

# BSM

 Wolters Kluwer

# 5

BASISSCHOOL  
MANAGEMENT

MAGAZINE VOOR EFFECTIEF SCHOOLLEIDERSCHAP

JAARGANG 33, NR. 5, JUNI 2019



OP ZOEK NAAR  
NIEUWE HELDEN  
IN DE SCHOOL

ZELFZORG  
VOOR DE  
ONTSOKKELDE  
LEIDER

WIM DANIËLS  
OVER DE  
BASISSCHOOL  
UIT ZIJN JEUGD

SUCCESSVOLLE VOORBEELDEN  
VAN GESPREID LEIDERSCHAP

8

**AANDACHT VOOR  
DYS CALCULIE**  
SIGNALEREN EN BEGELEIDEN

20

**DIRECTEUR  
JOLANDA HOGEWIND**  
'MODELSCHOOL' CALVIJN

26

**PASSEND  
ONDERWIJS**  
PASSENDE BESTURING

Hoe zorg je ervoor dat teams meer in hun kracht komen te staan? De Story Flow-methode bevordert via verhalend denken veiligheid, betrokkenheid, uitdaging en besluitvaardigheid in een team. In dit artikel twee voorbeelden waarin schooldirecteuren met behulp van deze methode het communicatieklimaat verbeterden en hun teams versterkten.

WERKEN MET DE STORY FLOW-METHODE

## SCHOOLTEAMS IN HUN KRACHT

**D**e mens is verknocht aan verhalen. Of we nu series op Netflix kijken, boeken lezen of opscheppen in het café, we laten ons graag meeslepen door de narratieve wereld. Verhalen zijn een soort spiegel. We herkennen onszelf erin en zien de ander er ook beter door. Bovendien reflecteren ze soms ook datgene waarvan we niet wisten dat het er was of, beter gezegd, geven ze datgene een vorm waarin het aan het licht kan komen. We voelen ons aangesproken door de moed van een kleine Hobbit, de morele verscheurdheid van Batman. Ze weerspiegelen onze eigen opgaven en morele twijfels in de alledaagse werkelijkheid. De motieven en drijfveren van Hobbits, superhelden en nota bene Juf Ank zijn duidelijker zichtbaar dan die van je collega's en teamleden.

Het communicatieklimaat in veel scholen is veeleer gericht op het maken van praktische afspraken dan het bespreken van het gemeenschappelijke plot. Niet onlogisch, want je wordt als schoolleider en als leerkracht niet afgerekend op de uitdagingen die je aangaat, maar op meetbare resultaten. Dit geldt ook voor de kinderen: hoe ze zich voelen lijkt ondergeschikt aan wat ze

presteren. Wie weet leidt dat niet alleen naar succes, maar ook naar vormen van faalangst bij kinderen en ziekteverzuim bij leerkrachten. Er is gelukkig een trend zichtbaar om het evenwicht tussen systeem en mens, dus van controle naar vertrouwen, te herstellen. Je hoeft hiervoor niet per se een ingewikkeld veranderproces door te maken. Je kunt beginnen met ook te sturen op drijfveren en waarden en niet alleen op doelen en cijfers. Dat maakt al veel uit omdat het emotionele brein ons veel harder laat lopen voor waarden dan voor rationele doelen. Daarom werken leerkrachten zo passiefol in hun eigen klas. Daar doet het er toe, daar zijn de kinderen, daar kunnen ze bijdragen aan hun toekomstig geluk. Schooldirecteuren houden vaak veel bureaucratie bij leerkrachten weg om hun team te beschermen. Het nadeel is dat de agenda's uit elkaar kunnen gaan lopen en het teamgevoel minder wordt. Waarom spiegelen we deze weerbarstige praktijk niet aan de verhalenwereld waarin we ons zo makkelijk kunnen verplaatsen? De Story Flow-methode laat verhaalstructuren en -wetten los op groepsprocessen. Zo ontstaat er een veilig communicatieklimaat, waarin vanuit het hart met elkaar wordt gesproken en niet alleen vanuit het hoofd. Dit leidt tot een werkplek waar je kwetsbaar mag zijn. Er is oog voor elkaars kwaliteiten en iedereen voelt zich gekend. Soms gaat de 'gouden hoed' op, maar met net zo veel plezier wordt met de 'zwarte hoed' op kritisch nagedacht.

### DE BERENSPRONG

Henk Schreurs, directeur van basisschool De Berensprong in Herkenbosch, besteedt veel tijd aan zijn mensen en bureaucratie houdt hij zoveel mogelijk bij ze weg, zodat ze zich kunnen focussen op het primaire proces. Het team gaat goed met elkaar om en de resultaten zijn prima. Schreurs wilde echter een stap verder gaan. Hij wilde een team dat zich zo veilig voelt dat de leden elkaar als vanzelfsprekend aanspreken op het versterken van elkaar. Hij realiseerde zich dat een dergelijk proces bij hemzelf moest beginnen. 'Ik moest leren loslaten en vanuit een helicopterview naar het team kijken. Ik wilde meer anticiperen dan sturen. Om meer te kunnen coachen, moest ik erop kunnen vertrouwen dat de teamleden hun verantwoordelijkheden zelf oppakken.' In coachinggesprekken zijn handreikingen gedaan om het stimuleren van eigenaarschap en leren



Foto/illustraties: Mieke Janssen

Het team van De Berensprong met de speelgoed boerderijdieren tijdens de teamdag.



loslaten in de praktijk te brengen. Dit zijn immers voorwaarden om meer speelruimte voor het team te creëren. Schreurs had het lef kritisch naar zichzelf te kijken. 'Alleen dan kun je doorgroeien zonder concessies te doen aan je eigen karakter.' De Story Flow-methode werd ingezet om ook de teamleden een stap verder te laten gaan. Zij moesten tijdens een studiedag leren echt te kunnen delen wie ze zijn, wat hun drijfveren zijn en waar ze goed en niet goed in zijn. Pas dan is sprake van een goed communicatieklimaat waar alle samenwerkingsmethodieken uit de verf komen. Het wordt dan vanzelfsprekend elkaar aan te spreken en uit te dagen in plaats van elkaar tegen te werken. In het samenwerkingsproces is empathie belangrijker dan sympathie. Teamleden moeten elkaar écht kennen en zich gekend voelen. Het Story Flow-proces start de dag zoals een goed verhaal bij de personages en de uitdaging die aangegaan moet worden. Een groep leerkrachten en de directie dachten eerst samen met de begeleider na over een studiedag met een diepere laag. Ondanks de goede sfeer op De Berensprong werd duidelijk dat in de professionele dialoog nog een laagje dieper kon worden gegaan. En dat het team moest leren zich nog iets kwetsbaarder op te stellen. 'We moeten erachter komen wat er onder die ijsberg zit,' zei een leerkracht. Tijdens de studiedag zelf zocht het team op een speelse manier naar een gemeenschappelijke uitdaging. In verhalen werden situaties uitvergroet en werd er gelachen om de eigen organisatie. Zo kwam de diepere laag boven. 'We zijn hier net een kinderbouwerij met een hek erom. Altijd lief en aaibaar. Ik wil wel eens een safaripark zijn. Zonder hekken, met wilde dieren. Wel in een bus!,' benadrukte een groep. Dit lijkt een simpele metafoor, maar juist door de uitvergroting leidde dit tot een diepgaand gesprek over veiligheid, kwetsbaarheid en vrijheid. De leerkrachten gingen elkaar in kleine groepjes interviewen. Zoals een scenarioschrijver van een tv-serie diep nadenkt over zijn personages, zo moeten jullie elkaar leren kennen, luidde de opdracht. Wat zijn je drijfveren, hoe reageer je in gunstige en ongunstige omstandigheden, waar ben je goed in en waarin niet? Deze opdracht resulteerde in eindpresentaties, waarin vrijwel iedereen meer van zichzelf durfde te laten zien. Iedereen dacht elkaar goed te kennen, maar er bleken toch ook zaken te zijn die ze niet van elkaar wisten.

Het zaadje voor meer delen en je kwetsbaarder opstellen is geplant. Directeur Henk Schreurs vatte het zo samen: 'Die kwetsbaarheid geeft nabijheid'. Maar het is hard werken om het zaadje te laten ontkiemen en niet te laten verdrogen. De Berensprong koos ervoor regelmatig een half uur de tijd te nemen om telkens één collega op de voorgrond te zetten. Het vrijblijvend delen van waar je mee bezig bent, waar je tegenaan loopt en waar niet geeft openingen tot gesprek en vooruitgang.

### MUNDIUM LEAGUE

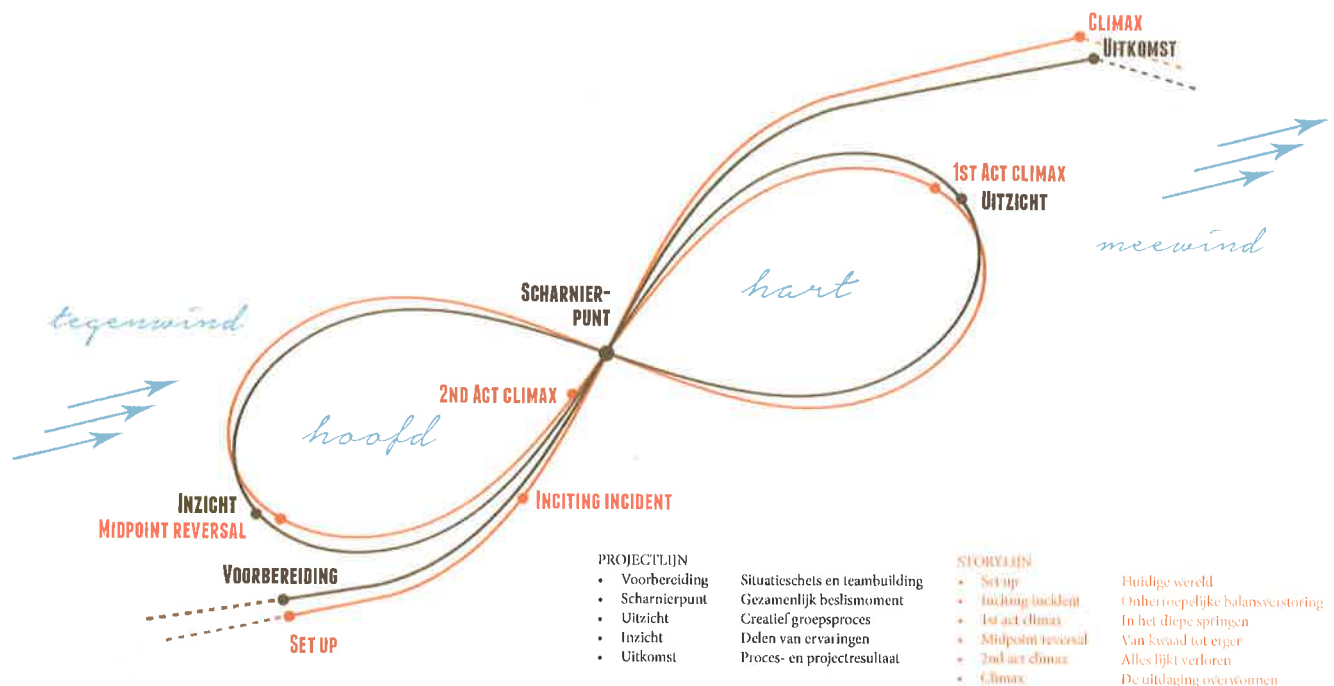
Het Nt2 Mundium College in Roermond, een school voor Eerste Opvang Anderstaligen, stond voor een andere uitdaging. Werkdruk leidde tot vele kleine irritaties en zelfs negatieve geluiden in de wandelgangen. Het communicatieklimaat was niet optimaal en meningsverschillen over regels leidden tot de vraag naar meer regels. Het management koos ervoor het samen op te lossen met de hulp van de Story Flow-methode. Op de eerste teamdag bleek dat er een eilandjescultuur was en dat leerkrachten vooral botsten op werkstijlen. Samen met een werkgroep uit het team is de wens uitgewerkt een 'Superheldenteam' te worden. Er is goed naar ieders verhalen geluisterd en er zijn persoonlijkheidstesten gedaan. Zo ontstond de 'Mundium League', die in de loop van een paar teamdagen meer vorm kreeg door de leden avonturen te laten beleven.

### *'IK WIL WEL EENS EEN SAFARIPARK ZIJN, ZONDER HEKKEN, MET WILDE DIEREN'*

Door het verhalende denken ontstond het inzicht dat diversiteit juist fijn kan zijn. De Mundium League bestaat uit zes archetypes die het team van 45 personen vertegenwoordigden. Niemand is precies één persoon maar de verschillende werkstijlen en de daarmee gepaarde conflicten werden iedereen duidelijk. Er is geen goede of foute werkstijl en niemand is perfect. Ze hebben zelfs klaslokalen gemaakt voor de archetypes. Twee jaar later was de Mundium League niet meer nodig. De teamleden zijn zich bewust van elkaars verschillen en maakt gebruik van ieders talenten. De een leent wat structuur van de ander, de ander gebruikt wat creativiteit van de een. Het communicatieklimaat is blijvend veranderd. Zoals Annica Casti, leerkracht Nt2 van het Mundium College het verwoordde: 'Oh, ik ben geloof ik weer wat dominant. Sorry, ik hou even mijn mond. Ik ben hier gewoon enthousiast over.'

### STORY FLOW-METHODE

De Story Flow-methode helpt teams in een flow te komen door de succesfactoren van een goed verhaal en een goed project met elkaar te bespreken in een groep. Het is dynamisch, leuk en spannend, want iedereen doet actief mee en krijgt de kans zichzelf te laten zien. Een goed verhaal kun je doorvertellen. Er staat iets op het spel, de strijders willen winnen, ze doen er alles voor, iedereen draagt op zijn eigen wijze bij, waar de een tekortschiet vult de ander aan. Ze strijden voor diepere waarden en niet voor protocollen of rapporten. Principes als ▶



co-creatie en samensturing worden vanzelfsprekend. Draagvlak hoeft niet gecreëerd te worden, het ontstaat gedurende het proces. Met het Story Flow-model werk je eerst met het hart en daarna met het hoofd. Het maakt zichtbaar welke interventies je samen pleegt en wat daarvan de resultaten zijn.

## HET HELPT LOS TE LATEN ZONDER DE CONTROLE TE VERLIEZEN

Het helpt als directeur los te laten zonder de controle te verliezen en te blijven bij de essentie. Steeds meer scholen maar ook burgerparticipatietrajecten werken met de Story Flow-methode, omdat plezier en resultaat vanzelfsprekend zijn.

De pijlers onder de methode zijn:

**Veiligheid** - Een veilig communicatieklimaat geeft mensen de vrijheid vanuit hun hart taken naar zich toe trekken waardoor eigenaarschap ontstaat. Ze durven te zeggen waar ze goed in

zijn en ze hulp bij willen. Collega's spreken elkaar aan en geven feedback om samen sterker te worden. Je kwetsbaar opstellen is de sleutel tot echt contact.

**Betrokkenheid** - Betrokkenheid kun je niet creëren. De methode helpt je de condities te scheppen waarin betrokkenheid kan ontstaan.

**Uitdaging** - Een uitdaging ga je aan. Je kunt winnen maar ook verliezen. Met de methode zoek en formuleer je samen de uitdaging.

**Besluitvaardigheid** - Zonder besluiten is er geen voortgang. Het is moeilijk besluiten volledig te omarmen omdat je er dan voor altijd aan vast lijkt te zitten. Durf besluiten te herzien, dat maakt een organisatie wendbaar. Maak ruimte voor experiment en tussentijds bijsturen. De methode helpt bij het zoeken naar balans tussen loslaten, vasthouden en meebewegen. BSM

*De auteurs zijn eigenaar van UpDate Communicatie. Meer informatie vindt u in hun boek Tegenwind geeft vleugels, Storybuilding als leidraad voor een nieuwe vorm van projectmanagement, AdfoGroep.*

## WAT KUN JE ALS SCHOOLLEIDER METEEN DOEN?

- Schets met je team toekomstscenario's die verhalend zijn. Wat komt er allemaal op je pad om daar te komen, wie zijn je vrienden en je vijanden en wat draag jij zelf bij? Zo kom je vanzelf een laagje dieper. 'Kwetsbaar opstellen' wordt dan een logisch vervolg.
- Organiseer tussentijdse deelsessies. Meestal is iemand met een project bezig en als het af is volgt een eindpresentatie. Feedback wordt dan vaak ervaren als kritiek. Tussentijds delen is veel krachtiger. Dan kan iedereen meedenken

vanuit zijn eigen perspectief en deskundigheid en is iedere tip welkom.

- Ga in gesprek over de speelruimte die er (niet) is. Waar speelruimte is, kun je experimenteren. Betrek iedereen erbij. Bied leerkrachten die willen delen bijvoorbeeld maandelijks een open podium in een café-achtige setting om de drempel te verlagen.
- Verwacht niet van iedereen hetzelfde, maak gebruik van de kracht van diversiteit.