

Kwaliteit van een kernteam

29 juni 2020

Om [gedeelde leiderschap](#) in de praktijk haalbaar te maken, kiezen scholen er vaak voor om met werkgroepen, kernteams, leerteams,... te werken. Deze groepjes kunnen zowel een pedagogische focus hebben (vooral vanuit schoolteam) of een organisatorische focus (vooral vanuit schoolbestuur).

Deze leerteams ondersteunen de cultuur van [gedeelde leiderschap](#) pas wanneer ze rekening houden met een aantal tips en criteria. Deze tips verhogen eveneens de efficiëntie en dragen bij tot een duurzame vernieuwing die in hart, hoofd en handen van de betrokkenen zichtbaar wordt.

1. Leerteams: wie zijn ze, wat doen ze?	1
2. De rol van de procescoach of facilitator	2
3. Gedetailleerde tips voor de procescoach	2
<i>Gedeelde droom</i>	2
<i>Intrinsieke motivatie</i>	4
<i>Leerproces</i>	4
<i>Diepere reflectie</i>	5
<i>Gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid</i>	6
<i>Doorvragen</i>	6
<i>SMART</i>	7
<i>Kwetsbaarheid en authenticiteit</i>	8
4. Aan de slag!	10
<i>Visie</i>	10
<i>Urgentie</i>	10
<i>Plan</i>	11
<i>Middelen</i>	11
<i>Competenties</i>	11
<i>Een extraatje: tijd en boterhammen</i>	12

1. Leerteams: wie zijn ze, wat doen ze?

Er bestaan heel wat mogelijke namen: werkgroep, kernteam, leergroep, trekkers. Rudi Schollaert kiest in zijn boek [De spiraal van verandering](#) voor de naam **leidinggevend leerteam**: de groep krijgt, neemt en geeft leiding rond een afgesproken thema én de groep krijgt ook ruimte om te leren, te experimenteren en dus ook fouten te maken. Dat leerproces is vooral belangrijk wanneer het groepje een complexe vraag onderzoekt die erg contextgebonden is.

Enkele criteria over wat een groep een leidinggevend leerteam maakt:

- Begaan met het thema en eventueel al expertise rond het thema
- Gemotiveerd en bereid om te leren

- Leiderschapskwaliteiten
- Geloofwaardigheid naar de groep toe, moreel gezag
- Complementaire en representatieve groep
- Duidelijk mandaat
- Gemeenschappelijk doel dat duidelijk is vóór de groep start
- Faciliteiten: lokaal, tijd, materiaal, middelen, platform
- Foutentolerantie, systematische feedback en publieke erkenning
- (Proces)coach die fungeert als kritische vriend

2. De rol van de procescoach of facilitator

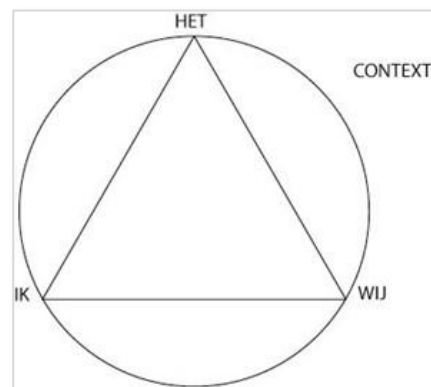
De rol van een procescoach of facilitator is cruciaal. Het lijkt misschien alsof dit overbodig is in een werkgroepje maar de efficiëntie en het tevredenheidsgevoel bij de groepsleden stijgt aanzienlijk wanneer deze rol duidelijk bepaald is.

Een procescoach is niet hetzelfde als een voorzitter of verslaggever. Dit kan natuurlijk wel dezelfde persoon zijn, maar het is belangrijk dat de rol *procescoach* expliciet benoemd en bepaald wordt.

De procescoach of facilitator heeft vier aandachtspunten. Hij of zij probeert die vier zaken in balans te houden en houdt in het oog dat er niet disproportioneel veel tijd uitgaat naar één van de vier. Deze vier aandachtspunten halen we uit de [thema-gecentreerde interactie \(TGI\)](#) van Ruth Cohn.

- **IK:** aandacht voor de individuen in de groep en hun talenten of zorgen (ook voor jezelf als procescoach), bijv. alert zijn voor lichaamstaal en dat ook bespreekbaar maken (*Ik zie dat je met je armen gekruist zit. Ik vraag me af hoe je je voelt? Kan je me vertellen wat je nodig hebt?*)

- **WIJ:** aandacht voor de manier waarop jullie samenwerken als groep, tijd maken om het proces te bespreken, bijv. peilen naar hun diepere motivatie/hun *vlammetje*, diepere reflectie stimuleren over wat deze manier van samenwerken met hen doet.



- **HET:** het doel/het plan/de gedeelde droom bewaken. Zorgen dat wat jullie doen in functie van die afgesproken taak is. Benadrukken dat er geleerd en geëxperimenteerd wordt en dat jullie dus ook fouten gaan maken of dat er dingen gaan mislukken, en dat is oké.

- **CONTEXT:** bewustzijn stimuleren over de plaats van jullie leerteam in het hele schoolgebeuren. Hoe gaan we de andere team- of bestuursleden betrekken? Hoe past dit in de schoolvisie? Is dit haalbaar in onze school- en klascontext?

3. Gedetailleerde tips voor de procescoach

De vier aandachtspunten hierboven zijn cruciaal voor de procescoach. Hieronder gaan we dieper in op enkele toepassingen en tips uit die vier aandachtspunten.

Gedeelde droom

Start met het bepalen van een **droom**. De term 'droom' kan soms wat filosofisch klinken. Je kan zelf inschatten als procescoach of dit woord stimulerend werkt of eerder op weerstand zal botsen. Alternatieve woorden zijn: doel, plan, waar willen we naartoe.

Ieder lid van de groep spreekt expliciet z'n engagement uit voor deze *gedeelde droom*. De procescoach krijgt het mandaat om de groep steeds in functie van die gedeelde droom te doen werken. Die mag dus als het ware het gesprek onderbreken en vragen: hoe draagt dit bij aan die droom die we bij de start hebben afgesproken. **Op die manier behoud je de focus voor het HET (zie [hierboven](#)).**

Je kan vrij nadenken met de groep over die gedeelde droom, maar je kan ook enkele werkvormen toepassen.

Visualisatie

De groep sluit de ogen, de procescoach vertelt.

'Stel je eens voor, over 5 jaar loop je de school binnen. Je bent de gang nog niet op of er komt een collega naar je toe gelopen die enthousiast begint te vertellen over wat hij in die 5 jaar heeft gedaan in de school, voor leerlingen, met collega's ... en welke feedback hij daarop heeft gekregen. Wat vertelt je collega?'

'Je loopt verder de gang in en ziet een krant op tafel. Op de voorpagina staat een foto van jullie school met daarboven een vetgedrukte kop. Wat is het nieuws dat over jullie school geschreven is? Wie heeft daar intern voor gezorgd?'

'Na het lezen van de krant loop je naar de leraarskamer. Op één van de tafels zie je de nieuwsbrief van de voorbije week liggen. Wat lees je daarin? Wat voor belangrijke zaken spelen er intern? Denk aan projecten, vernieuwingen, grote stappen die gemaakt worden zoals een bouw of een herstructurering, enz.'

De leden openen hun ogen en krijgen ruim de tijd om hun visualisatie te tekenen. Hoe meer bladvulling, hoe beter! Iedereen presenteert kort zijn of haar tekening, de groep kan vragen stellen en feedback geven. De procescoach luistert intussen aandachtig en noteert op post-its opvallende zaken, gedeelde ideeën en terugkerende elementen. Daarna luistert de groep naar hoe de procescoach alle verhalen heeft beleefd en wat daarin opviel. Samen komen jullie m.b.v. de post-its tot een gedeelde droom. [Meer info](#).

Handoefening

Er hoort een vraag bij elke vinger van de hand. Je kan vragen aan de deelnemers om eerst hun vijf antwoorden individueel te noteren of vraag per vraag met de hele groep overlopen.

- De duim: waar zijn we als school goed in?
- De wijsvinger: waar willen we als school naar toe?
- De middelvinger: waar balen we van?
- De ringvinger: waar blijven we trouw aan?
- De pink: waar voelen we ons nog klein in?

Je kan deze oefening ook geregeld eens tussendoor doen om gericht te polsen waar jullie zich verder op willen concentreren.

Cirque du Soleil

Wist je dat de artiesten van Cirque du Soleil na elke voorstelling een gezamenlijke evaluatie doen? Ze stellen zich steeds dezelfde vragen.

Iedereen formuleert op elke vraag voor zichzelf een individueel antwoord. Daarna worden de antwoorden samengelegd en zoeken jullie naar de grootste gemene deler. Dit levert zowel werkpunten als aandachtspunten op.

- Wat willen we gaan versterken?
- Waar word ik blij van en mag gerust wat meer gebeuren?
- Wat moeten we afzwakken?
- Wat zie ik graag wat minder gebeuren?
- Wat moeten we gaan creëren?
- Wat zou ik te gek vinden?
- Wat moeten we stoppen?
- Waar word ik lastig van?

Intrinsieke motivatie

Motivatie blijkt een terugkerend aandachtspunt in veel werkgroepen of leerteams. De zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan leert ons dat iedereen **drie psychologische basisbehoeftes** heeft. Die kan je handig onthouden met het ezelsbruggetje: ABC

- **Autonomie**
 - NIET: vrij laten zonder structuur. De ene persoon ervaart autonomie als hij volledig zelfstandig mag werken, de andere persoon ervaart al autonomie als hij de ruimte voelt om vragen te stellen.
 - WEL: *"Ik ervaar ruimte om mezelf te zijn, ik mag mijn zorgen uiten, ik mag initiatief nemen."*
- **Binding/verbinding**
 - NIET: wij zijn allemaal beste vrienden
 - WEL: *"Ik voel dat er een manier is om met elkaar om te gaan, er is wederzijds respect, er zal gezorgd worden voor mij als ik me niet oké voel."* Bijv. als iedereen in de groep er samen van overtuigd is dat jullie iets willen bijleren en als jullie gedeelde droom duidelijk is, dan is er verbondenheid.
- **Competentie**
 - NIET: competent zijn.
 - WEL: competent *voelen*, door successen te ervaren, door positieve feedback en oprechte waardering te krijgen. *"Ik kan wat ik wil bereiken ook effectief bereiken."* Zich competent voelen lukt vooral als je je leert vergelijken met jezelf (*"Vroeger kon ik dit niet, nu kan ik dat al wel"*) eerder dan met anderen.

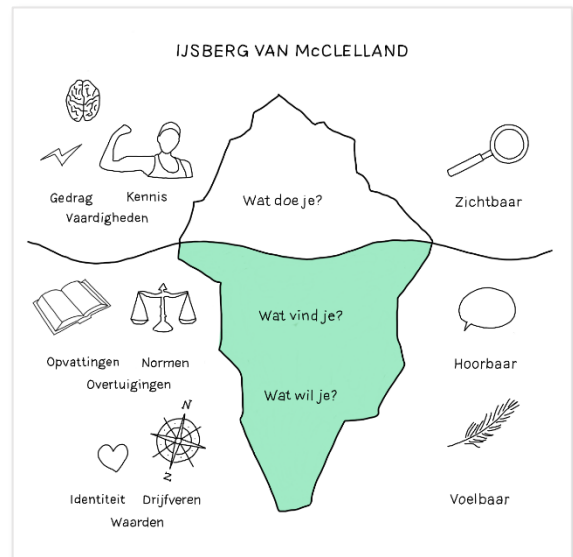
Het is een theorie waar prof. Maarten Vansteenkiste en zijn collega's sterk rond werken. Je kan [hier](#) een verslag lezen waar één van de onderzoekers de ABC-theorie kwam toelichten aan de coördinatoren in het kader van motivatie en brede evaluatie bij kinderen.

Mensen met een hoge ABC-barometer vertonen een hogere betrokkenheid en een grote leervreugde. Ze voelen zich goed en ervaren meer creativiteit. In een leerteam of werkgroep dien je echt aandacht te besteden aan de **ABC-barometer** van de leden. Iedereen is ook verantwoordelijk om aan te geven wanneer hij/zij weinig autonomie, verbinding of competentiegevoel ervaart. **Op die manier behoud je de focus voor het IK (zie [hierboven](#)).**

Leerproces

Als groep ben je bereid om te leren en dus ook om fouten te maken. Het is belangrijk dat zowel de leden van het leerteam zelf, als de grotere groep buiten dat leerteam zich hiervan bewust is. Net zoals we onze leerlingen ervaringsgericht de wereld leren kennen, laten we ook experiment toe in de werkgroepjes van een schoolteam of schoolbestuur.

Wanneer jullie onderwerp of thema contextgebonden is en complexe vragen oproept, is het **leerproces** des te belangrijker. Er ontstaan niet alleen vragen over *Hoe doen we dit? Wat is het resultaat?*, maar gaandeweg komen er ook vragen op jullie pad die stilstaan bij jullie overtuigingen en normen. *Wat vinden wij daar eigenlijk van? Hoe komt dat nu eigenlijk?* Soms staan groepen ook stil bij het waarom van hun thema of onderwerp: *Welke waarden vinden wij belangrijk? Waarom zitten wij hier samen als groep?* Je voelt het al: complexe vragen die vaak aanleiding geven tot nieuwe discussies en vragen. En dat is goed! Dat is net het leerproces dat aanleiding geeft tot een degelijk onderzoek en dan ook tot een duurzame vernieuwing (in plaats van een oppervlakkige vernieuwing die zich enkel focust op resultaten en gedrag).



Op die manier behoud je de focus voor het HET en het WIJ (zie [hierboven](#)).

Diepere reflectie

Voortbouwend op dat leerproces en de afbeelding van de ijsberg, raden we je aan om soms bewust even op de **pauzeknop** te drukken. Wat we hier nu samen aan het doen zijn, wat vind je daarvan? Hoe zit dat nog met jullie ABC? Hoe vinden jullie het om met collega's in zo'n kernteam te werken?

Op die manier stimuleer je diepere reflectie. Dit zorgt ervoor dat verandering en vernieuwing **duurzaam** is en **geborgd** wordt. Door die reflecties ook met elkaar te delen, wordt er nog meer geleerd. Leren gebeurt namelijk niet alleen tussen onze oren, maar ook tussen de neuzen: leren in verbinding met jezelf én met de anderen.

Op die manier behoud je de focus voor het IK en het WIJ (zie [hierboven](#)).

Je kan die diepere reflectie stimuleren met verschillende methodieken:

- *Een leerboekje voor elke deelnemer*: de procescoach last bewust tijd in om de deelnemers hun reflecties te laten noteren. Let op: niet enkel kennis krijgt een plaats in dit boekje, maar ook leerervaringen en reflecties.
- *Een zelfevaluatie-instrument*: hoe draagt het leren en samenwerken in dit groepje bij tot je ontwikkeling als leraar, als bestuurder? Indien jullie een functiebeschrijving of competentieprofiel hebben, kan je af en toe eens tijd inlassen om dit na te gaan.
- *Talenten*: als de deelnemers zich bewust zijn van hun talent, kunnen ze dit beter inzetten. Er bestaan heel wat methodes om deelnemers te laten nadenken over hun talent:
 - Op zoek gaan naar de energiegevers in je leven en onderzoeken hoe je die kan opzoeken tijdens jullie groepswork. Bedenk wat in je leven bijdraagt aan...
 - momenten waarop je geniet van waar je mee bezig bent
 - momenten waarop je de tijd vergeet en waarbij je amper moet nadenken bij wat je doet
 - momenten waar je naar uitkijkt
 - zaken die je zelf niet zo bijzonder vindt, maar waarbij anderen je erop wijzen dat je er goed in bent

- zaken waarbij je na afloop misschien fysiek moe bent, maar mentaal energie gekregen hebt.
- Op zoek gaan naar de energievreters in je leven en onderzoeken hoe je die kan vermijden tijdens jullie groepswork. Bedenk wat in je leven zorgt voor...
 - momenten waarop de tijd niet vordert
 - momenten waar je niet naar uitkijkt
 - momenten waarop je jezelf erg moet concentreren om een goed resultaat te halen
 - zaken waar je moe van wordt
 - zaken die steeds terugkeren in functioneringsgesprekken
 - zaken die je steeds weer uitstelt
 - zaken die vaak 'storend' in je gedachten opduiken
- Nadenken hoe je vroeger als kind was, met welk speelgoed je speelde, wat je later graag wou worden.
- Samen een echte succeservaring bespreken en onderzoeken wat die ervaring zo succesvol maakte.
- *Return to sender*: maak een plan op over waar je de komende maanden wil aan werken (zowel op themaniveau, als op groepsniveau en individueel niveau). Noteer dit in een brief en open die na een bepaalde tijd.

Gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid

In de eerder genoemde theorie van themagecentreerde interactie wordt de volgende zin vaak genoemd: *Je bent niet almachtig, je bent niet onmachtig je bent partieel machtig.*

Iedereen in de groep mag en moet ook zijn of haar mening zeggen. Storingen hebben voorrang! De leden van de groep zijn **gelijkwaardig**. De groepsleden voelen zich op die manier **samen verantwoordelijk** voor het bereiken van de gedeelde droom. Het is niet enkel de voorzitter of de coördinator die initiatief moet nemen of die met de vinger gewezen kan worden als er iets mislukt. Een cultuur van [gedeeld leiderschap](#) veronderstelt namelijk dat iedereen een leider is en professioneel genoeg is om dat leiderschap op een aanvaardbare manier op te nemen.

Op die manier behoud je de focus voor het WIJ (zie [hierboven](#)).

Doorvragen

Om plannen concreet te maken, zou je eigenlijk minstens vijf keer moeten zeggen: *"Leg nog eens uit."* Doorvragen is een kunst en een must in een leerteam. Niet enkel de procescoach kan doorvragen, alle leden van de groep zijn samen verantwoordelijk om de plannen zo helder mogelijk te krijgen.

Wat wil je precies bereiken? Doe je dit louter omdat iemand jou die tip gaf, of doe je dit met een duidelijk doel voor ogen? Let vooral op antwoorden die niet duidelijk zijn, te vanzelfsprekend zijn, nietszeggend of onvolledig zijn en meer concretisering nodig hebben. Doorvragen lijkt op zich eenvoudig, maar met enkele methodieken wordt de kans op een degelijk en doorleefd plan groter.

Op die manier behoud je de focus voor het HET en CONTEXT (zie [hierboven](#)).

2x2-vragen: deze methodiek helpt om de inhoudelijke richting te bepalen

- Waarom is wat je wilt belangrijk? → focussen, drijfveer ontdekken
- Wat zie je als resultaat? → wat je *wil* bereiken i.p.v. wat je *moet* bereiken
- Wat heb je nodig en moet je kunnen om dat te bereiken? → betrokkenen bepalen
- Wat wordt nu je eerste stap? → actie stimuleren

Je vindt in [dit document](#) meer info, verdieping en voorbeeldvragen bij deze methodiek.

LSD-methodiek

- **Luisteren** = meer dan horen, het is begrijpen wat de ander bedoelt. Probeer eerst te begrijpen, dan pas om begrepen te worden. Zolang de ander zich niet gehoord voelt, zal hij niet snel bereid zijn naar jou te luisteren.
- **Samenvatten** = in eigen woorden herhalen wat jij hebt begrepen. Door in je eigen woorden terug te geven wat een ander gezegd heeft, kun je controleren of je het begrepen hebt. Je laat de ander merken dat je echt geluisterd hebt. Je geeft iemand de kans om nog verder aan te vullen. Je zet alles in je hoofd op een rijtje zodat je een keuze kunt maken waarover je wilt doorvragen.
- **Doorvragen** = helpt om zaken nog duidelijker te krijgen. Met doorvragen kun je tot de kern komen: wat iemand echt beweegt, wat hij echt wil en waarom het zo belangrijk voor hem is. Als je niet doorvraagt, blijft er veel informatie liggen die waardevol kan zijn voor jullie samenwerking.

Voorbeeldvraagjes

- *Je noemt x en wat nog meer?*
- *Vertel me erover. Vertel! Kan je me daar iets over vertellen?*
- *Kan je dat toelichten?*
- *Hoe komt dat zo?*
- *Kan je daar een voorbeeld van geven?*
- *Wat bedoel je precies?*
- *De waarom-vraag (Hoezo)?*
- *Leg uit. Verklaar je nader. Ga door.*
- *Stiltetolerantie: na de vraag niks zeggen en ruimte geven voor het antwoord. Laat de ander het werk doen.*
- *Als ik het goed begrijp, dan bedoel je...*
- *Begrijp ik het goed dat....?*
- *Zeg je nu dat je....?*
- *Dus je wilt?*

SMART

Niets is zo frustrerend als dolenthousiast en vol motivatie een werkoverleg af te sluiten met een hoofd vol plannen en dan merken dat je plan onhaalbaar of onduidelijk is.

Maak kennis met **SMART!** Een handig ezelsbruggetje en een nog handigere checklist om je plan of doel specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden te maken. Probeer een overleg niet af te sluiten alvorens het duidelijk is wat jullie tegen de volgende keer *precies* willen doen of voorbereiden. Je formuleert dat doel het liefst SMART, maar dat is natuurlijk niet altijd mogelijk.

Op die manier behoud je de focus voor het HET en WIJ (zie [hierboven](#)).

Een voorbeeldje toegepast op het cahier W.O.

Specifiek: Wat gaan we precies doen?	Ik wil het cahier W.O. concretiseren.	<i>Ik wil de cognitieve tijdlijn verbinden met mijn projectwerking.</i>
Meetbaar: Hoeveel keer gaan we iets doen?	Ik wil dat ons team aan de slag kan met het lichamenlijk leren.	<i>Ik wil dat teamleden minstens één project bewust aandacht besteden aan lichamenlijk leren en zichzelf een cijfer op 10 geven na afloop.</i>
Acceptabel: Is er een draagvlak voor wat we doen?	Ik wil elke teamvergadering een uur besteden aan de implementatie van cahier W.O.	<i>Ik wil met mijn collega's naar de kalender van teamvergaderingen kijken en minstens 2 momenten afspreken om 30 minuten te reflecteren over wereldoriëntatie en dat verbinden met onze andere prioriteit: breed evalueren.</i>
Realistisch: Is wat wij willen doen mogelijk?	Ik wil op het einde van dit schooljaar alle thema's van de studiedag volledig beheersen.	<i>Ik wil op het einde van dit schooljaar minstens één project afgerond hebben waar ik mijn atelier van de studiedag 'Leren is lichamenlijk' in verwerkt heb.</i>
Tijdgebonden: Wanneer is het doel bereikt?	Ik wil het cahier W.O. implementeren.	<i>Ik wil tegen de paasvakantie een gesprek gehad hebben met twee collega's over de cluster 'historische tijd' in projecten.</i>

Kwetsbaarheid en authenticiteit

Je hebt zonet een gigantische reeks tips verslonden. Het leerteam zal echter het beste werken als iedereen, inclusief de procescoach, authentiek in z'n rol staat en zich kwetsbaar durft opstellen: "Ik vind dit niet gemakkelijk om te doen" of "Ik voel dat we aan het afdwalen zijn maar ik weet niet goed hoe we ons terug op koers krijgen. Helpen jullie even?"

Op die manier behoud je de focus voor het IK en WIJ (zie [hierboven](#)).

Sommige boodschappen zijn niet altijd gemakkelijk of leuk om over te brengen, maar moeten wel uitgesproken worden. Je kan hiervoor de taal van het [verbindend communiceren](#) gebruiken: een taal die op zoek gaat naar verbinding en peilt naar de behoeftes van mensen (tegenover taal die ons verder uit elkaar drijft en enkel focust op waarneembaar gedrag).

Zelf een verzoek formuleren	
1. Waarnemen zonder te oordelen	<i>"Als ik zie, hoor, me verbeeld, denk aan..."</i>
<p>Het is logisch dat je oordeelt, iedereen doet het. Het is de kunst om stil te staan bij waarom je iets/iemand veroordeelt en wat dit kan vertellen over je behoefte. In verbindende communicatie zeg je dus niet: <i>"Je irriteert mij"</i> maar zeg je wel <i>"Als ik zie dat je met je armen gekruist zit, dan voel ik me geïrriteerd"</i>. Je spreekt vanuit jezelf (<i>ik-boodschap</i>).</p>	
2. Gevoelens opwekken, herkennen en uiten	<i>"... dan voel ik me..."</i>
<p>In kaart brengen wat je voelt is een echte uitdaging. Het vergt oefening. Een lijstje met gevoelens kan helpen om er de vinger op te leggen wat je precies voelt (<i>Human Matters</i> heeft heel wat mooie overzichtskaarten). In eerste instantie denk je misschien dat je boos bent, maar als je even tijd neemt om naar jezelf te luisteren, merk je dat je eigenlijk teleurgesteld bent.</p>	
3. Behoeften verbinden aan gevoelens	<i>"... omdat ik behoefte heb aan..."</i> of <i>"... omdat ik waarde hecht aan..."</i>
<p>Je gesprekspartner kan niets hebben tegen jouw behoefte. Conflicten gaan nooit over het verschil in behoeftes, conflicten gaan wel vaak over de strategie, over hoe je die behoefte duidelijk maakt.</p>	
4. Verzoek doen om de behoefte te vervullen	<i>"Ben je bereid om...?"</i> of <i>"Ik wil je vragen om..."</i>
<p>Je gesprekspartner heeft een keuze. Dit scheidt veiligheid en verbinding.</p>	
Een ander coachen/stimuleren om zijn/haar verzoek te formuleren.	
1. Vraag wat de ander heeft waargenomen .	<i>"Wat gebeurt er?"</i>
2. Peil naar de gevoelens bij de andere.	<i>"Hoe voel je je daarbij?"</i>
3. Peil naar de achterliggende behoefte van de andere?	<i>"Wat heb je nodig?"</i>
4. Peil naar wat de ander wil dat er gebeurt in de lijn van zijn/haar behoeften.	<i>"Hoe kan ik je daarbij ondersteunen?"</i>

4. Aan de slag!

Ziezo: je leerteam is samengesteld, de rollen zijn verdeeld en de randvoorwaarden en afspraken zijn doorgesproken. Tijd om wat werk te verzetten!

Spreekwoorden klinken vaak wat *Bond-zonder-naam-achtig* maar kunnen ons heel wat leren: *bezint eer ge begint* bijvoorbeeld, of *haast en spoed is zelden goed*. Het is belangrijk om als groep aandacht te hebben voor het evenwicht tussen **de drang om snel vooruitgang te maken** en het **belang van geregeld eens stilstaan**. Een boeiend schema dat jullie samen als leidraad of spiegel kunnen gebruiken is er eentje van Kotter.

Enkel in de bovenste rij zijn alle ingrediënten aanwezig om tot verandering te komen.

Visie	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verandering
	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verwarring
Visie		Plan	Middelen	Competenties	=	Weerstand
Visie	Urgentie		Middelen	Competenties	=	Chaos
Visie	Urgentie	Plan		Competenties	=	Frustratie
Visie	Urgentie	Plan	Middelen		=	Angst

Visie

We hadden het al over de *gedeelde droom* en over het **HET**. Jullie eigen **interne visie** zorgt ervoor dat iedereen goed weet waar naartoe en vermijdt (spraak)verwarring.

De bredere context rond jullie groepje en het grotere plan van de school als geheel is ook belangrijk. Zorg er dus voor dat jullie als groep de **schoolvisie** goed kennen en voor ogen houden. Is de schoolvisie niet duidelijk voor jullie? Neem dan de tijd om die even te bekijken en samen te vertalen naar het plan van jullie groepje.

Urgentie

Niets is zo frustrerend als een vraag beantwoorden die niet gesteld wordt. Welke nood beantwoordt jullie groepje? Met welke situatie op of rond de school zijn jullie niet tevreden? Dat is de urgentie, datgene wat jullie energie geeft om de koppen bij elkaar te steken!

Let er wel op dat je niet vervalt in frustratie over een probleem. Bekijk het zo: tussen de huidige situatie en hoe het zou kunnen zijn, is er een spanning. Die spanning is informatie die je kan benutten, het is **gratis energie** die je kan investeren in jullie groepje (tegenover energie die verspild wordt aan frustratie).

Plan

Het is duidelijk waar jullie naartoe willen en vanuit welke spanning, urgentie of nood jullie werken. Begin en eindpunt zijn dus helder. Maar wat met de weg ernaartoe? Een plan wil jullie vooral helpen. Het is geen Bijbel die je opstelt en dan van A tot Z moet volgen. Durf het gerust aanpassen aan de context of aan inzichten die jullie gaandeweg vergaren. Zie het als een **kompas** eerder dan als een GPS.

In de *Spiraal van verandering* waarschuwt de auteur ons voor minutieuze stappenplannen die je als een manager gaat uitvoeren. Zo'n stijl werkt enkel bij heel eenvoudige vragen die snel opgelost kunnen worden, zoals het aankopen van nieuwe stoelen bijvoorbeeld. Bij vragen of thema's die complexer en verbonden met de context zijn, werkt zo'n stappenplan alleen maar verlamdend. Moraal van het verhaal: een actieplan is zinvol, maar **verlies je niet in de details**.

Start met het **analyseren** van de urgentie of het probleem en van jullie gedeelde droom: *wat is precies het probleem? Wiens probleem is het? Kunnen we het probleem ombuigen tot een uitdaging? Wat is onze droom? Wie heeft deze droom?* Een niet onbelangrijke analysevraag: *hoe groot is de bereidheid tot verandering rond dit thema op onze school?* Analyseren is niet louter oplijsten, het is **samen betekenis geven**.

Door samen de situatie grondig te analyseren creëren jullie een gemeenschappelijke taal. Het werkt een stuk flexibeler dan een strak plan en zorgt bovendien voor verbinding tussen de groepsleden (weet je nog, zoals bij de [ABC-barometer?](#)) wat dan terug zorgt voor intrinsieke motivatie.

Middelen

Bij het begin van dit document somden we de kenmerken van een leerteam op. 'Faciliteiten' pronkte mooi tussen het lijstje. Het lijkt vanzelfsprekend maar neem zeker de tijd om goed te checken of jullie een lokaal, voldoende tijd, het nodige materiaal, geld en een communicatieplatform hebben. Het zijn **randvoorwaarden** die energie kunnen geven als ze aanwezig zijn, maar ook kostbare energie kunnen slurpen indien afwezig. Mobiliseer vooral geen vernieuwing wanneer je weet dat de middelen niet voorhanden zijn. In scholen waar ambitieuze projecten op een mislukking uitgedraaid zijn, verwacht men in de toekomst niets anders dan dat de volgende vernieuwing ook op een sisser uitloopt.

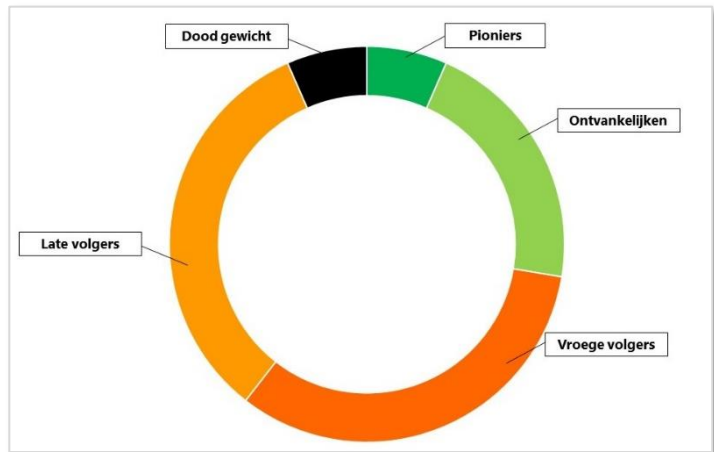
Competenties

We hadden het [eerder](#) al over de ABC-barometer waar de C voor *competentiegevoel* staat. Iemand die zich niet competent voelt om mee te stappen in een leerteam rond een bepaald thema ervaart angst. Samenwerken is iets wat je kan leren, het komt niet vanzelf. Ook rond het thema dat jullie samen onderzoeken, moet er een zekere expertise opgebouwd worden. Je voelt het al terug: **goesting om bij te leren**, op inhoudelijk (bijv. thema cahier W.O.) en procesmatig (bijv. leren efficiënt vergaderen) vlak, is noodzakelijk.

Scholen durven nogal eens onderschatten welke expertise aanwezig is in de eigen rangen. **Inventariseer** daarom grondig welke expertise en competenties er in de school aanwezig zijn; expertise rond het thema waar het leerteam rond werkt maar zeker ook **leiderschapskwaliteiten** (richting geven, motiveren, inspireren, aligneren,...). Ga ook na wie bereid is om de nodige competenties en expertise te verwerven.

Een extraatje: tijd en boterhammen

Geef het wat tijd en boterhammen: een minder bekend spreekwoord, maar zeker niet minder informatief. Verandering vraagt tijd. Het is een open deur die we intrappen, toch blijft het belangrijk om dit voor ogen te houden. Verandering werkt als een **olievlek**. Niet iedereen is meteen mee, staat open voor verandering, heeft energie of ruimte in z'n hoofd voor jullie ambitieuze plan, ziet de link met de schoolvisie. Maar het zijn ook die mensen die jullie dankbare info kunnen geven: *wat is er precies onduidelijk? Wat is er nodig om jou te motiveren? Hoe kunnen we aansluiten bij andere prioriteiten op school?* Nog sterker is om iemand uit die



zogenoemde *kritische massa* (licht- en donkeroranje groep op de grafiek) te betrekken in jullie kernteam. Zo breidt de olievlék zich uit en wordt jullie plan alleen maar helderder en sterker.

Op de grafiek zie je ook een klein, zwart blokje: dood gewicht. Een nogal oneerbiedig label, maar het toont wel dat er in deze groep weinig beweging te brengen valt. En ook al gaat dit soms wat in tegen onze intuïtie: steek niet al te veel energie in dit dood gewicht. Investeer jullie energie beter in de kritische massa (licht- en donkeroranje groep) die wel te bewegen valt. **De neuzen hoeven echt niet allemaal in exact dezelfde richting te staan.**

En hoe vertalen we dan de *boterhammen* uit het spreekwoord? Hoe schotel je geregeld iets lekkers voor dat de moraal hoog houdt en de grote groep rondom je leerteam overtuigt? Door in te zetten op zogenaamde **quick wins** of **succeservaringen**. Het is een manier om de kritische massa mee op de kar te krijgen, maar ook om het leerteam een boost en erkenning te geven. Het creëert ook meer **wij-gevoel** over de ganse school. Maar hoe stimuleer je dan zo'n succes? Je kan mensen niet overtuigen door gewoon te zeggen hoe fantastisch jullie onderzoek of nieuwe inzicht wel niet is. Er moet wel een soort bewijs of waarneembaar voordeel aan te duiden zijn. Met andere woorden: houd jullie horizon en gedeelde droom voor ogen, maar zorg voor kleine en waarneembare stappen die je bereikt.