

Waarderend leiderschap brengt leerkrachten tot leren

Met honing vang je meer vliegen dan met azijn. Een aai over de bol werkt (vaak) beter dan een schop onder de kont. Alles wat aandacht krijgt groeit. Drie verschillende manieren om aan te geven dat een positieve benadering vaak meer effect heeft dan een negatieve insteek. Aart Brezet kan het weten; een positieve benadering is de grondslag voor zijn systematiek van waarderend leiderschap waarmee hij scholen ondersteunt.

TEKST MARTIN VAN ROOIJ
FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ EN AANGELEVERD

Waarderend leiderschap: wat is dat eigenlijk? Aart Brezet, eigenaar van Drives@School: “Waarderend leiderschap is een manier van leidinggeven waarin elementen van diverse theorieën uit de positieve psychologie samenkomen en die bij uitstek geschikt is voor het onderwijs. Waarom? Omdat het onderwijs uitblinkt in het zogeheten *deficit*-denken: het denken in problemen, in tekorten, in wat er niet is. De aandacht gaat vaak uit naar wat er *fout* gaat en niet naar wat *wel* werkt in de klas, in de samenwerking met collega’s of met ouders. En als kinderen niet aan een norm voldoen, ontstaat de behoefte aan diagnoses om in kaart te brengen wat er mis is. Deze negatieve manier van kijken voedt gevoelens van onmacht en incompetentie. De aandacht voor tekorten zet een manier van denken in gang die contraproductief is, want we weten: als je focust op tekort, kreeg je meer tekort. We kennen dat van de armoedeval. Mensen die in armoede leven, nemen vaker verkeerde besluiten, waardoor ze in armoede blijven.”

WERKDruk WORDT WERKPLEZIER

Met zijn methode stimuleert Aart professionals in het onderwijs te denken in potentieel en progressie. “Als je de principes van

„Onderwijs gaat niet over presteren maar over leren.“



Aart Brezet, eigenaar van Drives@School

waarderend leiderschap hanteert, laat je mensen voortdurend de positieve keerzijde zien, maar dan wel op een manier dat de negatieve kant er mag zijn. Want als je dat nalaat, voelt men zich niet gehoord en blijft men in de weerstand. Stap één is dus erkennen van de negativiteit. Stap twee is de aandacht verleggen naar het positieve verlangen dat erachter ligt en de mooiste ervaringen daarmee, want daarin zit potentieel. Alleen positieve doelen kun je realiseren. Een goed voorbeeld is werkdruk. Veel van de oplossingen om de werkdruk te verlagen hebben de werkdruk verhoogd. Het is veel effectiever om te onderzoeken wanneer mensen het meeste werkgeluk of werkplezier ervaren. Want voor wie lol heeft in zijn werk, is druk irrelevant.”



Aart Brezet traint de schoolleiders zelf: "Waarderend leiderschap laat mensen leren. Het is stilstaan zodat je sneller vooruitgaat."

Het kiezen van de juiste woorden maakt volgens Aart een wereld van verschil. "De woorden die je kiest, doen iets met je mindset en met je manier van kijken. Als een leerkracht zegt dat de kinderen snel afgeleid zijn, dan ervaart hij onmacht. Je kunt het ook zo zien: kinderen verleggen heel snel hun aandacht naar iets wat ze veel interessanter vinden. Die kwaliteit kun je met boeiend onderwijs juist benutten. Bij veranderen denken we vaak aan 'ver' en 'anderen'. Anderen moeten veranderen. Maar het is raar om dat te verwachten als jij hetzelfde blijft doen."

ZELFWAARDERING ONTLOCKEN

Ook bij klassenbezoeken en ontwikkelgesprekken is het kiezen voor de waarderende benadering volgens Aart essentieel. "Als schoolleiders met een kijkwijzer de klas in gaan, ligt vaak het accent op wat er nog niet goed gaat. Dat beoordelen levert spanning op, waardoor iemand juist minder presteert. Dat hele proces is fnuikend voor iemands zelfvertrouwen. Bij waarderend leader-

schap draaien we dat 180 graden om. We onderzoeken wat er van waarde is in een les en laten de leerkracht daar eerst zelf over vertellen. Dan zie je dat ze heel zelfkritisch zijn en dat we juist moeite moeten doen om hen te laten praten over de beste momenten in de les. De essentie van waarderend leiderschap is dat we zelfwaardering ontlocken, want dan doen we fundamenteel iets aan die gevoelens van onmacht en incompetentie die negativiteit veroorzaken. Mensen zijn zich veel meer bewust van hun valkuilen dan van hun kwaliteiten, heb ik ervaren."

“De essentie van waarderend leiderschap is dat we zelfwaardering ontlocken.”

WAARDEREND LEIDERSCHAP

Waarderend leiderschap is gebaseerd op *appreciative inquiry* (ook wel *waardierend onderzoeken* genoemd), een methode ontwikkeld door David Cooperrider en Suresh Srivastva. Aart: "De definitie daarvan is de kunst en kunde van het stellen van vragen over het potentieel van een individu, team of organisatie, zodanig dat deze vanzelf tot bloei komt. Je richt je aandacht dus op het potentieel en al onderzoekende laten mensen steeds meer het beste van zichzelf zien."

HANDIGE VRAGEN

Aan de basis van waarderend leiderschap liggen drie aannames, aldus Aart. "Dat zijn: iedereen doet alles met de beste intenties, iedereen wil verantwoordelijkheid nemen en iedereen kan dingen. Vanuit dat vertrouwen kun je met vragen de aandacht te sturen naar de wel-kant." Er zijn handige en minder handige vragen, weet Aart uit ervaring. "Vaak stellen schoolleiders aan teamleden de coachende vraag: 'Wat heb je nodig?' Ik vind dat geen handige vraag, omdat mensen vaak niet weten wat ze nodig hebben. Wisten ze dat wel, dan ondernamen ze wel actie. Daarom adviseer ik altijd te beginnen met het onderzoeken van momenten van het

beste en wat daarin van waarde was. Van daaruit komt naar voren wat die leerkracht nog meer zou willen bereiken en hoe dat zou kunnen lukken. Dan sluit het aan bij de persoon en diens competenties. Overigens is waarderend leiderschap ook een probaat middel tegen de bedilzucht van de overheid. De politiek oordeelt dat de resultaten beter moeten en zet de onderwijsinspectie onder druk, en die de bestuurders en schoolleiders, en die de leerkrachten. Ik zeg je: van controle is nog nooit iemand beter gaan functioneren. Onderwijs gaat niet over presteren, maar over leren. Als je leert, komen de prestaties vanzelf. Waarderend leiderschap laat mensen leren. Het is stilstaan zodat je sneller vooruitgaat.”

METEEN GEÏNSPIREERD

Logisch dat Aart enthousiast is over zijn methode; hij verdient er de kost mee. Wordt zijn enthousiasme ook gedeeld door het werkveld? We vroegen het aan Claire Pet, directeur van De Meridiaan, een katholieke basisschool, onderdeel van MorgenWijzer (twintig scholen in en om de gemeente Alphen a/d Rijn). “In 2017 hoorde ik Aart spreken op een bijeenkomst en ik werd meteen door hem geïnspireerd. Zijn visie op leiderschap in het onderwijs is anders en menselijk. Hij bepleit dat je als leider jezelf blijft, authentiek, en dat je jezelf in je werk meeneemt. Dat past bij de manier waarop ik zelf leiding wil geven.”

Claire nodigde Aart uit op haar school. “Samen met mijn ib'er heb ik met hem zitten praten en we waren er al snel uit: dit past bij ons. We zijn bij Aart het programma Waarderend Leiderschap in het Onderwijs gaan volgen, een half jaar lang. Daar pluk ik nog dagelijks de vruchten van. Daarnaast hebben we met het hele

team een traject gevolgd.” Door de opleiding leerde Claire andere vragen te stellen en anders naar dingen te kijken. “Aanvankelijk was ik bang dat het een beetje soft zou zijn. Ik vroeg me af: kom je met waarderend leiderschap wel tot de kern, tot de waarheid, ook al is die ongemakkelijk? Het antwoord is: *juist* met waarderend leiderschap! Door teamleden te benaderen vanuit een positieve grondhouding gaan ze zich openstellen in plaats van een afwachtende of defensieve houding aan te nemen.”

“Van controle is nog nooit iemand beter gaan functioneren.”

WAAROM GEEN 5?

Door de juiste vragen te stellen stelt Claire haar gesprekspartners op hun gemak. “Een voorbeeld van zo'n zin is: ‘Wat hoop je dat dit gesprek jou oplevert?’ of ‘Wat is voor jou belangrijk om met mij te bespreken?’ Als ik in gesprek ga met een leerkracht ga ik altijd eerst observeren in de klas. Daarna stel ik vragen als: ‘Wat ging er het beste in deze les?’ en ‘Wat maakt het zo waardevol?’ Wat ook goed werkt, is te vragen welk cijfer ze de les geven. Stel, ze geven een 7, een veilig antwoord. Dan zou de volgende vraag kunnen zijn: ‘Waarom was het dan geen 5?’ Die ander moet dan dus aangeven waarom het een voldoende les is en dus op zoek gaan naar het *positieve*. Als je zou vragen waarom het geen 8 of 9 was, dan leg je het accent op wat nog *niet* goed was, terwijl het veel beter werkt als je mensen positief benadert.”

Meer weten over de concrete aanpak?

Download het gratis e-book over Waarderende Functioneringsgesprekken en Klassenbezoeken.



Scan me

drives @ school
laat scholen schitteren

