



BERDINE GRASHUIS

Oprichter School voor Vrij Leiderschap, berdine@schoolvoorvrijleiderschap.nl

NIENKE DE VRIES

oprichter School voor Vrij Leiderschap, nienke@schoolvoorvrijleiderschap.nl

In dit artikel ontdek je hoe persoonlijke ontwikkeling en moedige keuzes de basis vormen voor cultuurverandering. Door voorbeelden uit de schoolpraktijk zie je hoe schoolleiders, ondersteund door de School voor Vrij Leiderschap, stappen hebben gezet om zowel zichzelf als hun teams in beweging te brengen. Geen heroïsche verhalen, maar eerlijke inzichten in het proces van loslaten, vertrouwen en samen groeien.

HOE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING ZORGT VOOR VERBINDING IN SCHOOL

VRIJ LEIDERSCHAP IN DE SCHOOL

Hoe creëer je een school waar vertrouwen, verbinding en eigenaarschap de basis zijn? Het antwoord ligt niet in structuren of beleid, maar in de persoonlijke groei van de mensen die er werken. Vrij Leiderschap ontstaat wanneer iedereen, van schoolleider tot teamlid, bereid is in de spiegel te kijken en vanuit innerlijke kracht te handelen. Wat gebeurt er als je de controle loslaat en eigenaarschap aan anderen toevertrouwt? De ervaringen van schoolleiders in Ede, Leusden en Sint-Michielsgestel

tonen aan dat wanneer mensen oude patronen loslaten, zowel de mensen als de organisatie bloeien. Vrij Leiderschap is geen eindpunt, maar een voortdurend pad van loslaten, vertrouwen en groei.

VAN OVERLEVEN NAAR LEVEN

Een school zou dé plek moeten zijn waar betekenisvol leren en ontwikkelen centraal staan. Waar nieuwsgierigheid en creativiteit de ruimte krijgen om te bloeien. Toch voelt het vaak anders. De dagen verlopen in een race tegen de klok, waarin ruimte voor verbinding en

inspiratie steeds kleiner wordt. Vergaderingen blijven oppervlakkig en waardevolle ideeën blijven onuitgesproken. Het werk wordt een optelsom van taken in plaats van een gezamenlijk betekenisvol proces.

Herken je dit? Vaak zijn zowel de organisatie als de mensen in de overlevingsmodus: gericht op veiligheid, controle en zekerheid. Het Barrett-zandlopermodel (zie afbeelding links) van bewustzijnsontwikkeling laat zien dat groei alleen mogelijk is als we deze controle loslaten en openstaan voor nieuwe mogelijkheden. Wat als jouw team zich echt gezien en gehoord voelt? Wat als je, in plaats van vanuit angst, zou kunnen handelen vanuit vertrouwen en vrijheid?

JE TEAM IN BEELD

Het Barrett-model biedt een krachtig kader om te begrijpen waar jouw team zich bevindt. Het helpt om inzicht te krijgen in de onderliggende dynamieken van je team en hoe je van overleven naar leven kunt groeien, zowel individueel als collectief.

Het model onderscheidt zeven bewustzijnsniveaus. De onderste helft (1-3) is gericht op overleven en het waarborgen van basisbehoeften. In deze reactieve fase gaat het vooral om het oplossen van problemen. Angst ligt onbewust ten grondslag aan alles. De bovenste helft (5-7) is gericht op betekenis, impact, verbinding en het realiseren van een gezamenlijke



visie. Hier stroomt creativiteit, worden ideeën met enthousiasme ontvangen, samenwerken lijkt vanzelf te gaan en geeft energie. Vrijheid en liefde vormen de basis van het handelen. Transformatie (4) in het midden, is een cruciale overgang. Het is de drempel waar individuen en teams in de spiegel kijken, zichzelf steeds beter leren kennen en zich losmaken van beperkende overtuigingen. Zonder deze persoonlijke en collectieve bewustzijnsontwikkeling is het onmogelijk om door te groeien naar de bovenste lagen van de zandloper. Zonder reflectie op beperkingen uit de onderste lagen saboteer je groei naar de bovenste lagen.

Maaïke Lauwerijssen, voormalig schoolleider van OBS de Bolster in Sint-Michielsgestel vertelt: 'Door bewust stil te staan bij de lagen van het zandlopermodel en te reflecteren op mijn eigen waarden, angsten en groeimogelijkheden, kreeg ik scherper zicht op mijn leiderschap. Toen ik doorkreeg dat ik in laag 1-3 nog wat te doen had, in helderheid en mezelf uitspreken, begreep ik beter waarom in bijvoorbeeld laag 5 nog zo vaak onduidelijkheid of inconsistentie aan de orde was in mijn school. Door

TRANSFORMATIE VRAAGT MOED

bewust te reflecteren op de lagen van het zandlopermodel leerde ik mijn waarden, angsten en groeimogelijkheden scherp te zien. Ik ontdekte dat helderheid en het durven uitspreken in de basislagen 1-3 voor mij essentieel zijn om hogere lagen, zoals verbinding en eigenaarschap, daadwerkelijk te realiseren. Het model werd voor mij een krachtig raamwerk voor persoonlijke en collectieve transformatie. Door vanuit authentieke waarden te handelen, kon ik een omgeving creëren waarin iedereen, van collega's tot leerlingen, de ruimte kreeg om te groeien. Dat inzicht heeft mijn leiderschap blijvend veranderd.'

WAT ZIE JIJ?

Elke laag heeft zijn eigen dynamiek en vraagt om reflectie. We nemen je mee door de zeven niveaus en de teamdynamieken die daarbij horen. Bij elke laag krijg je een reflectievraag die je helpt om

inzicht te krijgen in de bewustzijnsontwikkeling van je organisatie en teamleden.

1. Overleven

Dit niveau draait om de basisbehoeften: financiële stabiliteit, veiligheid en zekerheid. Het is de fase waarin angst voor verandering, controlebehoefte en

bureaucratie domineren.

Reflectievraag: In hoeverre staan zorgelijkheid om veiligheid en zekerheid het functioneren van (een van) mijn teamleden in de weg? Hoe maak ik dat bespreekbaar en wat kan ik bieden aan persoonlijke ontwikkeling?

2. Relaties

Dit gaat over het creëren van verbinding en een gevoel van erbij horen. Teams kunnen te maken krijgen met conflictvermijding of angst om zichzelf te tonen. *Reflectievraag: Waar zie ik situaties in mijn school waar mensen zich niet uitspreken of zichzelf niet laten zien? Hoe kan ik een cultuur creëren waarin open, betekenisvolle gesprekken plaatsvinden?*

3. Zelfwaardering

Op dit niveau zoeken medewerkers naar erkenning, status en waardering voor

hun werk. Het is een fase waarin prestaties en succes belangrijk zijn, maar er is ook gevaar van onvolwassen gedrag en de dramadriehoek: excelleren mag niet echt en onzekerheid moet worden goedgepraat.

Reflectievraag:

Waar in mijn team wordt op een onvolwassen manier erkenning gezocht, gegeven of vermeden? Worden ontwikkelingen en successen gedeeld en gevierd op een manier die iedereen motiveert?

4. Transformatie

Dit is het niveau waar angst wordt losgelaten en persoonlijke groei wordt omarmd. Oude patronen maken plaats voor creativiteit en vernieuwing. Mensen gaan hun volwassen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen houding en gedrag.

Reflectievraag:

Hoe kan ik mijn eigen kwetsbaarheid en leerproces tonen? Hoe organiseer ik dat leerprocessen gedeeld worden en dat mijn team gewend raakt aan authentiek en reflectief zijn? Hoe kan ik mijn team uitnodigen om samen te leren en te groeien?

De vierde laag van transformatie is de plek waar leiderschap zich echt ontwikkelt. Je gaat van het managen van systemen naar het inspireren van mensen. Maar daarvoor kom je oog in oog te



staan met je beperkende overtuigingen. Overtuigingen zoals “ik ben niet goed genoeg” of “ik moet voldoen aan verwachtingen om geliefd te zijn.” Dit is de plek waar het spannend wordt, maar het is juist ook de plek waar je jezelf kunt bevrijden. Want door bewust deze overtuigingen en angsten aan te kijken, geef je jezelf de kans om oude patronen los te laten en vrij en geïnspireerd te gaan leven en werken. Transformatie vraagt moed. Het betekent dat je daar waar het spannend wordt, jezelf laat zien.

Schoolleider Mathijs van Londen van OBS de Kern uit Ede deelt hoe hij deze drempel overging en welke inzichten dat hem en zijn team bracht: ‘In mijn reis als schoolleider doorliep ik verschillende bewustzijnsniveaus. Het begon bij mijzelf: waar ik verandering wilde zien, moest ik die natuurlijk zelf voorleven. Dit was confronterend; mijn instinct was vaak om me bij drukte terug te trek-

er beweging in het team. Verantwoordelijkheden werden schoolbreed gedeeld en er ontstond gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ik leerde dat loslaten geen controleverlies is, maar een kans om mensen te laten groeien. Deze bewustwording is essentieel gebleken voor onze schoolontwikkeling.’ Vrij Leiderschap draait niet om de perfecte leider zijn, maar om leren, groeien en jezelf laten zien.

In de bovenste helft van het Barrett-model ligt de vrijheid om te gaan doen waar het jou echt om gaat. In plaats van te overleven, begin je te leven. Niet vanuit angst, maar vanuit vrijheid, vertrouwen en overvloed.

5. Zelfrealisatie

Hier draait alles om het zichtbaar doorleven van persoonlijke en organisatorische waarden. Teams die hier samenwerken, zijn gedreven door een gedeeld doel en handelen vanuit vertrouwen en integriteit.

Reflectievraag: Hoe kan onze school een positieve impact maken op de samenleving?

7. Dienend zijn

Het hoogste niveau richt zich op het dienen van anderen en het bijdragen aan een hoger doel. Leaders die hier opereren, zien hun rol als een middel om anderen te helpen groeien en bloeien.

Reflectievraag: Hoe kan ik als leider anderen ruimte geven en stimuleren in hun proces naar persoonlijke vervulling en zingeving?

VAN WERKDruk NAAR BEZIELING

Zelfrealisatie betekent leven en werken vanuit je diepste waarden. Schoolleider Esther Dubbeld van OBS de Bongerd in Leusden beschrijft hoe het herontdekken van haar bezieling haar leiderschap en team heeft veranderd: ‘Er waren dagen waarop ik me uitgeblust voelde. Mijn overtuiging dat ik hard moest werken om een goede schoolleider te zijn, zette me vast in eindeloze to-do-lijstjes en haastige afspraken. Ik leefde in het onderste deel van de zandloper, zonder ruimte voor bezieling. Door de begeleiding van de School voor Vrij Leiderschap leerde ik anders kijken. Ik maak nu bewust keuzes in hoe ik aanwezig wil zijn. Ik heb geleerd om stil te staan bij mijn bezieling, mijn diepe verlangen om bij te dragen aan een veelzijdige liefdevolle wereld waarin iedereen zijn eigen kleur mag laten zien. Dit heeft mijn leiderschap veranderd. Verstoep achter mijn computer of onderweg van overleg naar overleg, voelde ik die bezieling niet. Maar door inzicht te krijgen in wat mij afleidt, kan ik nu vanuit rust aanwezig zijn bij wat zich aandient. Dat brengt me vrijheid. Het stelt me in staat om mezelf volledig te laten zien, en daardoor ook de ander écht te zien. Stilstaan is voor mij thuiskomen. Thuiskomen bij wie ik werkelijk ben, los van de verhalen en overtuigingen die ik vroeger had. Vanuit die plek is het vrij en liefdevol. Ik hoef dan niets te doen om verbinding te ervaren. Ik merk dagelijks het effect in de hele school, leerkrachten kunnen nu zowel helder als liefdevol communiceren, gaan niet meer mee in de beperkende verhalen maar kijken naar kinderen vanuit openheid en vrijheid. De

VRIJ LEIDERSCHAP DRAAIT OM LEREN, GROEIEN EN JEZELF LATEN ZIEN

ken of controle te houden. Uit angst om fouten te maken, aarzelde ik soms te lang om anderen te betrekken. Toch besloot ik mijn kwetsbaarheid te tonen: ik deelde mijn fouten met mijn team en vroeg om feedback. Spannend, maar het bracht iets onverwachts. Het team begon zich ook open te stellen. Ik ontdekte dat ik niet perfect hoef te zijn om een goede leider te zijn, maar wel oprecht en aanwezig. Mijn kwetsbaarheid bleek geen zwakte, maar bracht kracht en verbinding. Door vertrouwen te geven, kwam

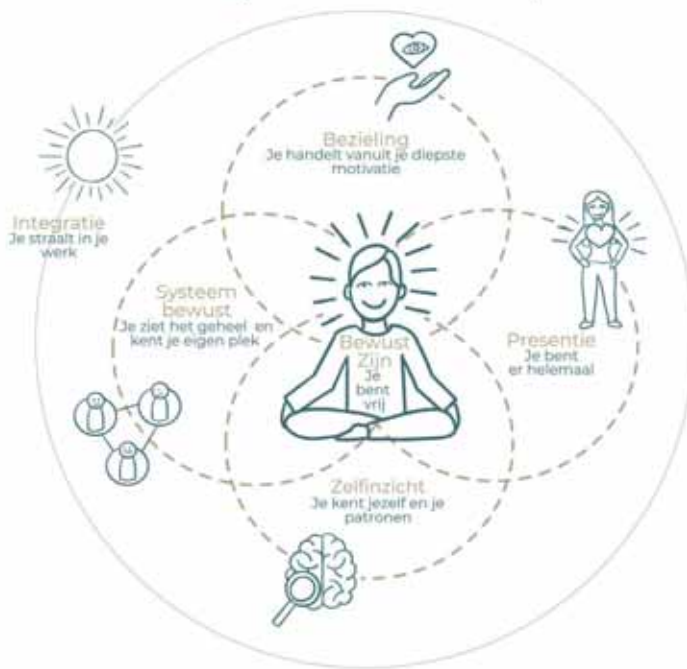
Reflectievraag: Hoe duidelijk is onze gezamenlijke missie voor iedereen? En handelen we daar ook echt naar?

6. Samenwerking

Op het niveau van samenwerking draait het om het maken van betekenisvolle bijdragen, niet alleen binnen de organisatie, maar ook met de bredere gemeenschap. Het is hier dat teams intrinsiek gemotiveerd zijn om een verschil te maken, gedreven door gezamenlijke waarden en doelen.



Vrij Leiderschap



De principes van Vrij Leiderschap

energie gaat naar de juiste dingen en dit geeft ons enorm veel werkplezier.'

DE ILLUSIE VAN VEILIGHEID

In veel scholen wordt veiligheid als thema besproken binnen ontwikkelprocessen. Maar er is een terugkerende vergissing: de overtuiging dat veiligheid door de omgeving moet worden gefaciliteerd. Dit idee versterkt afhankelijkheid van anderen en houdt de dramadriehoek in stand, wat persoonlijke groei belemmert. De weg naar echte veiligheid begint bij jezelf. Wanneer je jezelf beter leert kennen en onderzoekt waar jij je onveilig hebt gevoeld, kom je los van de angst die je vasthoudt. Dit creëert een gevoel van innerlijke rust en basisveiligheid die niet afhankelijk is van externe omstandigheden. Die interne veiligheid vormt het fundament waarop je kunt bouwen. Wanneer mensen zich veilig voelen in zichzelf, durven ze zichzelf te laten zien, met hun ideeën, kwetsbaarheden en creativiteit. In die ruimte van vertrouwen ontstaan de mooiste dingen: feedback wordt een kans tot groei in plaats van een bron van angst. Creatieve ideeën vinden hun weg naar vorm, en samenwerken wordt niet langer een verplichting, maar een natuurlijke stroom die energie en plezier geeft.

Maaïke, die al eerder aan het woord was, licht toe hoe haar managementteam gezamenlijk een cultuur van verantwoordelijkheid en verbinding wist te creëren: 'In ons MT werkten we steeds harder om de kwaliteit te verbeteren, maar toch liepen we vast. Taken werden van elkaar én van leerkrachten overgenomen. Passief verzet tegen veranderingen en kwaliteitsimpulsen leek te groeien, terwijl collega's oplossingen buiten zichzelf zochten. Kritiek en zorgen werden meestal niet gedeeld in teamverband, maar kwamen wel naar voren in informele, negatieve gesprekken. Dit kon niet de bedoeling zijn. Het werd duidelijk dat ook wij iets anders moesten doen. Onvolwassen gedrag zat niet alleen in het team, maar ook in ons MT. "We hebben dit altijd zo gedaan, waarom veranderen?" of excuses om afspraken (vooral met onszelf) niet na te komen, dat soort patronen herhaalden zich. We richtten ons op wat anderen moesten veranderen, in plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen. We voelden ons moedeloos en gedroegen ons uiteindelijk zelf ook als slachtoffer. De omslag kwam toen we kozen voor een bewustwordings- en reflectietraject. We ontdekten hoe ons gedrag onbedoeld onvolwassen teamdynamieken in stand hield. Te

weinig concrete richting en het vermijden van beslissingen droegen bij aan die stagnatie. We dachten openheid te bevorderen, maar namen werk over zodra het niet liep zoals bedacht. Door te leren omgaan met weerstand en spanning, zowel in onszelf als in het team, ontstond ruimte. Ruimte om eigenaarschap bij teamleden te bevorderen en hen te ondersteunen in het ontwikkelen van leiderschap, ongeacht hun rol. Onze visie kreeg focus en helderheid door drie kernzinnen: Ik ben open en bewust aanwezig. Ik draag bij aan het geheel. Ik leer overal van en met jou. Deze zinnen brachten onze waarden - bewust, betrokken en betekenisvol - tot leven. Door te beginnen met ons eigen leiderschap gaven we het goede voorbeeld en bouwden we aan een cultuur van vertrouwen. Dat was de sleutel tot verandering.'

DE MOED OM STIL TE STAAN

De weg van overleven naar leven vraagt om een bewuste keuze: durf stil te staan. Dit stilstaan met elkaar is geen verloren tijd. Integendeel, dit is een daad van leiderschap. Vrij leiderschap. Het brengt je in contact met wie je werkelijk bent. Het vraagt moed om te vertragen en ruimte te nemen waarin echte inspiratie kan ontstaan. En de durf om te kiezen voor een weg waarin vertrouwen belangrijker wordt dan controle. Kijk eerlijk naar jezelf, naar je team, en naar de overtuigingen die jullie vasthouden in patronen van controle en overleven. Dit is waar cultuurverandering begint. Niet met nieuwe systemen of procedures, maar met mensen die bereid zijn zichzelf onder de loop te nemen. Persoonlijke ontwikkeling is geen randvoorwaarde voor schoolontwikkeling; het is dé voorwaarde. Wanneer schoolleiders en teams kiezen voor bewustwording en vrijheid, ontstaat de ruimte waarin de school en dus de leerlingen écht tot bloei kunnen komen. BSM

Bronnen

De waarde(n) van mijn bedrijf - Zo verander of creëer ik een organisatiecultuur. Richard Barreth, Lannoo campus - Scriptum, 2010. Overige bronnen zijn op te vragen bij de auteurs.