that people don't even realize the extent of their courage.</p> <p>A shared vision also provides a rudder to keep the learning process on course when stresses develop. With a shared vision, we are more likely to expose our ways of thinking, give up deeply held views, and recognize personal and organizational shortcomings.</p> <p>Shared visions emerge from personal visions. Personal mastery is the bedrock for developing shared visions.</p> <p>Organizations intent on building shared visions continually encourage members to develop their personal visions. If people don't have their own vision, all they can do is "sign up" for someone else's. The result is</p>

		<p>asking for support, visioning as an on-going process, bending extrinsic and intrinsic visions and distinguishing positive and negative visions.</p>	<p>compliance, never commitment.</p> <p>I believe that the discipline of building shared vision lack a critical underpinning if practiced without systems thinking. Visions paints the picture of what we want to create. Systems thinking reveals how we have created what we currently have.</p> <p>Vision becomes a living force only when people truly believe they can shape their future.</p>
<p>Reese (2014)</p>		<p>For a shared vision to truly impact the organization it must reach the level described by Edwards.</p> <p>The initial focus was the words that could gain commitment by members of the organization. Senge (1990) the organization was trying to build commitment that is essential for the generative learning and so very critical to a learning organization. The use of words as an initial step to gain commitment toward the vision is a powerful starting point.</p> <p>When implementing a shared vision, a very good step is to implement both a compelling message and to overlay actions that employees and managers can share. The message and actions, if support of one-another, can further support</p>	<p>The development of a shared vision is a foundation upon which a learning organization grows.</p> <p>Shared visions are a fundamental building block in reaching generative learning. One method to improve employee internalization of the shared vision is to create actions whereby the employee can experience elements of the vision.</p>

		organizational identification and ultimately progress toward internalization of the shared vision. Without aligning the actions, words may fall very short of reaching a learning organization because words lack the experiential aspects of actions.	
Eigeles (2003)			Understanding the need of a shared vision take less than half an hour but is crucial. It is intended to make the audience realize they lack shared, agreed visions. But once people experience in a simple, clear way a state of diverging visions, they realize that there is a problem. The question is not “which vision is the right one?”, rather it is “can we afford to waste resources and be unfocused?”
Loon Hoe (2007)	Shared vision refers to a clear and common picture of a desired future state that members of an organization identify with themselves – essentially a vision that has been internalized by members of the organization.		Shared vision is closely associated with organizational learning. It has been frequently identified as a factor influencing knowledge acquisition and knowledge dissemination activities. Shared vision is essential in organizational learning as it provides a general guide on the knowledge needs. Another benefit of having a shared vision is that employees throughout the organization can make decisions

			<p>that are synergistic with the organizations business outcomes. Shared vision helps to inspire employees with compelling, consistent, clear pictures of what they want. In an ambiguous and uncertain environment, even if employees are motivated to learn, it is difficult to know what to learn. With shared vision, managing through a maze of conflicting interests in an organization becomes easier and less stressful. Therefore, empowering people toward a collective vision is a key characteristic of organizational learning.</p> <p>A shared vision provides guidance on what to preserve and what to change. This is an important aspect in a fast changing environment where change is expected and employees need to distinguish between what needs to be changed and what remains the status quo. Without shared vision, individuals are less likely to share desired organizational outcomes. Individuals are less likely to know what the organizational expectations and outcomes are. The lack of a universally understood organizational focus lowers the motivation to learn.</p>
--	--	--	---

			<p>The concept of shared vision is an important foundation for proactive learning because it provides direction and focus for learning. This, in turn, fosters energy, commitment and purpose among organizational members.</p> <p>In organizational learning, consistency in purpose and attainment of goals can be enhanced through shared vision. While adaptive learning is possible without shared vision, generative learning occurs only when a group of people is striving to achieve something that matters deeply to them.</p>
<p>Martin, McCormack, Fitzsimons & Spirig (2014)</p>			<p>However, it is very important for leaders to monitor closely the energy level of teams and the organization, in order to maintain the balance between innovation/transformation and relaxation/recovery.</p> <p>The enthusiasm at the beginning brought about the danger of starting too many activities, thus overloading the organization. Therefore, it is important for leaders to maintain the balance between innovation/transformation and relaxation/recovery. Care should be taken to ensure that a vision and corresponding core values are realistic and achievable. Otherwise,</p>

			the vision might remain an unattainable illusion, and the individuals who are supposed to turn it into reality may become frustrated and demotivated.
Marquardt (2011)	The mechanism to rally the employees toward unparalleled enthusiasm and support of the learning organization.		
Harvey-Jones (1998)		Making it happen means involving the hearts and minds of those who have execute and deliver. It cannot be said often enough that these are not the people at the top of the organization but those at the bottom.	
Mintzberg (1994)			The most successful strategies are visions, not plans.
Edwards (2005)			Organizational identification literature explains how the employee's feeling of self becomes intertwined with the organization. He defines organizational identification as a psychological linkage between the individual and the organization whereby the individual feels a deep, self-defining affective and cognitive bond with the organization as a social entity.

Bijlage 2: Interviewleidraad

Inleiding

Door middel van dit onderzoek trachten we informatie te verkrijgen betreffende het ontstaan en vervolgens succesvol implementeren van een visie die gedragen wordt door alle leden van de organisatie. Om de 'visie' in kaart te kunnen brengen, zal er een gesprek plaatsvinden met volgende personen; de algemeen directeur, twee departementshoofden, vier opleidingshoofden en acht docenten binnen uw hogeschool. Het gesprek zal niet langer dan één uur in beslag nemen en zal mits uw toestemming worden opgenomen. Deze opname zal enkel gebruikt worden voor de verwerking van de gegevens, wat volledig anoniem zal gebeuren.

Algemene gegevens

- Naam:
- Geboortjaar:
- Opleiding:
- Functie:
- Kort loopbaanverloop:

Deel 1: De visie binnen de organisatie

1. Wat is de visie van de organisatie op de opleiding?
 - Sluit deze aan bij uw eigen visie? Hoe past uw visie binnen de visie van de organisatie?
2. Hoe is deze visie tot stand gekomen?
 - Is er naar uw aanvoelen een kloof tussen de twee oorspronkelijke scholen?
3. Wat is de visie van de organisatie op evaluatie van de studenten?
 - Sluit deze aan bij uw eigen visie? Hoe past uw visie binnen de visie van de organisatie?
4. Wat is de visie van de opleiding?
 - Op welke manier past deze visie binnen de visie van de organisatie?
 - Sluit deze aan bij uw eigen visie? Hoe past uw visie binnen de visie van de organisatie?
5. Is het volgens u belangrijk dat deze visie expliciet gemaakt wordt?
 - Waarom is het (wel/niet) belangrijk dat deze visie expliciet wordt gemaakt?

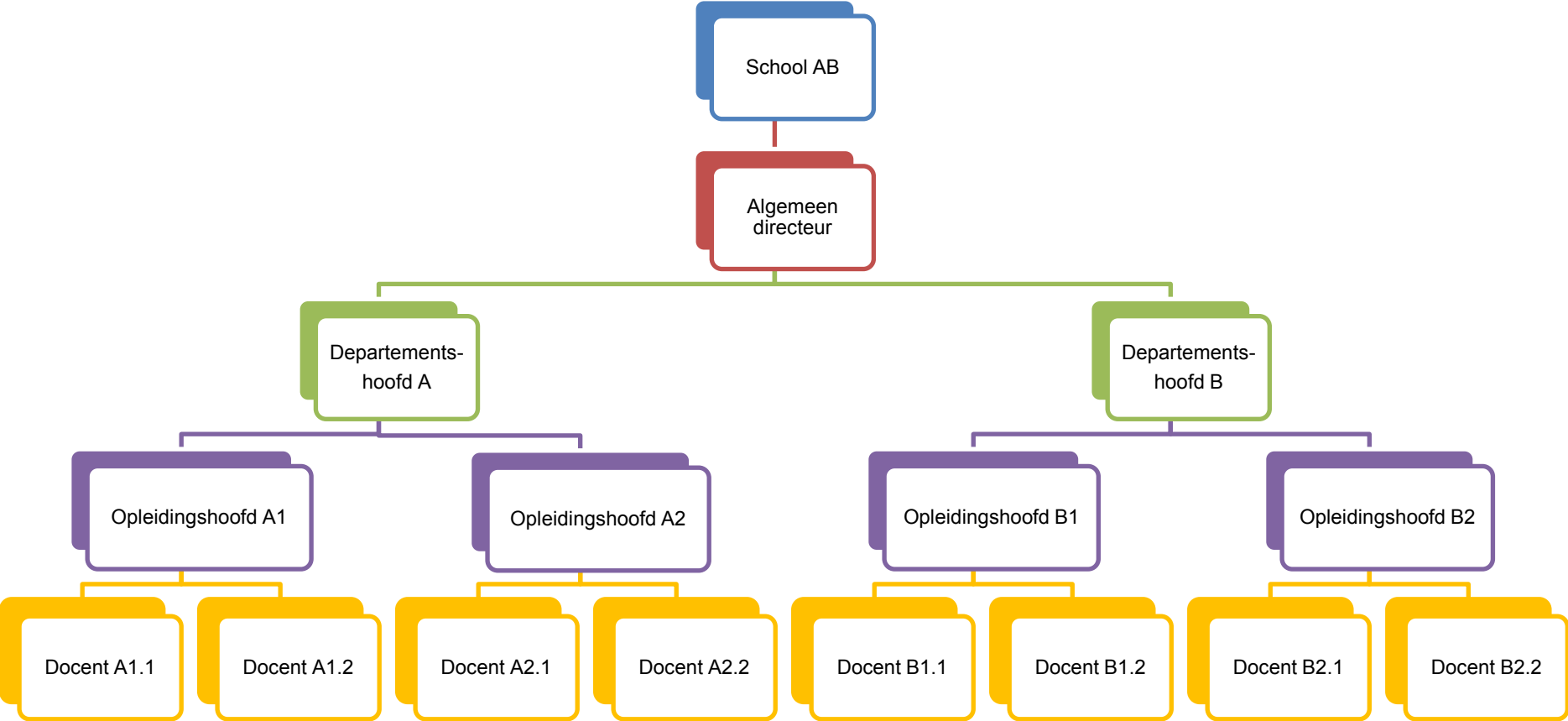
6. Is er volgens u een verschil tussen de expliciete visie (hoe de organisatie zijn visie voorstelt naar organisatieleden en de buitenwereld) en de eigenlijke visie die er leeft binnen de organisatie?
 - Indien ja: Hoe komt het dat hier verschil tussen is?
 - Indien neen: Wat draagt er volgens u toe bij dat de vooropgestelde en eigenlijke visie samenvallen?

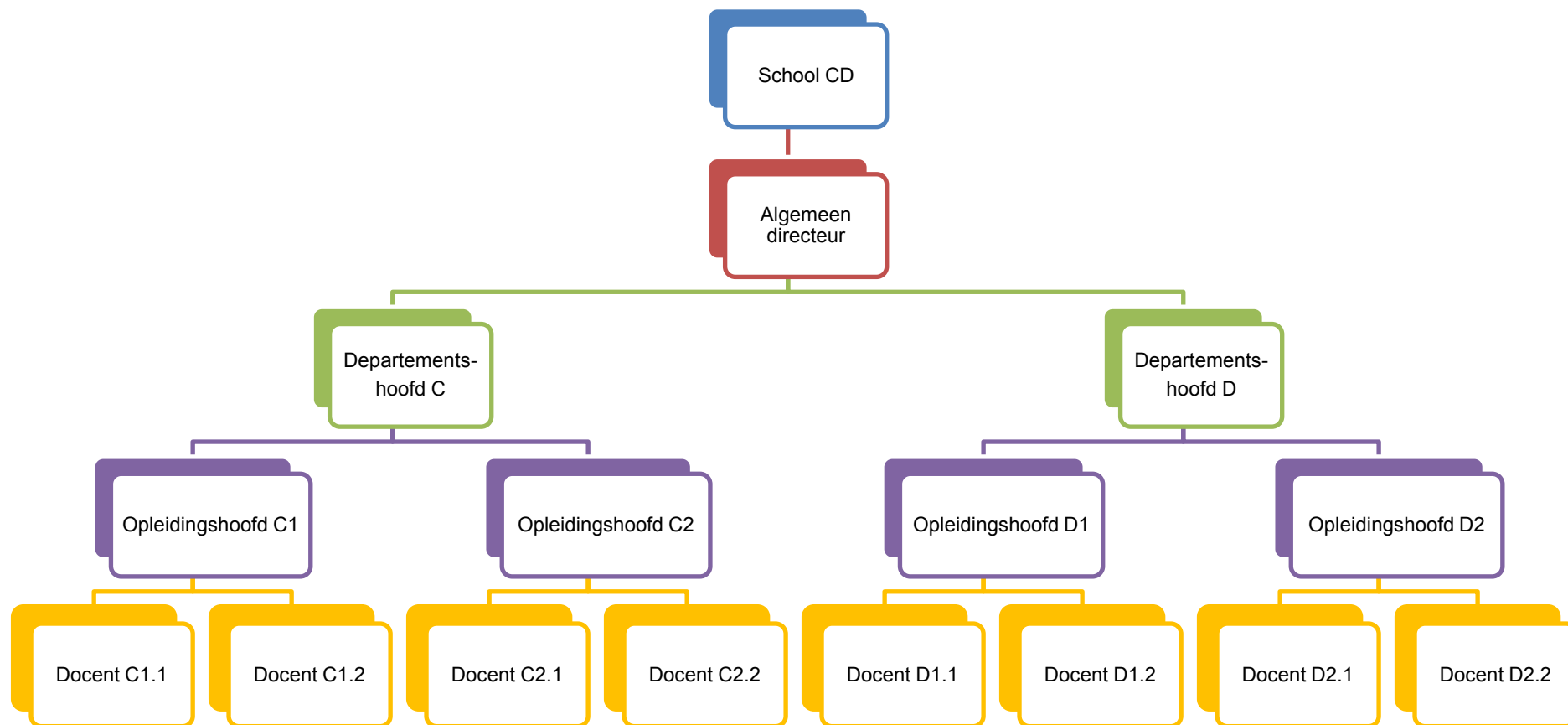
Deel 2: Factoren binnen een visie

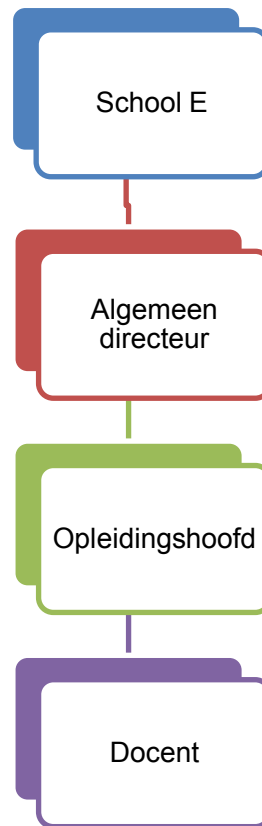
1. Welke elementen zijn volgens u cruciaal in het vormingsproces van een visie?
2. Kan u in de volgende lijst aangeven wat volgens u de meest en minst belangrijke componenten zijn om een visie te vormen binnen een organisatie?
 - Communicatie
 - Tijd
 - Perspectief van anderen begrijpen
 - Toewijding
 - Persoonlijk meesterschap
 - Collaboratieve omgeving
 - Leiderschap
3. Kan u aangeven welke rol 'communicatie' krijgt binnen het vormingsproces van de organisatievisie?
 - Zijn er binnen uw organisatie soms conflicten door tegenstrijdige visies?
4. In welke mate acht u 'tijd' belangrijk om een visie te ontwikkelen binnen de organisatie?
5. In hoeverre denkt u dat het belangrijk is om het 'perspectief van anderen' te begrijpen om binnen een organisatie een visie op te bouwen?
6. Welk gewicht draagt de component 'toewijding' volgens u binnen het vormingsproces van een visie?
7. Op welke manier is naar uw mening 'persoonlijk meesterschap' van belang binnen het vormen van een visie binnen een organisatie?
8. Welke rol is er volgens u weggelegd voor een 'collaboratieve omgeving' in het visievormingsproces?
9. In welke mate acht u 'leiderschap' belangrijk om een visie te ontwikkelen binnen de organisatie?
 - Hoe zou u de huidige leiding omschrijven?
10. Hoe ziet u de visie van de organisatie in training/opleiding/bijtscholing?

11. Denkt u dat er een verband bestaat tussen visie en innovatie binnen de organisatie?
 - Zo ja, hoe verhouden deze twee zich volgens u?
 - Zo neen, waarom denkt u dat ze elkaar niet beïnvloeden?
12. Wat dient er volgens u te gebeuren zodat een innovatie op een succesvolle manier geïmplementeerd wordt in alle lagen van de organisatie?
13. Kan u een voorbeeld geven van een recente innovatie binnen uw organisatie?
 - Had de visie van de organisatie een impact op het uitvoeren van de innovatie of had de innovatie een impact op de visie?
14. Is er volgens u een verschil tussen de concepten visie, gedeelde visie en gedragen visie?
 - Hebben deze concepten volgens u voor- of nadelen en welke zijn deze?
 - Welk concept past het beste bij deze organisatie?
15. Als u één ding kon veranderen om de organisatie te verbeteren, wat zou dat dan zijn?

Bijlage 4: Overzicht respondenten







Opmerking: Dit is een kleinschalige hogeschool en heeft om die reden geen departementshoofd.

Bijlage 5: Codeboom

Groene codes: theory-driven

Rode codes: data-driven

Categorie

Code

Visie (VI)

Organisatie (VI1)

Opleiding (VI2)

Evaluatie (VI3)

Persoonlijk (VI4)

Proces (VI5)

- Stakeholders (VI5.1)
- Methode (VI5.2)
- Persoonlijke betrokkenheid (VI5.3)

Expliciet (VI6)

Expliciet vs feitelijk (VI7)

Trainingen (VI8)

Conflict (VI9)

Kennis van de visie (VI10)

Fase (VI11)

Aanleiding (VI12)

- Visitatie (VI12.1)
- Aansturing centrale diensten (VI12.2)
- Praktische problemen (VI12.3)
- Fusie (VI12.4)

Componenten (CO)

Communicatie (CO1)

Tijd (CO2)

Perspectief van anderen begrijpen (CO3)

Toewijding (CO4)

Persoonlijk meesterschap (CO5)

Collaboratieve omgeving (CO6)

Leiderschap (CO7)

- Algemeen directeur (CO7.1)
- Departementshoofd (CO7.2)
- Opleidingshoofd (CO7.3)

Actuele kennis (CO8)

Kritische ingesteldheid (CO9)

Evenwicht (CO10)

Vertrouwen (CO11)

Betrokkenheid (CO12)

Hands on (CO13)

Respect/Appreciatie (CO14)

	Zichtbaarheid (CO15)
	Creativiteit (CO16)
	Strategisch plan (CO17)
	Ambitie (CO18)
	Structureel probleem (CO19)
	Openheid (CO20)
Voordelen (VO)	Studentgericht werken (VO1)
	Verhogen van de resultaten (VO2)
	Aanpakken van de problemen (VO3)
	Levenslang leren (VO4)
	Omgaan met demografische verschillen (VO5)
	Harmonie en doelgerichtheid (VO6)
Innovatie (IN)	Verband (IN1)
	Implementatie (IN2)
	Weerstand (IN3)
Gedeelde visie (GV)	Concept (GV1)
	Gevaar (GV2)
	Aanwezigheid (GV3)
Belemmerende factoren (BF)	Emoties (BF1)
	Jonge organisatie (BF2)
	Verhuis (BF3)
	Dynamische context (BF4)
	Medewerkers (BF5)
	Opleiding (BF6)
	Diversiteit (BF7)
	Financiering (BF8)
	Organisatiegrootte (BF9)
Fusie (F)	Voor de fusie (F1)
	Kloof (F2)
	Overlap opleidingen (F3)

Bijlage 6: Transcripties

Pagina's 78 tot 583 kunnen omwille van de anonimiteit enkel op aanvraag verkregen worden.