



INSPIRATIE **Gedeeld Leiderschap in Diversiteit bij Freinet Kindcentrum De Tandem**

De ILIAS-reis in internationaal gezelschap heeft ons het inzicht gebracht dat Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking een gedeeld leiderschap is, met een specifiek vermogen om met de diversiteit in de context om te gaan. De drie elementen zijn daarin even belangrijk: gedeeld – leiderschap – in diversiteit. We zagen dit inzicht op een bijzonder boeiende manier in de praktijk gebracht bij Freinet Kindcentrum De Tandem in Sint-Kruis, Brugge.

Directeur Mike Goudeseune ging twee keer in gesprek met onze groep, de eerste keer bij de kick-off begin 2021 en een tweede keer toen we met de groep te gast waren in het centrum, aan het einde van ons leertraject (mei 2022). Beide ontmoetingen brachten veel inspiratie. Het verhaal van De Tandem leest als een verhaal van geloven in de kracht van diversiteit en in de waarde van elke stem. Een verhaal van loslaten en vertrouwen geven zonder in de steek te laten. Een verhaal van talenten zien en ze te laten groeien bij kinderen, collega's en ouders.

Kindcentrum De Tandem in een notendop

In Freinet [Kindcentrum De Tandem](#) start elke dag een nieuwe ontdekkingstocht, ook voor het team en de leidinggevenden. Gelegen in een groot, groen domein is het centrum een plek waar onderwijs, ontwikkeling, opvang en ontspanning in elkaar overvloeien. Kinderen kunnen hier 50 weken op een jaar van 7 u. tot 18 u. hun talenten breed ontwikkelen. Een doorlopende ontwikkellijijn, van 0 tot 12 jaar, tussen kinderopvang, onderwijs en buitenschoolse opvang vormt de basisgedachte achter het kindcentrum.

Begeleiders (leerkrachten, kinderbegeleiders, zorgleerkrachten, opvoeders, vrijwilligers ...) vormen samen één team. Iedereen die in het kindcentrum werkt, heeft dezelfde visie op de wijze waarop kinderen leren en zich ontwikkelen. De school volgt het leerplan en de eindtermen van het GO!. De kinderopvang is erkend door Kind en Gezin. De werking combineert de visie van Freinet, Malaguzzi, Gordon en Pikler.

Het idee voor een kindcentrum ontstond ongeveer acht jaar geleden vanuit een bezorgdheid voor de kleinste kleutertjes. Ondanks dat het kinderdagverblijf op hetzelfde terrein gelegen was als de kleuterschool, waren er toch traantjes bij de kleintjes op de eerste schooldagen. De warme overgang tussen opvang en het kleuterklasje was er niet. Daarom was er al een nauwere samenwerking gegroeid tussen de kinderbegeleiders en de peuterjuf. Een eerste studiereis naar Nederland had de droom van een kindcentrum laten ontkiemen.

Toen het kinderdagverblijf in 2016 failliet ging en de school de vraag kreeg om een overname te overwegen, klikten de puzzelstukjes in elkaar. Zonder ervaring met kinderopvang, maar met veel enthousiasme en een heldere blik op het potentieel, besloot de directie om de sprong te wagen. Dit was de opportuniteit om het kindcentrum waar te maken. Met de combinatie van mensen, middelen en kaders van welzijn en onderwijs kon de hardnekkige fragmentatie in het

leven van kinderen en ouders deels weggewerkt worden, wat zou bijdragen aan meer rust, minder stress en betere leer- en ontwikkelingskansen.

Gedeeld leiderschap in zelfsturende teams

Van vandaag op morgen groeide het team van 15 naar 40 medewerkers uit twee totaal verschillende werelden. Het was voor de directie niet mogelijk om dezelfde leiderschapsstijl aan te houden. Hoe sturing geven aan deze nieuwe, grotere en interdisciplinaire organisatie? Onder begeleiding van Tom van Acker ('Scholen Slim Organiseren') schakelde het kindcentrum over naar zelfsturende teams. Er werd een onderbouw, een middenbouw en een bovenbouw gevormd. Elk team kreeg een budget en een urenpakket toegewezen; daar konden ze zelf mee aan de slag. Elk team kreeg ook een coach die de samenwerking faciliteert. In die periode werd de basis gelegd voor hoe het kindcentrum ook vandaag nog functioneert.

In de drie teams werken collega's interdisciplinair samen. Het diploma is geen criterium waarlangs mensen worden verdeeld. Alle belangrijke beslissingen worden samen genomen, met betrokkenheid van elk teamlid. Het eerste uur van elke nieuwe werkweek zet het team samen de belangrijke lijnen uit. Vijf keer per jaar is er een Grote Teamvergadering, na de schooluren en na de sluiting van de onderbouw. Hier wordt elke collega verwacht. Iedereen draagt verantwoordelijkheid.

De beleidsbeslissingen die voor het hele team van belang zijn, worden volgens het Tandemplan uitgewerkt. Een kernteam, of Vliegwielen, werkt gedurende een paar weken aan een specifiek thema. Tijdens deze Sprint worden mogelijkheden verkend en scenario's met elkaar vergeleken tot een concreet voorstel vorm krijgt. Het kernteam brengt dit voorstel naar het Forum. Daar is iedereen welkom: medewerkers, ouders en externe experts luisteren naar het verhaal van het kernteam. Ze toetsen het voorstel af aan de visie van het kindcentrum en hakken samen de knoop door. Dit participatief model garandeert niet alleen een grote betrokkenheid van elke belanghebbende in de besluitvorming, maar zorgt er ook voor dat elke uitdaging door veel verschillende brillen bekeken wordt.

Er zijn twee belangrijke afspraken die het gedeeld leiderschap schragen. Wanneer iemand weerstand voelt bij een nieuwe beslissing, is de afspraak dat je de afweging maakt: "Ben ik niet akkoord, omdat de beslissing ingaat tegen onze visie of heb ik een persoonlijk bezwaar?" In het eerste geval breng je het bezwaar naar de groep, in het tweede geval ga je er zelf mee aan de slag. De tweede afspraak is dat iedereen initiatiefrecht en meldingsplicht heeft. Iedere leerling, ouder of medewerker kan initiatief nemen om, binnen de krijtlijnen die samen uitgezet zijn, iets te doen of uit te proberen. Wanneer je iets wil veranderen aan de gemaakte afspraken, dan moet je het melden. Er wordt tijd gemaakt om in overleg te gaan en je idee af te toetsen aan de visie.

Geen zelfsturing zonder leiderschap

Voor een leider in een dergelijk zelfsturend team is het zoeken naar de goede positionering. Het is een stukje loslaten, maar tegelijk ook een duidelijk kader schetsen en af en toe eens de grens trekken. Mike omschrijft dit als een evenwicht dat gezocht wordt met vallen en opstaan. De teamleden zijn vrij, ze worden tegelijk ook geleid en – heel belangrijk – ze worden nooit aan hun lot overgelaten of in de steek gelaten. Dat werkt volgens een stappenplan:

1. Het begint met het vooropstellen van een heel heldere visie. Wie zijn we? Waar staan we voor?
2. In een tweede stap is het belangrijk de visie duidelijk te definiëren. Als we zeggen dat we Freinet, warm en breed zijn, wat betekent dat dan concreet? Wat houden de verschillende componenten van de visie in?
3. Van zodra dat voor iedereen in het team helder is, geef je als leidinggevende aan wat je van het team verwacht.
4. Je zegt vervolgens wat jij voor hen kan doen. Wat mag het team van jou als leidinggevende verwachten? Bijvoorbeeld: wij geven vertrouwen, tijd, materiaal en ontwikkelkansen.
5. Als laatste stap laat je het team vertellen wat zij van de leidinggevende nodig hebben om het doel te kunnen bereiken en om aan de verwachtingen te kunnen voldoen?

Het proces naar zelfsturing loopt niet voor elk team op dezelfde manier. Je ziet teams een vergelijkbare evolutie doormaken van weten, naar inzien (het aha-moment), naar toepassen en integreren, maar ze doen dat elk op hun eigen tempo. En dat is helemaal oké. Zelfsturing hoeft niet meteen groot en spectaculair te zijn; het kan in heel kleine dingen zitten. Medewerkers die moeite hebben om de zelfsturing op te nemen, reik je een duidelijk kader aan. Daarbinnen creëer je kansen om kleine stapjes te zetten en kleine succeservaringen te hebben. Het vraagt maatwerk en een persoonlijke aanpak van de leidinggevende. Je gaat open en eerlijk het gesprek aan: kan jij wat van jou verwacht wordt? Wat heb je nodig om het te leren? Als leidinggevende laat je die ruimte voor verschillende ritmes.

Verbinden in diversiteit

We onderkennen nog een derde component van inclusief leiderschap. Die zit in het krachtig vermogen om met diversiteit om te gaan. Het profiel van de inclusieve leider, zoals het zich in het onderzoek van Dillon, Bourke, Espedido e.a. (Deloitte. 2016, 2020 en verder) aftekent, zien we ook bij Kindcentrum De Tandem in praktijk gebracht. We geven nog eens de zes kenmerkende eigenschappen, telkens geïllustreerd met voorbeelden uit Brugge.

ZICHTBAAR ENGAGEMENT Inclusieve leiders drukken een authentieke inzet voor diversiteit uit. Ze dagen het status quo uit, laten anderen verantwoordelijkheid dragen en maken van diversiteit en inclusie een persoonlijke prioriteit.

Bij Kindcentrum De Tandem worden muren gesloopt tussen kinderopvang, onderwijs, buitenschoolse opvang, jeugd, cultuur, sport en ontspanning. Het status quo van gescheiden beleidsdomeinen wordt uitgedaagd om tot een interdisciplinaire samenwerking te komen in het belang van het kind. Wat best is voor het kind weegt sterker door dan de structuren die ooit bedacht werden.

Daarbij wordt tijd noch moeite gespaard. Het team is lange tijd bezig geweest met het uitwerken van de visie; vele avonden van in gesprek gaan met de teamleden, iedereen betrekken, tot er een visie lag waarin een diversiteit van perspectieven geïntegreerd is.

BESCHEIDENHEID, NEDERIGHEID Inclusieve leiders stellen zich bescheiden op. Ze hebben de moed om zich kwetsbaar op te stellen, ze geven fouten toe en creëren de ruimte voor anderen om bij te dragen.

Bij Kindcentrum De Tandem zoeken directieleden en coaches met vallen en opstaan naar het juiste evenwicht op maat van elke collega. Dat ligt ergens tussen kader bieden, grenzen aangeven en loslaten. Het vraagt moed en lef, zowel van hen als van de teamleden. Daarbij wordt veel ruimte gelaten voor het experiment. Beslissingen worden niet in steen gebeiteld. Het team blijft de hele tijd nadenken en bijsturen. Wat het ene jaar uitgeteerd wordt, kan het andere jaar weer wijzigen. Die rustige houding in het nog-niet-weten, in het zoekend-zijn typeert de inclusieve leider.

BEWUST ZIJN VAN BIAS Inclusieve leiders zijn zich bewust van persoonlijke vooringenomenheid. Ze gaan bewust op zoek naar hun blinde vlekken en naar gebreken in het systeem. Ze werken er hard aan dat mensen beoordeeld worden op hun verdiensten.

De eerste belangrijke beslissing die genomen werd na de overname van het kinderdagverblijf was het verhogen van de lonen van de kinderbegeleiders. De *bias* in het systeem die resulteert in een onderwaardering van hen die elke dag zorg dragen voor wie ons meest dierbaar is – onze kinderen – werd opgemerkt en aangepakt. Diploma's geven in Kindcentrum De Tandem niet de doorslag; er wordt vooral gekeken naar competenties en talenten.

NIEUWSGIERIGHEID NAAR ANDEREN Inclusieve leiders tonen een open geest en een diepe nieuwsgierigheid naar anderen. Ze luisteren zonder oordeel en proberen met empathie de mensen om hen heen te begrijpen.

Het team van Kindcentrum De Tandem is veel naar het buitenland op reis gegaan om met die open geest en vanuit die diepe nieuwsgierigheid te leren van hun collega's in Nederland, Italië, Denemarken, Finland, Spanje en Portugal. Tijdens deze reizen gaan de ogen van medewerkers open. Ze komen geïnspireerd terug, met goesting om meteen aan de slag te gaan.

CULTURELE INTELLIGENTIE Inclusieve leiders hebben aandacht voor de cultuur van anderen en passen zich waar nodig aan.

De nieuwe manier van werken in het kindcentrum heeft een *mind shift* gevraagd, zowel bij de teamleden als bij de directie. De dialoog tussen Welzijn en Onderwijs is te vergelijken met een interculturele dialoog waarin twee werelden elkaar ontmoeten. Dat zet nieuwe concepten op

de voorgrond, zoals educare: de overtuiging dat, als je aan het verzorgen bent, je met educatie bezig bent, en vice versa.

De gesprekken over visie en praktijk worden steeds breed gevoerd. Bij elk Forum kunnen bijvoorbeeld experts uitgenodigd worden. De Grote Teamvergaderingen worden 's avonds gehouden, na de sluiting van de onderbouw, opdat iedereen aanwezig zou kunnen zijn. "Is dat voor ons eigenlijk wel zo belangrijk," vragen de kinderbegeleiders vaak? Bij Kindcentrum De Tandem is het antwoord volmondig: "Ja!". Het is belangrijk dat ook zij vanuit hun bril mee kijken naar gemeenschappelijke uitdagingen. Ieders blik vormt een meerwaarde in het totaalplaatje.

EFFECTIEVE SAMENWERKING Inclusieve leiders zetten anderen in hun kracht. Ze hebben aandacht voor diversiteit van denken en voor psychologische veiligheid. Ze richten zich op teamcohesie.

Kindcentrum De Tandem ademt samenwerking; dat is intussen duidelijk. Het participatief model zorgt voor gemotiveerde teamleden, want het is hun verhaal dat gemaakt wordt. Een verhaal dat nooit af is.

We danken Mike voor de gastvrijheid. Onze kennismaking met Kindcentrum De Tandem heeft ervoor gezorgd dat een aantal cruciale ILIAS-concepten met praktijkverhalen tot leven konden komen. Gedeeld leiderschap in diversiteit is een boeiende ontdekkingsreis.