



**VERSTERK JOUW SCHOOLLEIDERSCHAP
IN DE EERSTE 100 DAGEN OP SCHOOL**

Inhoud



P3	Colofon
P4	Voorwoord
P6	Achtergronden van dit instrument
P15	Welkom en nieuw begin
P18	Hechten en verbinden
P21	Vervolganalyse en presentatie van je bevindingen
P25	Dankwoord
P26	Nog meer systemische vragen voor een vitaal schoolsysteem
P28	Literatuurlijst
P29	Ervaringen van gebruikers

De hoofdstukken in deze pdf zijn klikbaar en het beste te lezen via desktop.

Colofon

Femmy Wolthuis en Sander Galjaard (augustus 2022). Versterk jouw schoolleiderschap in de eerste 100 dagen op school

Eindredactie

Carly Timmermans

Illustraties

Betina van Meter

Vormgeving/Opmaak

Cre-Aid, Romy Willems en Diederik Vrijhoef

Dit is een uitgave van In Mundo Coöperatie U.A.



Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

Vrijheid

Je bent vrij dit werk te delen. Dit betekent dat je het werk mag kopiëren, verspreiden en doorgeven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

Naamsvermelding

De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

Niet commercieel

Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen afgeleide werken

Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

Geen aanvullende restricties

Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen juridisch beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op

Voor hergebruik of distributie moet u de licentievoorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar deze [webpagina](#).

Voorwoord

Gefeliciteerd met je nieuwe functie als schoolleider!

Je gaat aan de slag als schoolleider. Een nieuwe plek, mogelijk op een nieuwe school of je bent doorgegroeid binnen de school waar je al werkzaam bent. Een nieuwe uitdaging waar je met plezier en misschien ook wel met enige spanning naar uitkijkt. Wat tref je aan? Wat wordt er van je verwacht? En mogelijk ook, hoe gaan het team en de ouders op jouw reageren in deze nieuwe rol?

Je maakt vanuit deze plek (hernieuwd) kennis met de leerlingen, je collega's, de ouders, de stichting en de omgeving van de school.

Je (her)ontdekt wat er goed gaat en wat echt anders moet. Omdat je nieuw op deze plek bent, kijk je met een frisse blik. Die frisse blik kun je in je rol als schoolleider goed gebruiken.

Dit document helpt je om van je frisse blik gebruik te maken door bewuster te kijken tijdens de eerste honderd dagen in jouw nieuwe rol, waardoor je nog meer inzicht krijgt in de boven- en onderstroom¹ van jouw organisatie.

Je vergroot je systeem- en zelfbewustzijn en daarmee jouw impact als schoolleider. Zo kun je je leiderschap helderder vormgeven en beter vaststellen wat je samen met je team, leerlingen en ouders wilt gaan doen.

Opbouw van dit document

In het eerste hoofdstuk nemen we je mee in een paar modellen die ten grondslag liggen aan onze visie op leiderschap: de transitiecirkel en de Leiderschapslemniscat. Deze modellen vormen de basis van dit document.

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de eerste fase van de transitiecirkel: het welkom en het nieuwe begin. We beschrijven hoe het sollicitatieproces informatie kan bevatten over de school en haar context. Ook geven we je handvatten om je waarnemingen in de eerste weken bewust te maken en te duiden.

In hoofdstuk 3 staan we stil bij de fase van hechten en verbinden. Dit is een belangrijke fase, omdat je eerst hebt te verbinden, voordat je kunt leiden². We geven je vragen mee om wat je waarneemt te duiden. Ook staan we stil

¹ Bij de bovenstroom gaat je aandacht uit naar het optimaal inzetten van alle beschikbare middelen, de zichtbare en meetbare processen.

Bij onderstroom gaat het over wat er zich afspeelt tussen de mensen, dat wat wel altijd voelbaar is, maar niet concreet tastbaar.

² Taal van transitie, Jakob van Wielink e.a., blz. 135 e.v.

bij dat wat de school met jou persoonlijk doet. Wat je ervaart is informatie over de school en een spiegel voor jouw persoonlijke ontwikkeling. Door je zelfbewustzijn te vergroten, ben je een effectievere schoolleider die succesvol leiding kan geven aan verandering en transitie.

In hoofdstuk 4 reiken we je aan hoe je met systemische vragen een voorlopige analyse kunt maken van de vitaliteit en professionaliteit van je school. Daarnaast besteden we aandacht aan hoe je jouw bevindingen kunt delen met je team en hoe je daarmee de urgentie voelbaar kunt maken voor de veranderingen die je met je team vorm wilt geven.

In de bijlagen vind je aanvullende systemische vragen en een literatuurlijst voor verdere inspiratie.

We wensen je veel geluk en plezier op je nieuwe school!

Femmy Wolthuis en Sander Galjaard



Achtergronden van dit instrument

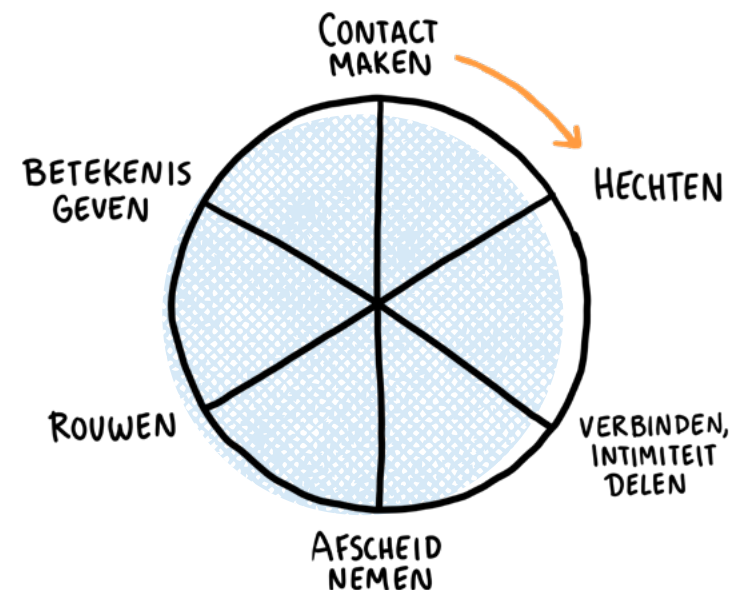
Een nieuw begin

Jouw start als schoolleider is een nieuw begin voor jou. En, het is een nieuw begin voor het team: jouw collega's, de leerlingen en de ouders. Met dit document reiken we je kijkkaders en handvatten aan om dit nieuwe begin op een goede manier vorm te geven³. De transitiecirkel⁴ vormt het raamwerk van dit document. Hieronder bespreken we eerst wat de transitiecirkel inhoudt; met name de eerste drie fasen – contact maken, hechten en intimiteit delen – komen in dit document aan bod.

De eerste helft van de transitiecirkel: rechterkant

In de eerste weken maak je vanuit je nieuwe plek (hernieuwd) contact met alle betrokkenen; je team, leerlingen en ouders. Zo krijg je een eerste indruk van wat er leeft en speelt in en om de school. In deze fase ligt de nadruk op kennismaken en observeren. Het levert veel op als je de tijd neemt voor deze kennismaking, waarbij je ook oog hebt voor de mens achter de professional, leerling of ouder. Je creëert daarmee voorwaarden voor een gezonde hechting.

Figuur 1: de transitiecirkel



³ Robert Mentink schreef het artikel [De eerste 100 dagen van de schoolleider](#). Daarin schrijft hij over vijf misvattingen en vijf waarheden over deze eerste honderd dagen. Het biedt een goede context om dit document in te plaatsen.

⁴ Geïnspireerd op het werk van Jakob van Wielink en Leo Wilhelm, De School voor Transitie

Gaandeweg spreek je steeds meer mensen en bouw je duurzame relaties. Hoe meer jij in het contact met de ander inbrengt wat jouw waarnemingen zijn én je nieuwsgierig bent naar de ander, des te meer intimiteit er kan ontstaan. Dit betekent dat jullie open en eerlijk bespreken wat er zich ook 'onder de ijsberg' afspeelt. Door zelf te verschijnen met hoe iets jou raakt, laat je voorbeeldgedrag zien in professionele communicatie. Het is mooi als je met teamleden, leerlingen en ouders expliciet kunt praten over emoties, verlangens en over processen naast de inhoud. Daardoor ontstaat er verbinding.

De tweede helft van de transitiecirkel: linkerkant

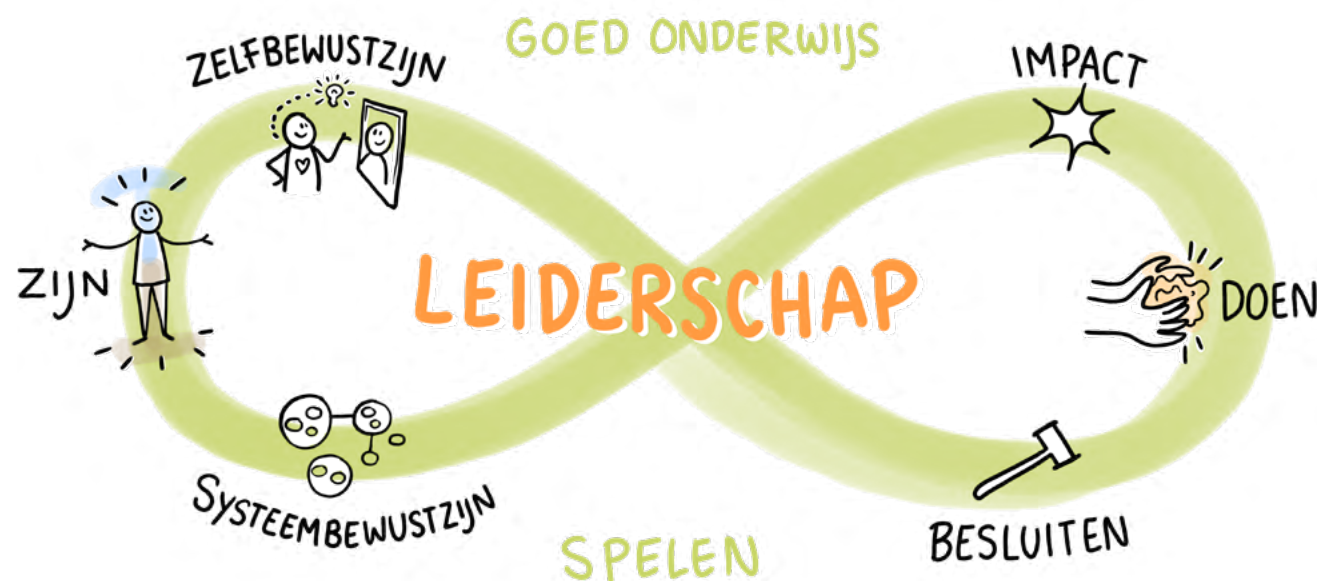
In de loop van de tijd krijg je ook te maken met afscheid nemen en verliezen. Dit speelt bijvoorbeeld op het moment dat jij gedrag gaat begrenzen of iets nieuws introduceert. Begrenzen betekent veranderen. Het kan zijn dat het nodig is om al in de eerste weken gedrag te begrenzen, omdat het niet bijdraagt aan de gewenste cultuur en de kwaliteit van onderwijs. Gedurende de eerste 100 dagen krijg je ook een beeld bij welke patronen en gedrag in de hele organisatie helpend zijn of niet. Dit bespreek je expliciet als je jouw bevindingen na de eerste honderd dagen deelt met je team.

Dat gaat reacties oproepen. Het is goed om je er bewust van te zijn dat je daarmee automatisch afscheid neemt van het oude en dat er mogelijk sprake is van verlies. Daarbij komt ook direct rouw om de hoek kijken. Dit stoppen we over het algemeen het liefste weg, omdat de bijkomende emoties lastig zijn of worden bestempeld als niet professioneel. Het is aan jou als leidinggevende om aanwezig te blijven bij de emoties die er opkomen, zowel bij jezelf als bij de ander, zodat de ander er doorheen kan gaan en betekenis kan geven aan de nieuwe situatie. Daarmee komt de energie vrij om aan het nieuwe te beginnen en is de cirkel rond.

Leiderschap

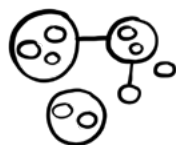
Een ander model dat ten grondslag ligt aan dit document is de Leiderschapslemniscaat die we binnen In Mundo Coöperatie U.A.⁵ hebben ontwikkeld.

In het kort betekent leiderschap het verbinden van 'zijn' en 'doen'⁶. Aan de kant van het 'zijn' maken we onderscheid in systeembewustzijn en zelfbewustzijn. Systeembewustzijn betekent dat je als leider bewust bent van wat er speelt binnen jouw organisatie, zowel in de bovenstroom als in de onderstroom. Het gaat om het helder krijgen van wat het systeem jou te vertellen heeft door middel van wat je waarneemt in de organisatie.



⁵ In Mundo Coöperatie U.A. is de organisatie van waaruit wij werken en bijdragen aan leiderschapsontwikkeling in het onderwijs (www.inmundo.nl)

⁶ Zie onder andere: Zijn als leider, Hartger Wassink, Taal van Transitie, Jakob van Wielink e.a. Care to dare; secure base leiderschap, Georg Kohlrieser vertaald door Jakob van Wielink e.a.



Zelfbewustzijn betekent dat je je bewust bent van wat er zich in jou afspeelt. Daardoor word je ook bewust van wat de organisatie met jou doet. Met deze inzichten neem je besluiten en doe je dingen die gevolgen hebben (impact). Je reflecteert voortdurend op je eigen handelen: bereik ik wat ik beoog? Zo nee, wat kan ik anders doen om het wel te bereiken?

Jouw handelen als schoolleider draagt bij aan goed onderwijs. Het is daarbij de uitnodiging om te blijven spelen: creëren, experimenteren in de vrije ruimte, ontdekken, leren en samen nieuwsgierig zijn in verwondering.

Met dit document reiken we je kennis en vragen aan om jouw systeem- en zelfbewustzijn te vergroten.

Systeembewustzijn vergroten - systemisch kijken

Om je systeembewustzijn te vergroten kun je gebruikmaken van systemisch kijken. Het eerste uitgangspunt van systemisch kijken is dat een (school)organisatie een levend organisme is met een eigen bedoeling. Zoals een kastanje het in zich draagt om een kastanjeboom te zijn, zo heeft de grondlegger van de school DNA meegegeven aan de schoolorganisatie.

Het systeem 'school' bestaat minimaal uit leerlingen, onderwijsprofessionals en ouders. Kenmerkend voor een systeem is dat het zichzelf in stand wil houden en daar al het mogelijke voor zal doen. Ook als dat niet gezond is voor (een aantal) leden van het systeem.

Om als (school)organisatie een gezond en daardoor vitaal systeem te zijn, is er sprake van het volgende:

- Alles en iedereen heeft een volwaardige plek in het systeem. Systemen willen compleet zijn. Dat vraagt om het insluiten van alles wat er is. Denk bijvoorbeeld aan mensen die gemakkelijk worden vergeten. Of een gebeurtenis die impact heeft gehad en waar het niet meer over mag gaan. Het erkennen hiervan maakt het systeem compleet en geeft rust.
- Er is een kloppende ordening van plekken die ervoor zorgt dat er rust ontstaat in de organisatie. De ordening kan per situatie verschillen. Denk bijvoorbeeld aan het erkennen van het aantal dienstjaren van mensen in je team (anciënniteit). Of aan opgebouwde expertise. Het is goed om je te realiseren dat die ordening bestaat en nieuwsgierig te zijn naar welke rangorde het systeem het sterkste maakt.

- Er is een uitwisseling in geven en nemen die evenredig en kloppend is. Denk daarbij aan de erkenning die leerkrachten of docenten krijgen als zij in hun eigen tijd de lessen voorbereiden. Of merk op als het schuurt: bijvoorbeeld wanneer sommige collega's alle verantwoordelijkheden dragen terwijl andere achteroverleunen.
- De medewerkers zijn zich bewust van de oorsprong en/of bedoeling waartoe de organisatie is ontstaan en zij staan er bewust bij stil als deze bedoeling verandert. Denk aan een fusie, waar expliciet de grondslagen van de voormalige scholen die bij elkaar komen én de bedoeling van de nieuwe school worden benoemd.



Als door welke omstandigheden dan ook één van bovenstaande basisprincipes binnen het systeem verstoord raakt, ontstaan er dynamieken. Denk bijvoorbeeld aan:

- Iets voor een ander dragen binnen het systeem. Bijvoorbeeld: een collega schiet steeds vol. Dit staat niet in verhouding tot wat er speelt. Door nieuwsgierig te zijn, ontdek je misschien dat ze aanvoelt dat er iets nog niet besproken is in het team. Daar vraagt ze met haar tranen (onbewust) aandacht voor.
- Iemand volgen die binnen het systeem is buitengesloten of niet wordt erkend. Een leerkracht vertoont bijvoorbeeld voortdurend opstandig gedrag. Navraag naar de geschiedenis van de school leert dat er diverse kinderen in korte tijd van school zijn gestuurd. Dit heeft nog geen plek gekregen binnen het team.

- Iemand gaat van zijn plaats. Er is bijvoorbeeld tijdelijk geen leidinggevende aanwezig en er is ook geen interim aangesteld. Een paar leerkrachten voelen zich heel verantwoordelijk voor de school en lopen de gaten dicht die ontstaan door afwezigheid van de leidinggevende.
- Iemand identificeert zich met een ideaal, iemand of een concept, omdat het dreigt verloren te gaan. Bijvoorbeeld: op een school voor Jenaplanonderwijs vraagt een paar collega's voortdurend aandacht voor het werken vanuit het Jenaplan-gedachtegoed. Er wordt gezegd: "We zijn wel een Jenaplan-school ..." als blijkt dat één collega zonder Jenaplan-opleiding les kan geven. Met dit gedrag vragen de collega's aandacht voor het behouden van belangrijke elementen uit het Jenaplan-onderwijs.

Vanuit deze dynamieken ontstaan symptomen waarmee we in het dagelijkse leven worden geconfronteerd. Voorbeelden van symptomen zijn:

- Als je iets wilt bespreken, roept dat emoties op die niet passen bij het onderwerp
- Gebrek aan ondernemerschap
- Doelen niet halen
- Roddelen
- Besluiteloosheid
- Iemand maakt zich groter dan past bij de plek/functie
- Stilvallen als een collega binnenkomt
- Niet productief zijn
- Onduidelijke lichamelijke klachten
- Verwarring
- Extreem verantwoordelijkheidsgevoel
- Angstig zijn



Als je deze symptomen of dynamieken waarneemt in je organisatie, ben je snel geneigd naar het individu te kijken. Daar kan de oorzaak van het gedrag natuurlijk ook liggen. Toch is het niet altijd zo dat gedrag van medewerkers kan worden verklaard uit persoonlijke kenmerken. Soms is dat gedrag systeeminformatie: mensen kunnen 'in dienst worden genomen' door het systeem. Dynamieken en symptomen zijn aanleiding om het systemische gesprek aan te gaan en verder te vragen.⁷

Zelfbewustzijn vergroten

Naast systemisch kijken is en blijft het als schoolleider van belang om je zelfbewustzijn te vergroten. Daar begin je mee door uit de situatie te stappen en te kijken naar jouw aandeel. Je brengt immers jezelf mee in het vervullen van je rol als schoolleider. Je bent nieuwsgierig naar wat er zich afspeelt in jou, naar waar jouw gedrag vandaan komt en naar hoe jij met jouw gedrag verschil kunt maken. Het systeem spiegelt jou, zodat jij de kans krijgt om persoonlijk te groeien. We geven je vanaf [pagina 19](#) een aantal vragen mee om jouw zelfbewustzijn als leider te vergroten.

Aanvullende uitgangspunten voor het bouwen aan een gezonde school

In ons werk hebben we gezien dat er meer uitgangspunten zijn die kunnen bijdragen aan het bouwen van een gezonde school:

- Je wilt werken aan een professionele cultuur binnen je school, omdat dat bijdraagt aan onderwijs van hoge kwaliteit. Dit betekent dat je met het team, de leerlingen, de ouders en andere betrokkenen de doelen van de school wilt realiseren. Daarnaast zorg je ervoor dat ieders handelen bijdraagt aan het welbevinden van zichzelf en van de ander en begrenst je gedrag dat hier niet bij past.⁸
- Alles is informatie. We nemen wat er gebeurt letterlijk en serieus en nodigen je uit dat ook te doen. Het document is erop gericht om je nieuwsgierigheid te voeden en je af te vragen wat de waarnemingen die je doet aan informatie bevatten.

⁷ Zie bijvoorbeeld het boek *Systemisch coachen*, van Jan Jacob Stam en Bibi Schreuder.

⁸ Naar *Handboek professionele schoolcultuur* van Henk Galenkamp en Jeanette Schut, 2018

- Elke betrokkene draagt informatie bij zich over het geheel. Dit wordt ook wel collectieve intelligentie genoemd. Een leider met impact weet deze collectieve intelligentie te benutten ten dienste aan het ontwikkelen van een vitale, professionele organisatie.
- De innerlijke houding van jou als leidinggevende doet ertoe. Hieronder lichten we toe wat we daarmee bedoelen.

Innerlijke houding van jou als leidinggevende

Het is als leidinggevende van belang om 'vrij' te blijven. Met andere woorden, het is van belang aanwezig en present⁹ te zijn in de dingen die op je afkomen, zodat je antwoord kunt geven op wat er speelt in plaats van reactief te zijn. Hieronder

nemen we je mee in een aantal elementen die bijdragen aan deze innerlijke houding:

- Waarnemen doe je met je hele lijf: met je hoofd verzamel je feiten en kun je analyseren, met het hart voel je de onderlinge relaties aan en doet daarnaar navraag, je brengt het sociale weefsel in kaart, met de buik (je intuïtie) voel je aan wat er niet wordt gezegd, wat er niet wordt gezien, waar het naartoe wil bewegen, wat er nodig is¹⁰;
- Meervoudig perspectiefname toepassen: dit betekent dat je kijkt vanuit het perspectief van de ander(en) en dit waardeert door het mee te nemen in het totale beeld;
- Inzoomen en uitzoomen: gedetailleerde informatie ophalen waar het nodig is en patronen en rode draden ontdekken in het geheel;

- Erkennen wat er is - het is wat het is en dat is het uitgangspunt voor een volgende stap, zonder oordeel, liefdevol waarnemen. Het betekent ook insluiten wat je lastig vindt;
- Nieuwsgierig zijn, een onderzoekende houding aannemen: wat heeft dit fenomeen of dit patroon te vertellen? Waar is het een oplossing voor? Alles is informatie.

Tot slot een uitnodiging: laat je niet meeslepen door de hectiek van de dagelijkse praktijk. Probeer met regelmaat even afstand te nemen en uit te zoomen, om te begrijpen wat het is, dat er gebeurt. Plan daarvoor bewust tijd in je agenda. Heb vertrouwen dat vertragen versnellen betekent. Hoe minder hard jij werkt, hoe beter je leiding kunt geven. Mogelijk dat je ook met één van bovenstaande elementen de komende tijd wilt oefenen.¹¹

⁹ Een theorie van de presentie, Andries Baart

¹⁰ Je waarnemingen kun je vervolgens inbrengen in het contact met de ander. Over hoe je je hele lichaam kunt benutten bij communicatie, maakte Femmy op verzoek van een schoolbestuur [dit filmpje](#)

¹¹ www.leiderschapsdomeinen.nl/gedrag-met-simpele-actie-veranderen

Begin je op een nieuwe school, dan geldt voor jou dat je nog geen onderdeel bent van de cultuur van deze school. Je hebt dan tijdens de eerste honderd dagen een gouden kans om de school beter te leren kennen. Maar ook als je binnen dezelfde school doorgroeit naar de plek van schoolleider is het raadzaam zoveel mogelijk met een open blik te kijken. Daardoor weet je beter welk leiderschap je mag inzetten om deze school verder te brengen. Wees nieuwsgierig, kijk en luister goed, stel je oordeel nog even uit en stel open vragen om te begrijpen wat je ziet en hoort. “Zo doen wij dat hier niet” kan bijvoorbeeld worden beantwoord met “Vertel eens, sinds wanneer is dat begonnen?” of “Vertel eens meer, wat precies doen jullie niet? En wat doen jullie wel? En waar is dat een oplossing voor?”

Ter afsluiting

In dit hoofdstuk hebben we je meegenomen in de achtergronden van waaruit we dit document hebben gemaakt. We nodigen je uit om uit te zoomen en stil te staan bij wat dit hoofdstuk met je doet. Mogelijk herken je er iets in? Wellicht overspoelt de veelheid je? Of denk je juist bij jezelf: hè fijn, deze theoretische basis? Waar sla jij op aan en wat roept vragen bij je op? Uit ervaring weten we dat deze manier van leidinggeven bijdraagt aan de vitaliteit en het plezier bij jou op school. En aan jouw werkplezier. Daarom is er dit document, zodat jij als schoolleider een professionele cultuur kan ontwikkelen die de basis vormt van kwalitatief goed onderwijs. Bij het schrijven van dit document hebben we ons voorgesteld

hoe we naast je staan als schoolleider, waarbij we innerlijk alles en iedereen, die bij de ontwikkeling van het kind en de jongere hoort, een plek geven.

Daarmee delen we onze kennis en ervaring met leiderschap die we in de afgelopen vijftien jaar in het onderwijs hebben opgedaan: in de begeleiding van schoolleiders, bestuurders en teams bij organisatieontwikkeling en het leidinggeven aan transitie.

In de volgende hoofdstukken nemen we je stap voor stap mee in de vertaalslag van deze theoretische achtergronden naar jouw dagelijkse praktijk, zodat je ermee aan de slag kunt gaan.

Welkom en nieuw begin

Jouw eerste welkom is geweest tijdens het sollicitatieproces dat je hebt doorlopen. Dit traject voordat je schoolleider bent geworden op deze school, geeft informatie over de school en de stichting waar je nu onderdeel van bent. Kijk eens naar de volgende fasen en ontdek via een aantal vragen wat je leert over hoe de organisatie jou welkom heeft geheten. Waar blijft je aandacht hangen?

Wat voorafgaat aan de indiensttreding

Het eerste contact: wat valt je op? Bij de vacaturetekst? Bij het lezen van het schoolplan? Bij het zien van het gebouw? Bij het binnengaan van het gebouw? Bij de handdruk met de bestuurder en collega-directeuren? Tijdens het sollicitatiegesprek? Bij de sollicitatieprocedure? Bij het proces rondom de arbeidsvoorwaarden?

Welke eerste indruk krijg je daardoor van de gewoonten en cultuur binnen deze school en stichting?

Indiensttreding

Hoe word je welkom geheten, door het team, de bestuurder, het managementteam? Wie geeft jou een plek? Hoe is er afscheid genomen van de vorige schoolleider? Hoe wordt er gesproken over je voorgangers; is de plek van schoolleider echt vrij? Wanneer hoor je erbij?

En ook: hoe heb jij afscheid genomen van je vorige werkplek? Ben jij helemaal vrij van je vorige werk om deze nieuwe plek in te nemen? En hoe heet jij de ander welkom?

Ontdek je dat hierin nog iets is te doen? Geen probleem. Door jezelf de ruimte en de tijd te geven om hier samen met iemand naar te kijken, maak jij jezelf beschikbaar voor de plek van schoolleider. Is er binnen de organisatie nog iets te doen, maak dat dan bespreekbaar bij de juiste betrokkenen.

Aan de slag – kennismaken en observeren

In de beginperiode ligt het accent op kennismaken en observeren. Je maakt direct van alles mee en neemt van alles waar. De kennis en ervaring die je hebt opgedaan bieden houvast in deze beginperiode. Tegelijkertijd is het de kunst open te staan voor wat er gebeurt. Het helpt om dit op gezette tijden voor jezelf op te schrijven, zodat je het later nog eens rustig terug kunt lezen en mogelijk een rode draad kunt ontdekken in wat je is opgevallen. Daarom nodigen we je uit om op vaste momenten in de week even stil te staan bij de volgende vragen:

Wat zijn mijn waarnemingen?

Welke sensaties heb ik in mijn lijf: wat zie ik, wat ervaar ik, wat hoor ik, wat voel ik, waar blijf ik haken, waar word ik nieuwsgierig van, wat verbaast me, waar word ik boos van, wat gebeurt er in de eerste minuut in het contact met de ander?

Ten aanzien van:

- Leerlingen
- Collega's
- Ouders

Waar wil ik meer van weten en hoe organiseer ik dat?

Mogelijk zie je in de school dingen gebeuren die niet bijdragen aan de bedoeling van de school. Het is dan goed om dit gedrag te begrenzen, ook al is de relatie nog pril. Je kunt dit doen door eerst je waarneming te delen en te vragen naar de achtergrond van het gedrag dat je ziet. Indien nodig kun je jouw beeld eraan toevoegen en aangeven wat je wilt bereiken en voorkomen vanuit de bedoeling van de organisatie. Je neemt mensen daardoor expliciet mee in wat voor jou leidende principes zijn in jouw leiderschap.

Een voorbeeld

Je ziet dat een leerkracht kinderen uitscheldt in de klas. Dit is onacceptabel, niet professioneel gedrag. Je zou het volgende kunnen doen.

Nadat de lessen zijn afgelopen, loop je naar de leerkracht toe

“Ik wil je graag even spreken. Ik zag vandaag dat je tegen een paar kinderen schreeuwde ‘Stelletje etters, nu is het afgelopen!!!’ Daar schrok ik van. Kun je vertellen wat er gebeurde?” De leerkracht vertelt, jij vraagt door en vat in eigen woorden de situatie samen. Als het beeld helder is, kun je nog vragen hoe de leerkracht zelf terugkijkt op de situatie.

Neemt iemand vol de verantwoordelijkheid dan kun je aangeven dat je daar blij mee bent en dat je verwacht dat je dit gedrag niet meer ziet. Wijst de leerkracht naar een oorzaak buiten zichzelf, dan kun je zeggen: “Ik begrijp hoe de situatie is ontstaan. Ik wil niet nog een keer zien dat je de kinderen op deze manier benadert. Wat heb jij daarbij nodig?”

Leidende principes

Bij het welkom en nieuwe begin hoort ook, dat je collega's weten vanuit welke waarden en principes jij leidinggeeft. Dat noemen we ook wel leidende principes. Dit zijn eenvoudige en duidelijke vuistregels die richting geven aan het dagelijks handelen. Door deze principes uit te spreken, maak je jezelf navolgbaar en betrouwbaar, omdat je transparant bent in denken en doen.

Leidende principes om een professionele cultuur op jouw school vorm te geven en de bedoeling te realiseren, kunnen bijvoorbeeld zijn: we zien de mens achter het gedrag, bij besluitvorming luisteren we naar elke stem. Je collega's voelen dan meestal zelf aan dat er ander gedrag nodig is. Check bij de ander of die nog iets nodig heeft om het gewenste gedrag ook te laten zien.

Hechten en verbinden

Na een aantal weken begin je steeds meer gevoel te krijgen bij de organisatie en komt de fase van het duiden en doorvragen. Hieronder delen we een aantal systemische vragen die je kunt stellen om je waarnemingen te duiden. Je kijkt daarbij naar de interactie tussen de betrokkenen en kijkt naar patronen en patroonherhaling.

Met deze vragen nodigen we je uit om uit te zoomen en het systeem waaraan je leidinggeeft beter te begrijpen en inzicht te krijgen in boven- en onderstroom. Daarbij is er geen goed of fout en kan het zijn dat je niet direct antwoord weet op de vragen. Sommige vragen zijn mogelijk niet van toepassing op jouw school, op andere vragen krijg je later in de tijd antwoord.

Als het gaat om het herkennen van patronen in je organisatie, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Als iets één keer voorkomt is het toeval, komt iets twee keer voor dan is het herhaling en een derde keer is een patroon. Welk gedrag zie je vaker dan twee keer terugkomen? Welke patronen zie je binnen jouw school?
- Zie je dat mogelijk ook nog op andere plekken in de school, in de stichting, daarbuiten?
- Waar loopt het lekker in de organisatie? Waar gaat het gemakkelijk, waar stroomt het in de organisatie?
- En waar stokt het, gaan dingen moeizaam? Wanneer is dat begonnen? Waar vraagt het aandacht voor?

Hieronder vind je nog een aantal andere systemische vragen die je kunt stellen om je waarnemingen te duiden. Wanneer je de tijd neemt om even uit te zoomen en je waarnemingen op te schrijven, kijk dan iedere keer welke vraag je aandacht trekt en geef op die vraag antwoord. Of maak kaartjes met onderstaande vragen en trek willekeurig een kaartje. Wat heeft het antwoord op de vraag je op dit moment te zeggen?

- Wat krijgt steeds voorrang? Ten koste van wat gaat dat?
- Waar worden de echte besluiten genomen?
- Waar is meer van nodig? Waar is te veel van? Denk bijvoorbeeld aan:
 - Waar is meer van nodig: loslaten of verbinden?
 - Waar is meer van nodig: ergens mee stoppen of iets nieuws oppakken?

- Wie kan er niet ontvangen?
- Hoe vindt hier de uitwisseling plaats? Wat wordt er uitgewisseld?
- Wie geeft te veel?
- Wat wordt er niet (voldoende) erkend?
- Wat moet je van jezelf opgeven om erbij te mogen horen in de organisatie?
- Wie of wat wordt gemakkelijk vergeten?
- Wie of wat horen erbij? Wie nog meer? Wat nog meer?
- Wie of wat wordt er (steeds) uitgesloten?
- Waar zit de druk? Voor wie of wat is het zwaar?
- Waar gaat het werkelijk over?
- Voor wat is de huidige situatie een goede oplossing?
- Voor wie of wat is hoe het nu is versterkend? Wie of wat wordt er zwakker?

Er zijn nog veel meer systemische vragen te stellen. In de bijlage vind je meer inspiratie: daar hebben we de vragen geordend naar de principes van een vitaal systeem.

Je zelfbewustzijn vergroten

In deze fase van hechten en verbinden komt de organisatie dichterbij jou en jij komt dichterbij de organisatie. Je merkt dat de organisatie 'iets' met je doet. Wat dat 'iets' is, en wat je waarneemt binnen de school, is ook een spiegel voor jezelf.

Hieronder vind je een aantal vragen om je zelfbewustzijn te vergroten, zodat je een keuze krijgt in hoe je antwoord geeft op wat er gebeurt.

- Wat irriteert je aan deze school?
- Wat irriteert je aan het gedrag van je collega's, ouders, leerlingen?

- Waar word je voortdurend toe uitgenodigd (wat je niet wilt)?
- Waar of wanneer word je groter? Waar of wanneer word je kleiner? En waar of wanneer heb je de juiste maat?
- Waar moet je (te veel) geven? Waar krijg je (te veel)? Waar mag je te gemakkelijk nemen?
- Wat gaat je in deze school gemakkelijk af?
- Wat kost je op deze school moeite?
- Dat wat je waarneemt binnen de school, waar herken je dat in je eigen leven?
- Dat wat je ervaart in het contact met een leerling, ouder, collega, waar herken je dat in je eigen leven?
- Voor hoeveel procent ben je aanwezig? Wat zou er veranderen als je meer of minder aanwezig bent?

- Wat houd je bezig? Wat betekenen jij voor het geheel, door je met dit vraagstuk bezig te houden? Betekenen je dit vaker, ook in andere situaties?
- Hoe neem je je plek in?

Als je merkt dat er dingen in de organisatie zijn die ongemak, boosheid, angst of andere emoties oproepen, of als je merkt dat gedrag van een bepaalde collega iets met jou doet, dan is het goed om bij jezelf na te gaan wat er gebeurt. Is er mogelijk iets uit je eigen geschiedenis dat wordt getriggerd in het hier en nu? Vragen die daarbij helpend kunnen zijn:

- Waar in mijn eigen geschiedenis herken ik dit gedrag nog meer?
- Hoe werd er in mijn gezin omgegaan met emoties? Welke mochten er wel zijn? Welke niet?

- Hoe werd thuis omgegaan met conflicten?
- Hoeveel ruimte was er thuis voor mijn behoeften? Hoe heb je geleerd die aan te geven?
- Hoe werden er bij mij thuis grenzen aangegeven?
- Waar vroeg ik als kind onbewust aandacht voor?

Jouw ervaringen van vroeger geven kleur aan de manier waarop je de situatie in het hier en nu ervaart. Wanneer je je hiervan bewust bent en op deze manier leert kijken, creëer je voor jezelf de keuzevrijheid in hoe je met jouw gedrag antwoord geeft op de situatie. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat je impulsief reageert en het gedrag dat je lastig vindt in stand houdt of verergert.

Het herhalen in het hier en nu van een emotie of gedrag dat hoort bij iets uit je verleden heet overdracht. Als dit bij een collega richting jou gebeurt, spreken we van tegenoverdracht. Vaak gebeurt dit onbewust, maar is de emotie des te sterker. Het helpt als jij je daar zoveel mogelijk van gewaar bent en het onderscheid kunt maken tussen wat in het hier en nu hoort, en wat van jou is en wat van het teamlid. Doordat deze processen vaak onbewust plaatsvinden, is het van belang om hier veel mee te oefenen en zo steeds bewuster bekwaam te worden.

Het leren werken met overdracht is een belangrijke sleutel in het vergroten van je persoonlijk leiderschap. Het zorgt ervoor dat je helder kunt zien wat er gebeurt en je handelen daarop kunt afstemmen, zodat je bijdraagt aan de bedoeling van de school.

Vervolganalyse en presentatie van je bevindingen

In de loop van de tijd ontmoet je naast de kinderen, collega's en ouders ook de medezeggenschapsraad, collega-schoolleiders, bestuurder(s), stafmedewerkers en andere betrokkenen bij de school. Dit levert je informatie op over het systeem waar jouw school deel van uitmaakt. Daarnaast lees je het schoolplan, hoor je over de geschiedenis van de school, duik je in de financiën en de administratie en zo zijn er nog veel meer onderwerpen die inzicht geven in hoe jouw organisatie ervoor staat. Wat valt je op?

Wat zijn mijn waarnemingen?

Welke sensaties heb ik in mijn lijf: wat zie ik, wat ervaar ik, wat hoor ik, wat voel ik, waar blijf ik haken, waar word ik nieuwsgierig van, wat verbaast me, waarvan word ik boos, wat gebeurt er in de eerste minuut in het contact met de ander of met het document dat ik lees? Welke indruk geeft het? Waarover wordt wel gesproken en waarover niet? Wat heeft me dit te zeggen?

Ten aanzien van de kwaliteit en interne organisatie:

- Leerprestaties en kennis over achtergrond van leerlingen
- Professionele ruimte
- Leerlingvolgsysteem & administratie
- Huisvesting
- Financiën
- Kwaliteitszorg
- Medezeggenschap

Ten aanzien van het systeem waar de afdeling of school deel van uitmaakt:

- Collega-schoolleiders
- Bestuurder en stafbureau
- Jeugdzorg/gemeente
- Samenwerkingsverband
- Wijk/dorp/stad/regio (o.a. demografische ontwikkeling)

Ten aanzien van paradoxen

Structuur/orde vs. chaos

- Planmatigheid vs. improvisatie
- Eensgezindheid vs. pluriformiteit
- Overig

Waar wil je meer van weten en hoe organiseer je dat?

Presentatie van je bevindingen

Het is nu de tijd om je waarnemingen in de boven- en onderstroom, die je in de loop van de tijd hebt verzameld, in samenhang te analyseren. Dat kun je doen door je waarnemingen te ordenen aan de hand van de verschillende principes van een gezonde organisatie: plek, ordening, uitwisseling in geven en nemen, oorsprong/geschiedenis en toekomst. Blok in je agenda tijd om met een adelaarsblik te kijken naar alles wat je hebt gezien en ervaren in de afgelopen periode. Maak daarbij gebruik van nog meer systemische vragen voor een vitaal schoolsysteem, die staan vanaf [pagina 26](#).



Je kunt vervolgens de volgende vragen stellen:

- Hoe verhouden mijn waarnemingen zich ten opzichte van het schoolplan en het strategische beleidsplan van de stichting? Wat vind ik hierin terug? Wat vraagt om aandacht? Wil er nog iets toegevoegd worden?
- Waar zit de hefboom om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren? In welk systeem of in welke systemen moet ik dan zijn? Denk aan het systeem 'individuele leerkracht', of juist aan het systeem 'team', omdat er veel meer samengewerkt kan worden bij lesvoorbereiding, etcetera.

Op basis van deze analyse neem je besluiten over waarmee je de komende periode wilt gaan stoppen en over waarmee je de komende periode aan de slag wilt gaan. Bij het nemen van de besluiten stel je jezelf steeds weer de vraag: "Maakt dit besluit het systeem sterker, zwakker of blijft het gelijk?"

Vervolgens neem je je team – van collega's, leerlingen én ouders – mee in je waarnemingen, analyse en daaruit voortvloeiende voornemens en besluiten. Vraag daarbij vooral om toe te voegen aan het beeld dat jij hiermee neerlegt. Hiermee stel je samen vast wat je de komende periode wilt bereiken, of met andere woorden welke impact jullie met elkaar willen hebben.

Onderstaande werkvormen kunnen daarbij behulpzaam zijn. Het zijn werkvormen waarmee je op een andere manier alle bewuste en

onbewuste informatie ordent. Het zijn ook direct dingen die je kunt gebruiken als je het team meeneemt in jouw waarnemingen van de eerste honderd dagen:

- Vind een schilderij, lied of muziekstuk dat de school symboliseert.
- Stel: je bent 10 jaar verder, wat zijn de belangrijkste herinneringen van wat je hebt waargenomen?
- Vind een symbool dat de school symboliseert: in school, je eigen huis, in de natuur, de stad of het dorp en fotografeer dat of neem het mee.
- Welke boektitel past bij deze school?
- Bedenk een metafoor voor de school. Denk aan een dier, een sprookjesverhaal, een natuurverschijnsel.
- Maak een collage, gedicht of mindmap waarin je de school weergeeft

- Stel: je gaat met een vriend uit eten. Wat vertel je deze persoon over de school?
- In welke film ben je beland sinds je op deze school bent begonnen?
- Voor wie richt je een standbeeld op in deze school?

Vragen die je ter reflectie aan je collega's kunt stellen als je één van bovenstaande werkvormen hebt gedaan:

1. Wat raakt je in wat je hebt gekozen of gemaakt? Waarom? Wat zegt dat over de school? En wat zegt dat over jou?
2. Welke elementen vallen je op? Hoe relateer je dat aan school?
3. Welke associaties krijg je mogelijk nog?
4. Welke nieuwe informatie dient zich aan?

Daarnaast is het behulpzaam om antwoord te geven op de volgende systemische vragen:

- Welke toekomst heeft deze school?
- Waar kan een eerste beweging vandaan komen?
- Wat is de prijs om te veranderen? Wie bepaalt deze prijs?
- Mag het ook mislukken? Van wie of wat niet?
- Welke fouten mogen wel of niet gemaakt worden gaandeweg het proces?
- Aan wie of wat moet je ontrouw worden als je iets verandert?
- Waar ben je loyaal aan door de huidige situatie te willen veranderen?
- Hoeveel potentieel is er (nog)? Is dat voldoende?
- Van wie of wat is er toestemming nodig?

Tot slot

Met dit document hebben we je input gegeven om je waarnemingen bewust te maken en te duiden. En zo inzicht te krijgen in de boven- en onderstroom van de organisatie waaraan je leidinggeeft en inzicht te krijgen in jezelf. Dit is behulpzaam in de eerste honderd dagen. En daarna. We hopen dat dit je verder brengt en wensen je veel geluk en plezier in je werk als schoolleider!

Dankwoord

Graag bedanken we alle mensen die een bijdrage hebben geleverd aan het tot stand komen van dit document. Dat zijn onder andere een aantal schoolleiders en bestuurders die het document hebben getest en ons feedback hebben gegeven: Ingrid Peters, Laura de Schmidt, Bianca van Baar-Stuifbergen, Wina Veldkamp, Sijmen Kosten, Saskia Wiegant, Tjerk de Blok, Jessica van Dam-Wisse, Maartje van den Heuvel en Jan Andries Wolthuis.

Daarnaast willen we Frans Wilms bedanken voor het meedenken, waardoor de structuur van het document is versterkt. Ook dank aan onze collega's Corinne Jongeneelen en Floris Alberse voor het kritische meelezen en verrijken van dit document.

Ten slotte bedanken we alle mensen met wie we hebben mogen optrekken in leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Omdat we met jullie mochten samenwerken, hebben wij zelf ook veel geleerd over leiderschap.

We kunnen ons voorstellen dat je - door gebruik te maken van dit document - meer wilt leren over het begeleiden bij verandering en het ontwikkelen van jouw leiderschap. We nodigen je van harte uit contact met ons op te nemen of onze website www.inmundo.nl te bezoeken om een indruk te krijgen van wat we hierin kunnen betekenen.

Hartelijke groet,

Femmy Wolthuis (femmy@inmundo.nl) en
Sander Galjaard (sander@inmundo.nl)
Bestuurders van In Mundo Coöperatie U.A.



Systemische vragen

Nog meer systemische vragen voor een vitaal schoolsysteem

Vragen om plek te verkennen

- Welke functies, klassen, afdelingen, vestigingen en andere betrokkenen horen allemaal bij de school?
- Welke delen worden gemakkelijk vergeten in het geheel?
 - Horen ze erbij: uitzendkrachten, flexwerkers, stagiaires, freelancers, parttimers, langdurig zieken, gedetacheerden, enz.
 - Wie worden juist wel of niet betrokken bij verbindende rituelen, zoals een jaarlijkse hei-dag, lief en leed pot, kerstpakket of Nieuwjaarsborrel?
 - Wie horen er feitelijk niet bij, maar krijgen toch een plek? Dat ene staflid in het MT, externe adviseur etc?

- Welke functies horen eigenlijk nergens bij? Misschien juist door overal een beetje bij te horen?

Vragen om de ordening te verkennen

- Wie dragen de meeste verantwoordelijkheid voor het geheel?
- Wie zijn het langst aan de school verbonden?
- Hoe is de ordening van de verschillende functies in de organisatie? Wat komt op de eerste plek? Wat op de tweede? En wat volgt daarna?
- Wat geeft je extra status of posities? Anciënniteit? Leeftijd? Woonplaats?
- Opleidingsniveau? Kennis van het vak? Ervaringsjaren? Relaties?
- Heeft je geslacht, religie, huwelijkse staat, culturele achtergrond, seksuele voorkeur invloed op je positie? Welke informatie zit

hierin besloten vanuit de oorsprong en het verleden van de organisatie?

Vragen om de uitwisseling in geven en nemen te verkennen

- Waar stagneert de uitwisseling in geven en nemen binnen de organisatie, en in relatie tot ouders en samenwerkingspartners in de omgeving?
- Wie neemt er het meeste? Wie het minste?
- Wie geeft er het meeste? Wie het minste?
- Hoe wordt afscheid genomen van mensen?
- Wordt in iedereen evenveel geïnvesteerd qua opleidingen? Kloppen de verschillen?
- Is er veel (ziekte)verzuim, verloop, burn-out?
- Hoe worden vrijwilligers beloond?
- Wat maakt dat mensen blijven? Door goede verdiensten, leuke collega's, leuke taken, ontwikkelkansen, vrijheid, anderszins?

- Is de organisatie meer geneigd tot geven of tot nemen?
- Doet de organisatie iets aan duurzaamheid, goede doelen, de omgeving waarin zij functioneert?

Vragen om de oorsprong te verkennen

- Wie waren de oprichters? Welke plek hebben ze gekregen?
- Wie nam het initiatief? Ouders, leerkrachten, bestuur?
- Wat was de wens, het ideaal, de aanleiding?
- Wat was het oorspronkelijk leidende principe?
- Wie maakt het mede mogelijk dat er gestart werd?
- Wat is de oprichtingsdatum?
- Wie was de eerste trekker?
- Wie waren de eerste leerlingen?
- Wat was de eerste structuur?

- Wat was de prijs om te kunnen starten? En wie heeft die betaald?

Vragen om de historie te verkennen

- Zijn er markante gebeurtenissen, structuurwijzigingen of andere ingrijpende gebeurtenissen in de school geweest?
- Hoe vaak is de bedoeling van de school veranderd?
- Wat gebeurde er met de oorspronkelijke doelgroep? Bleef het eerste type leerlingen? Kwamen er andere doelgroepen bij?
- Zijn er klassenscheidingen of klassensamenvoegingen geweest?
- Wie vertrokken er? Met stille trom, ruzie of een gepast afscheid?
- Wat is er achteloos verloren gegaan in de school?
- Waar is in het verleden onrecht geschied? Hoe werkt dit door in het heden?

- Is er sprake geweest van fraude, brand, grensoverschrijdend gedrag, dood van een kind, ouder of collega? Hoe werkt dat door in het heden?
- Wie of wat is onvoldoende gezien en geëerd?

Vragen om de toekomst te verkennen

- Welke nieuwe initiatieven zie je ontstaan? Wat zegt dat mogelijk over de invulling van het onderwijs? En wat zegt dat mogelijk over de bedoeling van de school?
- Welk potentieel is nu nog onbenut? Of is het voelbaar dat iets een aflopende zaak is?
- Wat neem je waar bij de kinderen? Wat is het nieuwe dat zij inbrengen?
- Waar gaat jullie enthousiasme naar uit? Wat wil er vorm krijgen?
- Wat in de omgeving van de school daagt je uit om het anders te doen?

Literatuurlijst

De volgende boeken inspireren ons in ons werk en liggen mede ten grondslag aan dit document:

Systemisch werken

Het verbindende veld - Jan Jacob Stam (2010)
Succes in leven en werken - Bert Hellinger (2012)
De Fontein; vind je plek - Els van Steijn (2016)
Tegen de stroom mee, systemisch leiderschap - Barbara Hoogenboom en Jan Jacob Stam (2017)
Stuck; trauma in organisaties - Philippe Bailleux (2020)
Vleugels voor verandering - Jan Jacob Stam (2018)
Rake vragen - Siets Bakker (2018)

Leiderschap

Care to Dare, de praktijk van secure base leiderschap - George Kohlrieser, Susan Goldsworthy, Duncan Coombe (2018)
Taal van transitie, je roeping als leider in een wereld van verandering - Jakob van Wielink, Riet Fiddelaers-Jaspers, Leo Wilhelm (2021)
© zijn als leider - Hartger Wassink (2018)

Organisatieontwikkeling

Systemisch Transitiemanagement, neem voor de verandering de makkelijke weg! - Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen (2013)
Handboek Professionele Schoolcultuur - Henk Galenkamp en Jeannette Schut (2018)



“Ook voor inzicht in de boven- en onderstroom geldt de uitspraak ‘je gaat het pas zien, als je het door hebt’. Met dit boekje leer je scherper kijken en dat helpt bij effectief spreken en handelen (en evengoed bij juist zwijgen en niets doen) in je rol.”

Jan Andries Wolthuis, Regiodirecteur voortgezet onderwijs bij Lucas Onderwijs, Den Haag

Ervaringen van gebruikers



“Dit instrument laat je ervaren dat je veel meer informatie tot je beschikking hebt, als je de systemische bril opzet. Door bijvoorbeeld het handelen van je nieuwe collega’s naar jou toe te zien als uitdrukkingen (representaties) van de cultuur of onderstroom in de school, krijg je sneller inzicht in de dynamieken binnen de school.”

Tjerk de Blok, conrector Segbroekcollege, Den Haag

“Ik heb het document geprint en met een mooie kaft op mijn bureau gelegd. Ik pak het er regelmatig even bij en dat helpt echt!”

Ingrid Peters, schoolleider basisschool de Bloemaert, Tilburg

“Het document heeft mij handvatten gegeven om de eerste 100 dagen vorm te geven en zorgt ervoor dat ik regelmatig ‘boven’ de situatie kan hangen om het geheel te overzien en niet direct de inhoud in te duiken.”

Bianca van Baar, teamleider Voeding Clusius College, Alkmaar

