



Foto: Jesse Orrico-Unsplash

# Smells like team spirit

## Interview met Gerrit Demolder

An Victoir



Gerrit Demolder was directeur buitengewoon secundair onderwijs Sint Idesbald, en is vanaf 1 januari 2018 coördinerend directeur buitengewoon onderwijs Sint Idesbald. Hij heeft een bijzondere voorliefde voor de doelgroep én voor mountainbiken

### In 't kort

Zelfsturende teams kom je steeds meer tegen, ook op een CLB. Veranderen van een klassieke organisatie naar een collectief van zelfsturende teams, start met een visie en is een proces met inspraak van alle medewerkers. De leidinggevende coacht en bepaalt het speelveld, maar moet zich niet met zaken waar het team zelf verantwoordelijk voor is.

In CLB's kom je tegenwoordig weleens een vliegwieltteam tegen. Géén piloten in spe of autofreaks, zo blijkt. Wel een groepje CLB'ers dat een organisatieverandering in beweging zet, net zoals een vlieg wiel kinetische energie op andere wielen kan overzetten. Een organisatievorm grondig herdenken, is een hele klus. Want al hebben mensen geen principiële bezwaren tegen andere teamconcepten, een ander team kan wat lijken op nieuwe schoenen. Het knelt. Soms hard.

**Hoe worden nieuwe teams comfortabel? Hoe voorkom je dat ze net als dat paar mooie laarzen in de kast belanden om weer ingeruild te worden voor een ouder model? Caleidoscoop sprak met Gerrit Demolder, algemeen directeur van BuSO-school Sint-Idesbald in Roeselare, want ook zijn school heeft een stevige organisatieverandering achter de rug.**

Help, het lukt niet meer

**Caleidoscoop: Jullie hebben de werking in BuSO Sint-Idesbald grondig omgegooid (zie kader teams in Sint-Idesbald). Kan je even vertellen waarom dat nodig was?**

**Gerrit:** Het was een 'drang' en ook een 'dwang'. Toen ik hier in 2011 toekwam, stelden we met het directieteam vast – en dat is de drang – dat er onvrede was bij het personeel. Er was geen teamgevoel. De groep was zo groot dat een aantal mensen zich kon wegsteken, tot frustratie van anderen. Dat soort onvrede heeft altijd een domino-effect. Daar hadden we dus werk aan.

Anderzijds was er ook een dwang. Het M-decreet hing in de lucht en zou voor een evolutie in het buitengewoon onderwijs zorgen. Daar waren wij duidelijk niet klaar voor. Handelingsplanning, een hoeksteen van buitengewoon onderwijs, was ook een moeilijk verhaal. En dat lag niet aan de leerkrachten.

Het had vooral te maken met onze organisatiestructuur, die ervoor zorgde dat het haast niet mogelijk was om dat op een goeie manier te doen. Verder merkten we dat we de kansen in modulair onderwijs niet optimaal benutten. Wij zijn een van de weinige scholen buitengewoon onderwijs die modulair onderwijs mag aanbieden (zie kader modulair onderwijs). Voor onze leerlingen – type 3, type 9 en type basisaanbod – is dat een ongelooflijk mooi systeem. Maar we stelden vast dat we het hier niet op de juiste manier hanteerden, of dat we het op zijn minst een beetje stiefmoederlijk behandelden.

Ik stelde ook vast dat we de algemene vakken zeer cognitief gaven. Het verschil met het gewone beroepsonderwijs zag ik niet meteen. De link tussen algemene vakken en praktijkvakken was beperkt. Inhoudelijk zag ik geen rode draad. Ik zag 100 rode draden, want we hadden toen ongeveer 100 personeelsleden. En dat maakte het moeilijk om afstemming te vinden. Het was dan ook niet gek dat de personeelsleden zich vaak afvroegen wat wij eigenlijk bereikten met onze leerlingen. Temeer daar ons doelpubliek 'moeilijker' werd. De aanpak die we op school hadden, werkte niet meer.

Het was geen onwil van mensen, dat wil ik benadrukken. Als ik het achteraf bekijk, waren we eigenlijk in een organisatiestructuur aan het werken die 20 jaar geleden een goed systeem was, maar niet langer een antwoord kon bieden op de veranderende tijden. Daardoor botsten we op alle mogelijke problemen. De leerkrachten zeiden: 'Wij doen er alles aan om dat hier te doen lukken, maar het gaat gewoon niet meer.' Dat was voor ons een teken aan de wand.

### Naar de tekentafel voor een nieuwe teamstructuur

**Caleidoscoop: Wie op school heeft de nieuwe teamstructuur uitgetekend?**

**Gerrit:** Als directieteam hadden we meteen begrepen: als wij gaan bepalen hoe de nieuwe structuur er moet uitzien, dan hebben we veel kans dat het niet gaat lukken. Een verhaal schrijven moet je doen met alle betrokkenen. Toevallig kwam er op dat moment een oproep van Flanders Synergy (zie kader Flanders



Leerkrachten vonden het heel leuk dat ik zei: 'Ik ga niet mee tekenen.' Dat zorgde ervoor dat ze out-of-the-box gingen tekenen.

Synergy): 'Wie ziet het zitten om met zijn school op weg te gaan om innovatief onderwijs te organiseren?' We zijn in 2012 met een delegatie van personeelsleden en leerlingen naar de infosessie van Flanders Synergy in het Vlaams Parlement getrokken. We kwamen met heel veel goesting naar buiten.

We zijn bijna 9 maanden bezig geweest met oefeningen over de visie. Welke school zijn wij? Welke school willen wij zijn, of net niet zijn? Bijna alle evaluatiedagen en pedagogische studiedagen van dat schooljaar zijn daaraan besteed en daar betrokken we heel de personeelsformatie bij. De personeelsleden selecteerden zelf de elementen die moesten terugkomen in de visietekst. Dat luik is heel belangrijk geweest. Die visietekst (zie kader visietekst) bepaalt nog altijd bijna alles wat er op school gebeurt.

Op basis van die visietekst hebben we vervolgens in een 4- à 5-tal maanden een nieuwe organisatiestructuur getekend. Wij hebben die niet getekend, de personeelsleden hebben die getekend. We zijn bewust niet gaan participeren met het directieteam omdat we het personeel op het hart drukten: 'Het is jullie school en het zijn jullie die de nieuwe organisatie gaan tekenen.' Het was frappant dat iedereen spontaan teams begon te tekenen die in grote mate konden beslissen wat er wel en niet moest gebeuren binnen die teams. Uit de ontwerpen hebben we uiteindelijk 2 tekeningen gedistilleerd die de grootste gemene delers bevatten. In een stemronde koos het personeel voor 1 van deze prototypes.

Voor een directie is dat de grote oefening in het loslaten. Je moet heel goed opletten dat je als directie niet zelf de visieteksten gaat schrijven of een teamstructuur gaat bedenken. Je mag alleen het kader tekenen waarbinnen de oefeningen moeten gebeuren. Kijk, als directeur heb je als het ware een tattoo met 'directeur' op



Als directieteam begrepen we meteen: 'Als wij bepalen hoe de nieuwe structuur er moet uitzien, dan hebben we veel kans dat het niet lukt.'



Het moeilijkste moment voor de leerkrachten was: nog niet weten in welk team ze precies zouden terechtkomen.

je voorhoofd die jij zelf niet ziet, maar je personeel wel. Als ik ergens binnenkom, doet dat wat met mensen. Ze vonden het heel leuk dat ik zei: 'Ik ga niet mee tekenen.' Dat zorgde ervoor dat ze out-of-the-box gingen tekenen.

We zijn nu alweer een vijftal jaar verder en ik kan zeggen: 'Het begin is het moeilijkst.' Je dwingt mensen wel tot verandering. Dat geeft soms wrijving. Wie verandering er top down doordruwt, maakt zichzelf tot de perfecte schietschijf. Je moet kunnen terugvallen op de start: 'Mensen, hier hebben we wel samen voor gekozen, we gaan de hele oefening niet opnieuw doen.' Dat was voor het hele traject trouwens ook de vraag van de leerkrachten: 'We willen het 1 keer doen, maar laat ons dan 5 jaar met rust,

met al die toestanden.' Dat heb ik hen toen beloofd en ik heb me gehouden aan mijn belofte. Ik denk dat visioefeningen en organisatieoefeningen al te vaak mensen het gevoel geven dat ze een schijn van inspraak krijgen, maar dat uiteindelijk toch de directie beslist. Daarom zijn ik of mijn team directieleden er bewust nooit gaan bijzitten op het moment dat er zeer bepalende oefeningen aan het gebeuren waren.

## Springen!

**Gerrit:** Eenmaal we een prototype, een eerste schets van het soort teams dat we op school wilden, hadden, is het vrij snel gegaan. We zijn uiteraard naar de raad van bestuur getrokken en we zijn met de personeelsleden het prototype waar ze voor gekozen hadden concreet gaan invullen. Het was ook het moment om concreet te worden. We hadden bijna 2 jaar stilgestaan bij visie en organisaties uittekenen. Er was een beetje een moeheid ontstaan. Toen namen we een drastische beslissing. We waren aanvankelijk van plan om te starten op 1 septem-

ber 2014 en we hebben toen gezegd: 'We gaan het een jaar vervroegen.' Dat was wel even spannend. Voor mij, maar zeker ook voor de personeelsleden. Want als het gaat over tekeningetjes maken en visieteksten uitwerken, denken mensen weleens: 'We hebben dat al zo vaak gedaan, dat gaat er toch weer niet van komen.' Op dat moment besepte het personeel: 'Ho maar, ze gaan het echt doen.' Toen gingen mensen uiteraard ook beseffen dat de visie en organisatiestructuur impact zouden hebben op wat zij gingen doen. En dat niet de directeur zou vertellen wat dat precies zou zijn, want dat ze dat voor een groot deel zelf zouden gaan bepalen. Dat was het moeilijkste moment voor de leerkrachten: nog niet weten waar ze precies zouden terechtkomen.

We wisten welke soort teams we wilden, nu moesten we ze gaan invullen. Dat is geen simpele oefening. We wilden dat mensen een team kregen waar ze zich goed zouden voelen, maar we moesten met de teamsamenstelling ook beantwoorden aan onze visietekst.

## De teams in BuSO Sint-Idesbald

BuSO Sint-Idesbald is een van de scholen voor buitengewoon onderwijs die tot de groep van Broeders van Liefde behoort. De school biedt OV3- en OVI-onderwijs aan leerlingen in type basisaanbod, type 3 en type 9. Er lopen 250 leerlingen school en er werken ongeveer 100 personeelsleden.

Vroeger werkte de school in 2 grote blokken: (1) algemene en sociale vorming (ASV) en (2) beroepsgerichte vorming (BGV). Beiden telden ongeveer 40 personeelsleden. Er werden klassen samengesteld van leerlingen die ASV volgden op basis van gelijk niveau in taal en rekenen. In alle klassen ASV had je een mix van leerlingen uit verschillende afdelingen. De BGV-klassen werden samengesteld op basis van de afdeling waarvoor de leerling na oriëntatie koos. De leerkrachten hadden wel overleg binnen hun blok, maar zelden overlegden ze met collega's van het andere blok.

We zijn de nieuwe structuur begonnen met 6 teams op campus De Zilten. Op dit moment hebben we nog 4 teams. Door een daling in het aantal leerlingen zijn we

duis naar een kleiner aantal teams gegaan. Elk team werkt rond een bepaalde groep leerlingen van 12, 13 jaar tot 18 en zelfs ouder. Op die manier krijgen de leerkrachten de kans om hun leerlingen heel goed te leren kennen, wat in het buitengewoon onderwijs zeer belangrijk is. Zo kunnen ze een goeie band opbouwen met de leerlingen en leerprojecten uitstippelen. Ook de handelingsplanning loopt vlot zo, want ze kennen hun leerlingen door en door. Bijna elk team heeft een programma op maat voor 30 tot 40 % van haar leerlingen, soms met beperkte aanpassingen, maar soms ook met zeer ingrijpende aanpassingen. De teams zijn:

- Klaverblad + TOPS: observatiejaar OV3, modulair aanbod winkelhulp en lineair aanbod tuinbouw, OV3 en ABO (alternerende beroepsopleiding waarbij leerlingen 2 dagen schoollopen en 3 dagen werken);
- Gezond & Wel: modulair aanbod opleiding voeding en modulair aanbod opleiding zorg, OV3 en ABO;
- B-Home: modulair aanbod opleiding hout, bouw, metaal. OV3 en ABO;
- Het Huis: sociale vorming die leidt naar integratie in een beschermd leefmilieu OVI.

Elk team telt op dit moment 12 à 16 leerkrachten. Dat zijn grote teams in Flanders Synergytermen. Vorig jaar hadden we een team van 7 à 8 personen of ietsje meer en dat bleek echt te klein, dan kregen we het niet meer rond. Je moet eens worstcasesimulaties maken voor momenten waarop 2 of 3 personeelsleden van hetzelfde team ziek zijn. Kan het team op dat moment de vervanging nog rond krijgen? En dat bleek in onze school bij 8 à 10 mensen echt niet te lukken.

Je moet rekenen dat leerkrachten eigenlijk 22 of 24 uur per week op school moeten zijn, geen 38 uur. Je moet rekening houden met het percentage arbeid dat je kunt inzetten. Onze mensen zitten in een systeem waarbij ze geacht worden een deel van hun werk thuis te doen, zo gaat dat in onderwijs. Voor de organisatie heb ik hen echter op school nodig. Daar zochten we een evenwicht in. Eigenlijk zijn onze leerkrachten vaak meer op school dan ik van hen 'wettelijk' kan eisen.

Er is een bevraging gebeurd bij alle personeelsleden. Ze konden aangeven met welk team ze het meeste affiniteit hadden, maar ook bijvoorbeeld met welke leerstijl, wat hun angsten waren en waar ze mee zaten. Op basis van de resultaten heeft het directieteam de teams samengesteld.

Waarom heeft het directieteam de teams samengesteld? Omdat we absoluut geloven in het gegeven dat een team divers moet zijn. Als je mensen spontaan laat kiezen, dan vrees ik dat ze in teams gaan zitten bij collega's waar ze zich het best bij voelen en meestal zijn dat mensen die een beetje dezelfde leerkrachtenstijl hebben. Dat hebben onze leerlingen net **niet** nodig. Zij hebben leerkrachten met een diversiteit aan leerkrachtenstijlen nodig zodat iedereen met zijn eigen manier van zijn - zo staat het letterlijk in onze visietekst - aansluiting kan vinden bij de leerkrachten. Dus daar zijn we wel sturend in geweest. We wisten dat het voor sommige leerkrachten niet evident zou zijn om in een bepaald team te zitten. Hen hebben we voor de officiële bekendmaking van de teamsamenstellingen verteld: 'Kijk, jij hebt je eerste keuze niet, we hebben je om deze reden bij dat team laten aansluiten.'

De bekendmaking van de teams zorgde voor rust. De leerkrachten wisten toen waar ze stonden, hadden het gevoel dat ze er samen konden aan beginnen en konden de veiligheid in hun groep zoeken. Het viel mij ook op hoe snel men eigenlijk het heft in handen nam en begon te organiseren. Er was enthousiasme, dat zat wel goed. Op 1 september 2013 zijn we met de nieuwe teams van start gegaan.



Mijn Leitmotiv is: 'overpakken doe ik nooit, ondersteunen altijd'.

## De teams worden zelfsturend

**Caleidoscoop: Jullie gingen uit van zelfsturende teams met veel bevoegdheden. Wat regelen de leerkrachtenteams bij jullie zelf?**

**Gerrit:** Onze leerkrachten nemen effectief veel op binnen hun teams.

- Zij maken eigen lesroosters. Wij maken de grote structuur op, maar de leerkrachten bepalen zelf waar en wanneer ze lesgeven binnen die structuur. De structuur die we nog opleggen, is

van praktische aard: voor vakken als LO ben je bijvoorbeeld gebonden aan locaties en externe zaken, waardoor je niet zo gemakkelijk kan schuiven.

- Zij maken hun eigen planning: wanneer komen ze samen, wanneer vergaderen ze, wanneer doen ze handelingsplanning?
- Zij maken zelf een vervangingsysteem voor het team. Vroeger mochten ze dat niet, en dat was terecht een frustratie bij de leerkrachten. Ik deed dat helemaal niet zo goed als zij dat nu doen.
- Zij maken toezichtroosters voor permanentie tijdens de pauzes en takenlijsten voor het team.
- Ze maken hun eigen kalender en beslissen bijvoorbeeld wanneer schoolreizen plaatsvinden.
- Er zijn teams die ervoor kiezen om op eigen momenten eigen oudercontacten te organiseren. Omdat voor leerlingen in het observatiejaar (begeleid door team TOPS) het bijvoorbeeld aangewezen is om ouders na de eerste maand te zien, organiseert dit team op dat moment als enige team oudercontacten. Oudercontacten moeten in onze school dus niet voor alle leerlingen of voor alle teams tegelijk plaatsvinden. Uiteraard nemen ze het pedagogische handelen helemaal zelf op: dat zijn de kernprocessen in onderwijs, die zitten volledig binnen de teams. En als ze bijvoorbeeld graag een keer een eigen beloningssysteem of een andere methodiek uitwerken, en het team staat erachter, dan doen ze dat ook zelf.

Het is de bedoeling dat wij wel zicht hebben op wat er gebeurt. Maar dat wil niet zeggen dat we gaan controleren. Als directieteam toetsen we een en ander af met de visietekst en bekijken we wat de financiële speelruimte is, bijvoorbeeld, maar controleren doen we niet.

## Leiden, niet sturen

**Caleidoscoop: 'Een zelfsturend team moet je niet sturen', is een principe dat we onthielden van Flanders Synergy. Toch heeft een pasgevormd team misschien wél nood aan sturing. Hoe groei je naar een echt zelfsturend team?**





Foto: Freebik

**Gerrit:** Er waren een aantal zaken die we vanaf de eerste dag bij de teams wilden leggen, zoals vervangingen, lesroosters en planning. Andere zaken bleven we centraal organiseren... en het waren net die dingen die al na een paar maanden problemen opleverden voor de teams! Het eerste jaar hebben wij bijvoorbeeld de schoolreizen nog centraal georganiseerd en het is nog nooit zo slecht gelopen als toen. Wat een miserie om dat alles geregeld te krijgen! Nog voor de schoolreizen echt plaatsvonden, hebben we gezegd: 'Volgend jaar krijgen jullie dat in handen.' En nu loopt dat vlot. De bevoegdheden van teams zijn vaak haast organisch gegroeid, op momenten dat we merken: 'Dit werkt alleen als we dat aan de teams overlaten.' Je kan geen mix maken, centraal een heleboel praktische zaken aansturen en toch verwachten dat teams zelf veel organiseren. Je moet dus snel redelijk veel loslaten als directie.

In de vorige organisatiestructuur werd ik gedwongen erg sturend, bijna directief aan de slag te gaan. Toen zat ik in een systeem van 'op het moment dat het niet lukt,

neem ik over'. Nu is mijn leitmotiv 'overpakken doe ik nooit, ondersteunen altijd'. Ik zit in een coachende rol. Voor mij is dat een verademing. Maar het is wel een oefening in loslaten. En ik geef toe... vooral dat eerste jaar heb ik met een klein hartje gekeken. Niet dat ik de neiging heb om mij overal in te moeien, maar het was toch wel een oefening in zelfdiscipline om niet te gaan suggereren van: 'Heb je daar en daaraan gedacht?' Maar ze hebben dat schitterend gedaan. Ik kan alleen maar lovend zijn over onze teams. Ik denk overigens dat het voor de teams zelf ook een verhaal van loslaten is, want je kan niet voor alles nog terugvallen op je leidinggevende. Die wil dat ook niet.

De eerste 2-3 jaar heb ik hard moeten inzetten op coaching omdat ik vaststelde – en ik vind dat ook niet erg – dat als mensen uit een organisatie komen die top down gestuurd is en dan te horen krijgen: 'Je mag nu zelf zaken gaan beslissen', een aantal van hen zegt: 'Allemaal goed en wel, ik wil dat doen, maar ik weet niet hoe ik dat moet doen.' Ook nu komt dat nog af en toe aan bod.

Sommige mensen zeggen: 'Dat zelfsturende zit niet in mijn persoonlijkheid, ik ga daar moeten aan werken en ik kan daar ondersteuning bij gebruiken.'



Op momenten dat een team vastloopt, oppert men weleens: 'We gaan de teams anders samenstellen.' Dat doe ik niet.

### Flanders Synergy

Flanders Synergy vzw werd in 2009 opgericht als Vlaamse competentiepool. FS ondersteunt innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, socialprofitorganisaties en overheidsbedrijven. Ook in scholen en CLB's lopen ondertussen heel wat FS-trajecten. Meer informatie vind je op <http://www.flanderssynergy.be/projectwerking/> onderwijs-slim-organiseren.

## Wat is modulair onderwijs?

Modulair onderwijs startte in 2008 als een proefproject, met als doel de gekwalificeerde uitstroom in BSO en BuSO te verhogen en de afstemming met de arbeidsmarkt te verbeteren.

Bij modulair onderwijs wordt een opleiding 'opgeknippt' in verschillende modules, waarvoor leerlingen een door de overheid erkend deelcertificaat kunnen krijgen. Leerlingen die de hele

opleiding – een samenhangend geheel van modules – met succes volgen, krijgen een certificaat.

Modulair onderwijs wordt georganiseerd per studiegebied. Er is geen opdeling in graden, leerjaren of fasen. Een verwijzing naar graden of leerjaren staat nog wel vermeld op de studiebewijzen in het gewoon secundair onderwijs omwille van gelijkwaardigheid en gelijkvormigheid met het lineair onderwijs. De eerste graad van het gewoon secundair onderwijs en de

observatiefase van het buitengewoon secundair onderwijs (OV 3) kunnen niet modulair worden ingericht. De betrokken studiegebieden zijn: auto, bouw, grafische communicatie en media, handel, hout, koeling en warmte, lichaamsverzorging, mechanica-elektriciteit, personenzorg, textiel en voeding.

Meer info vind je op Edulex, *Experimenteel secundair onderwijs volgens een modulair stelsel SO/2008/04*, gepubliceerd op 18/07/2008.

## Directeur met krijtkarretje: het speelveld aflijnen

### Caleidoscoop: Wat is de rol van een leidinggevende in een organisatie met zelfsturende teams?

**Gerrit:** Wat ik vooral doe, is helpen – liefst samen met de teams – bepalen wat de grenzen van het speelveld zijn. Als het kan of nodig is, ook helpen bepalen wat de spelregels zijn. Maar het spel zelf, dat speel ik niet mee. Dat moet gespeeld worden door de teams. Ik heb wel degelijk grenzen getrokken. De visie van de Broeders van Liefde, die gaan we niet veranderen. En de visie van onze school mag die niet tegenspreken. We zijn een school buitengewoon onderwijs en we **blijven** dat. Als mensen hier massaal beslissen dat ze een college willen worden, dan zeg ik: 'No way.' Maar binnen die grenzen hebben ze wel mogen spelen. Dat is altijd – denk ik toch – duidelijk geweest.

Een voorbeeld van wat er kan binnen de grenzen? Op school was er een regel die zei: 'Op schoolreis ga je niet naar pretparken.' Mijn voorgangers zullen wel goeie redenen gehad hebben voor die regel. Maar nu mochten de teams zelf de schoolreizen organiseren en kwam de vraag of ze nu weer naar pretparken mochten. 'Directeur, zeg ja of neen.' Ik ben niet tegen pretparken, dat kan ook tof zijn. Dus heb ik gezegd: 'Ik ga een document opmaken waarin jullie een aantal vragen moeten beantwoorden en waarin ik ook een aantal eisen stel rond een schoolreis. Zo moet wat je doet op schoolreis beantwoorden aan 3 van de 4 kwadranten in de 'circle of courage', de basis van onze visietekst<sup>2</sup>. Ik verwacht een voorbereiding en ik verwacht na de

schoolreis een evaluatie samen met de leerlingen en de leerkrachten.' De teams hebben dat schitterend gedaan. Daar is uitgekomen dat we voor een aantal teams gezegd hebben: 'Eigenlijk kunnen jullie perfect naar Bellewaerde trekken, want jullie toonden aan dat dit beantwoordt aan de eisen.' Dan zou ik niet weten waarom je dat niet mag doen. Ik ga niet zeggen 'ja' of 'neen', want dat is weer het oude systeem. Zoek zelf uit of wat je wil doen past binnen wat we als school willen zijn en doen.

### Caleidoscoop: Het speelveld bepalen is dus ook een manier om een team te laten groeien in zelfsturing.

**Gerrit:** Ja. Wanneer gaat een team moeilijk doen? Op het moment dat er geen duidelijkheid is over het speelveld. Daar moeten we bij helpen. Er is niks ergers dan een team laten spelen en achteraf zeggen: 'Eigenlijk heb je verkeerd gespeeld.' Dat had je beter vooraf gezegd. Heel vaak moeten mensen ook in extra tijd gaan omwille van een organisatieverandering, moeten ze bijvoorbeeld meer aanwezig zijn om al die zaken te organiseren. Dan kan je niet achteraf zeggen: 'Jullie hadden het beter anders aangepakt.'

Ik kan tegenwoordig op mijn bureau zitten in de wetenschap dat een team 50 meter verder aan het vergaderen is en



Sommige mensen zeggen: 'Dat zelfsturende zit niet in mijn persoonlijkheid, ik moet daaraan werken en kan daarbij ondersteuning gebruiken.'

heel wat dingen regelt. Net omdat voor iedereen de grenzen duidelijk zijn, voel ik mij daar comfortabel bij. Meer nog, het zorgt er ook voor dat mensen tot oplossingen komen waar ik zelf nooit aan zou gedacht hebben. Op het directieteam zeggen we vaak: 'We hadden het niet beter kunnen verzinnen.' En dat is tof.

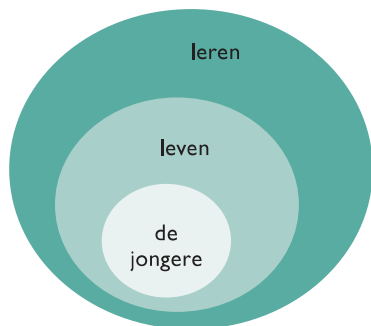
## Team in de put?

### Caleidoscoop: Een nieuwe teamstructuur kan dwars komen te staan op oude vriendschappen, of mensen samen zetten die niet zo goed overeenkomen. Hoe hebben jullie dat opgevangen?

**Gerrit:** Een school is inderdaad ook een groep mensen die een geschiedenis delen, met de vriendschappen, de vetes en de historisch gegroeide 'postjes' die daarbij horen. Daar heb ik bewust geen rekening mee gehouden. Alles wat we veranderden aan de school moest volgen op de visietekst en de organisatiestructuur die we uitwerkten. Historische 'verworvenheden' kwamen allemaal onder het vergrootglas te liggen. Wanneer een en ander in de lijn lag van de visie en de organisatiestructuur, dan mocht het blijven bestaan. En anders werd het geschrapt. Daar ben ik heel streng in, en de leerkrachten weten dat ondertussen ook.

Ik heb mensen bij me gehad die vertelden: 'Ik moet nu in dat team gaan werken, jij verwacht van mij het onmenselijke.' Dan was mijn antwoord: 'Oké, dat kan zijn, maar jij mag van mij niet verwachten dat ik daarin ga toegeven.' Persoonlijke verhalen zijn geen basis om de organisatie of de visie aan te passen. Ik ben ook maar een mens. Op zo'n moment heb ik hartpijn, maar die standvastigheid moet je wel hebben. Wil

## Visietekst BuSO Sint-Idesbald



Vanuit de volle overtuiging dat een jongere pas tot leren komt als ook het leven goed zit, tekenen we onze opdracht in drie cirkels uit.

In het hart van onze school staat de jongere. Die jongere brengt steeds zijn zijn, zijn gezin en zijn vrienden in.

In onze school bereiden ze hun toekomst voor. Wij zijn als minigemeenschap de spiegel én de spelruimte waar jongeren kunnen oefenen

in wie ze willen worden, in het in relatie staan en zo in het samen-leven.

Daarnaast geven wij hen kansen om zelfredzaamheid, beroepsfierheid, (werk)attitudes en vaardigheden aan te leren die kunnen leiden tot tewerkstelling.

In dit alles willen we als medewerkers beeld én voorbeeld zijn ...

dat zeggen dat ik die mensen in de kou liet staan? Neen. Ik wou coaching voorzien, de arbeidsgeneeskundige dienst ter ondersteuning vragen, alles doen om die mensen zich weer goed te laten voelen, en daar is vooral de eerste jaren enorm op ingezet.

Het probleem is, als je ingaat op de vraag van één personeelslid dat toch liever een ander team had, moet je het eigenlijk ook kunnen doen voor alle andere mensen die ook graag zouden verande-



Foto: Rawpixel – Unsplash

ren. Als je daaraan begint, begin je aan iets dat je nooit meer rechtgetrokken krijgt. Duidelijkheid brengt ook rust. Als mensen zouden voelen dat er te onderhandelen valt, brengt dat onrust. Bij wrijvingen moet je samen werken aan een herstel van relaties. Je moet met je collega's professioneel kunnen samenwerken. Dat zijn moeilijke gesprekken geweest. We hebben ondersteuningsprocessen opgezet die soms 2-3 jaar geduurd hebben. Er zijn mensen voor korte of zelfs langere tijd 'out' geweest. Maar we hebben uiteindelijk niemand verloren. Dat was wel mooi.

Ieder team heeft ondertussen ook een moment gehad dat ze voelden: 'Dit lukt niet meer, we lopen vast.' Ik heb gisteren nog met een team samengezeten dat het wat moeilijk heeft. Ik ben gestart met te zeggen dat ze allemaal kwaliteitsvol zijn en dat ze bij momenten heel mooi werk doen. En daarna heb ik gezegd: 'Maar er zijn ook een aantal zaken waar we het een keer moeten over hebben.' Ik vind het zo jammer dat directies vaak gepercipieerd worden – en we hebben dat soms zelf in de hand gewerkt – als 'ze komen controleren of ze komen ons hier een serieuze oplawaai verkopen'. Een leidinggevende moet geloven in zijn mensen en geloven dat ze het samen goed willen doen.

Op momenten dat een team vastloopt, oppert men weleens: 'We gaan de teams anders samenstellen.' Dat doe ik niet. We

gaan aan de slag met het team. We zitten samen diep in de put, we geraken er samen weer uit. Ik spreek met alle teamleden afzonderlijk en dan houden we een aantal gespreksessies met het totale team. Het doel is om afspraken te maken over hoe ze voortaan in team gaan samenwerken. Wil dat zeggen dat dat altijd supergoed lukt? Neen. Maar we komen meestal wel tot afspraken die maken dat ze op een professionele manier kunnen verder werken.

Ik ben hard en duidelijk in mijn standpunt en ik heb zo heel wat mensen kwaad gemaakt. Maar bijna al die mensen hebben achteraf gezegd: 'Eigenlijk zijn we content dat je het op die manier aangepakt hebt.' Dus denk ik dat het belangrijk is dat die communicatie ook komt vanuit de directie. Ook dat is duidelijkheid.

### Effect zonder rozengeur

**Gerrit:** Ik hoop dat ik niet de indruk geef dat het hier allemaal rozengeur en maneschijn is geweest. Het verandertraject is bij momenten pijnlijk geweest, vooral voor de personeelsgroep, maar ook voor ons als directieteam. Maar ik ben wel blij dat we erdoor gegaan zijn. De resultaten zijn er ook. We hebben bij de leerkrachten een werkbaarheidsbevraging gedaan tussen januari en juni 2017. Daar geven de mensen wel aan dat hun job zwaarder geworden is, dat het niet gemakkelijk is, dat het emotioneel

belastend is... maar ook dat de teams een enorme steun zijn. Met collega's werken, kunnen terugvallen op een team, maakt dat het allemaal wat meer verteerbaar en haalbaar wordt. 'We zitten niet opgesloten in ons klasje en om 4 uur stappen we niet buiten met een boekentas waar meer emoties dan boekjes in zitten', schrijven ze.

Een ander effect is dat men trotser is op de school en op wat men doet. Toen ik hier toekwam, was dat eigenlijk totaal niet aanwezig. Ik heb op het oneindige af gezegd dat we trots moeten zijn, ben kwaad geworden op momenten dat mensen verkeerde dingen zeiden over onze school. En ik heb de indruk dat die trots sinds een jaar of 2 toch aan het binnensijpelen is. 'Die van BuSO Sint-

Idesbald Roeselare kunnen wel iets betekenen, we doen hier schoon werk.'

Maar ook de leerlingen hebben erbij gewonnen. Het frappantste voorbeeld is de spectaculaire daling in het aantal schorsingen. Vroeger hadden we gemiddeld 27 schorsingen per jaar op een totaal van 300-350 leerlingen. Nu doen we dat nog 3 of 4 keer per schooljaar. Voor een school met type 3-leerlingen is dat sterk. Als je in buitengewoon onderwijs zit, kun je het eigenlijk niet maken om leerlingen buiten te zetten. We zijn voor die leerlingen vaak al het 'laatste station' en we moeten er fier op zijn dat ze het bij ons wél goed doen.

Organisatieverandering is geen mirakeloplossing. Leerkracht zijn in buitengewoon

onderwijs, dat zal nooit een simpele job zijn. Onze gasten worden er ook niet eenvoudiger op. Maar mijn leerkrachten werkten zelf wel een structuur uit om verder te kunnen. Ik heb het grote geluk dat ik echt een fantastisch leerkrachten-team heb. Ze doen het toch maar! Ik zou in elk geval nooit meer anders willen werken. Dat zeg ik ook vaak aan mijn personeelsleden: als je terug wil naar wat het vroeger was, ben ik weg, want dat zie ik niet meer zitten! (lacht).

### Meer lezen?

Een uitgebreid verslag van de ups en downs in het verandertraject in BuSO Sint-Idesbald kan je lezen in dit boek: Tom Van Acker en Yves de Maertelaere (2015). *Scholen slim organiseren: anders werken met goesting*. Leuven: Lannoo Campus.

## Tijdslijn van het verandertraject in BuSO Sint-Idesbald

Maart 2011: een nieuw directieteam gaat aan de slag.

Lente 2011: een bevraging bij alle medewerkers van de totale organisatie Sint-Idesbald (niet enkel BuSO) over waarden die ze belangrijk vinden in teamwerking, onderwijs en hulpverlening.

Juni 2011: er is een waardenset voor de organisatie en een algemene tekst rond onze identiteit voor de totale organisatie Sint-Idesbald.

Eind 2011: de projectoproep 'Onderwijs slim organiseren... uit liefde voor het vak' van Flanders Synergy verschijnt. De school tekent in en wordt geselecteerd.

Begin 2012: met een aantal leerlingen, medewerkers en directie naar het Vlaams Parlement voor infosessie Flanders Synergy.

Voorjaar 2012: we zien dat we dit jaar nog 2,5 dagen met de hele ploeg aan het

werk kunnen, zowel inhoudelijk als rond teamvorming.

Mei 2012: de praktijkleerkrachten werken een halve dag rond de inhoud van de opleiding, en bekijken of die voldoende aansluit bij de mogelijkheden en interesses van de leerlingen. De leerkrachten algemene vakken en leerlingbegeleiders denken na over eigen sterktes. Bij welke leerstijlen voelen ze zich het best? Wat kunnen ze goed? Wat vermijden ze liever? De waarden worden verkend en geconcretiseerd in een handelingskader, de circle of courage. De personeelsleden zetten de waarden in de circle of courage om in haalbare doelen voor het dagelijks handelen.

Juni 2012: 2 volledige dagen aan de slag rond visiegedreven organiseren en zelfsturende teams. We weten nu waar we nog moeten in groeien, waar we naartoe willen, waar we een hekel aan hebben, en waarin we uitblinken. Vanuit die oefening werd de visietekst ontwikkeld die u ook in dit artikel vindt. De opdracht 'droom je school op basis van de visie' leidt tot 7 tekeningen met

prototypes van nieuwe teamorganisaties ... en dan is het vakantie.

Zomer 2012: de 7 prototypes worden herleid tot 3 op basis van gelijkenissen. In alle tekeningen staat de leerling centraal en wordt gekozen voor kleinere, gemengde teams. De raad van bestuur weerhoudt 2 prototypes, waaruit het personeel kan kiezen.

Eind september 2012: de 2 prototypes worden voorgesteld aan alle medewerkers op een pedagogische studiedag. In groepen bekijken de medewerkers de voor- en nadelen van elk prototype. De keuze ligt bij hen.

Jaarwisseling 2012-2013: de nieuwe structuur wordt bekendgemaakt aan de hele personeelsgroep.

8 februari 2013: de medewerkers weten in welk team ze zitten.

1 september 2013: de nieuwe zelfsturende teams gaan aan de slag.

1 Om aan te geven met welke leerstijl leerkrachten het meest affiniteit hadden, gebruikten we de stijlen van Kolb. Een korte uitleg vind je bv. op <http://www.leren.nl/artikelen/2003/leerstijlen.html>.

2 De kwadranten in de circle of courage zijn (1) erbij horen, thuishomen, betrokkenheid, (2) zelfstandigheid, autonomie, (3) kunde, vaardigheden, competent zijn en (4) er zijn voor een ander.