

Waardegericht leiderschap

Het belang dat gehecht wordt aan de economische waarde van het onderwijs heeft geleid tot een sterke nadruk op standaarden en methodes. Leraren - en ook mensen in andere beroepen - zijn daarmee steeds meer uitvoerders geworden van wat anderen bedacht hebben. De tijd vraagt om een ander leiderschap dat stil staat bij waar mensen belang aan hechten.

Waartoe leiden we leerlingen op? Dat is een met waarden geladen vraag. Leiden we op tot status, diploma en economische zelfstandigheid of leren we leerlingen zelf positie te kiezen en te kiezen op welke manier zij van waarde voor de samenleving kunnen zijn? Al decennialang wordt de economische waarde van het onderwijs sterk benadrukt. Dit heeft geleid tot een sterke nadruk op cognitieve vakken, op de kwalificatiefunctie van het onderwijs en op het efficiënt regelen van organisatorische zaken. We zijn dit normaal gaan vinden maar het is een keuze om de economische waarde van het onderwijs voorop te stellen. Een keuze die ertoe heeft geleid dat we andere functies minder aandacht geven. Zo heeft Biesta (2015) er op gewezen dat onderwijs naast een kwalificatiefunctie ook een socialisatiefunctie heeft en we kinderen moet voorbereiden op een actieve rol in de samenleving.



Dr. Inge Andersen is Lector Waardegericht Leiderschap bij Penta Nova

De keuze om de economische waarde voorop te stellen heeft ook tot een nadruk op standaarden en methodes geleid. Leraren zijn daarmee steeds meer uitvoerders geworden van wat anderen bedacht heb-

ben. In reactie hierop zijn er inmiddels diverse initiatieven om leraren meer ruimte en zeggenschap te geven. Ook wordt het belang benadrukt van waardegericht werken. De tijd lijkt te vragen om een ander leiderschap dat stil staat bij waar mensen belang aan hechten. Dat vraagt oog voor de eindwaarde waar je naar streeft (het 'waartoe'; de waarde die je wilt creëren) en voor de waarden van waaruit je daarbij wilt werken.

Waarden als gevers van richting

Waarden zijn principes en overtuigingen die als leidraad voor gedrag fungeren; het zijn duurzame opvattingen over wat de moeite waard is, idealen waar mensen naar streven en standaarden op basis waarvan specifieke praktijken worden beoordeeld als goed, juist, wenselijk of achtenswaardig (Andersen, 2019). Waarden hebben als richtinggevers impact op professioneel handelen en onze beslissingen. Zij kunnen als bindmiddel fungeren, energie geven en het gevoel een nuttige bijdrage te leveren. Als dit lukt ontstaat waardecreatie: het gezamenlijk scheppen van (meer)waarde. Waardecreatie is een term die tot nu toe vooral in het bedrijfsleven is gebruikt en daarbij gaat het vaak om

financiële waarde. Je kunt het begrip echter ook breder inkleuren. De (meer)waarde die je als team of (school) organisatie creëert kan op allerlei vlakken liggen. Zo kun je in het onderwijs onder andere waarde creëren door leerlingen te leren om zelf positie te kiezen. De waarde die je wilt creëren (het 'waartoe') en de waarden die richtinggevend zijn voor de manier waarop je die ambitie wilt bereiken liggen niet vast, maar zijn het resultaat van gezamenlijke betekenisgeving.

Botsende waarden

In de praktijk moeten mensen met diverse achtergronden en waarden met elkaar samenwerken. Gedeelde waarden kunnen als bindmiddel fungeren, maar waarden kunnen in de praktijk ook flink botsen. Ook kan het handelen van mensen losgezongen raken van hun waarden, bijvoorbeeld als er flinke druk wordt uitgeoefend om anders te handelen dan je zou willen. Het botsen van waarden en het loszingen van waarden en professioneel handelen kan leiden tot gevoelens van vervreemding en afname van betrokkenheid. Ook in routines, regels en structuren die we vanzelfsprekend zijn gaan vinden en niet meer ter discussie stellen, zijn allerlei waarden gestold, zonder dat we ons daar bewust van zijn. Deze onbewuste gestolde waarden kunnen botsen met de waarden die we nu nastreven, wat voor een flinke weglek van energie kan zorgen.

Manieren waarop waarden kunnen botsen:

- niet overeenkomen van persoonlijke en organisatiewaarden;
- organisaties of afdelingen/groepen hebben verschillende waarden maar moeten wel samenwerken;
- waarden en hun inkleuringen kunnen elkaar tegenspreken, wat tot dilemma's kan leiden. Voorbeeld: kies ik voor kwaliteit of kies ik voor efficiëntie?);
- politieke druk of macht zorgen soms voor moeilijke keuzes;
- gestolde waarden (instituten) worden vaak niet meer ter discussie gesteld maar matchen vaak niet met wat men nu nastreeft.

Verbinding en wederkerigheid via waardegerichte interacties

Om gezamenlijk tot waardecreatie te komen is verbinding en wederkerigheid nodig. Zelfs als er gezamenlijke organisatiewaarden zijn geformuleerd, kunnen mensen daar toch nog verschillende betekenissen en inkleuringen aan geven. Bewustwording van de waarden die onder het zichtbare gedrag liggen, biedt een belangrij-

ke basis voor ontwikkeling, onderling begrip en afstemming. In interactie kunnen waardegerichte afwegingen worden gemaakt en gezamenlijke beelden ontstaan. Dat is belangrijk voor:

- verbinding tussen handelen en bedoeling (het 'waartoe');
- verbinding tussen individuele en collectieve waarden;
- verbinding tussen nagestreefde waarden en daadwerkelijk handelen.

Waardegerichte interacties kunnen ontstaan als verschillende betrokkenen diepgaand in gesprek gaan waarbij het 'waartoe', de (meer) waarde die je gezamenlijk wilt creëren, centraal staat. In deze gesprekken wordt diepgaand gereflecteerd waarbij deelnemers pendelen en verbindingen leggen tussen verschillende niveaus (concrete gebeurtenissen, patronen, structuren, visie en de onderliggende mentale modellen, opvattingen en waarden). Daarbij worden bewust verschillende perspectieven opgezocht en heeft men ook oog voor stakeholders en politieke aspecten in de context.

Waardegericht leiderschap

We zijn vaak geneigd om te blijven hollen en meteen in de actie te schieten. Wil je echt doordachte keuzes maken, dan vraagt dat ook om stilstaan en het bespreekbaar maken van thema's en onderliggende waarden. Waardegerichte leiders houden daarom de focus op het 'waartoe' en richten zich daarbij op bewustwording en op het overbruggen van waarden door uit te stijgen boven de verschillen. Dit doen zij door waardegerichte interacties te bevorderen en hier zelf in te participeren. Het gaat dan niet om abstracte heisessies waar mensen consensus moeten bereiken en tot oppervlakkige afspraken komen. Het gaat om voortdurende afwegingen over wat goed onderwijs is en waarom. Het gaat om het bespreekbaar maken van dingen, ook als het spannend of confronterend wordt. En het gaat om het stellen van de vraag of wat we eerder hebben georganiseerd en voor normaal aannemen, nog wel past bij wat we nu willen. Die dialoog moet je als schoolleider stimuleren om tot betere besluitvorming en acties te komen.

Maar schoolleiders vinden dit niet eenvoudig. Uit vooronderzoek (Penta Nova, 2019) blijkt dat zij handelingsverlegenheid ervaren als het gaat om het vormgeven aan waardegerichte gesprekken. Het werken met waarden blijft dan bijvoorbeeld steken bij het formuleren van kernwaarden voor de hele organisatie. Dit is op zich een goede stap, maar daarmee zijn waarden nog niet vertaald naar concreet handelen. Belangrijk voor waardecreatie is het kijken naar de praktijken in de school en naar ervaringen waarin mensen voelen dat iets van waarde is of dat waarden juist in het geding zijn. Waarden en verbindingen ontstaan niet alleen uit het bediscussiëren van de geldigheid van waarden, zij

Aspecten van waardegericht leiderschap

- Duidelijkheid over 'het waartoe' (de 'bedoeling')
- Bevorderen van en participeren in waardegerichte interacties in relatie tot praktijkvraagstukken en dilemma's --> betekenisgeving
- Verbinding met leraren, organisatie en stakeholders; oog voor anderen en de bredere context
- Wederkerigheid en kritische tegenspraak
- Zekere kwetsbaarheid (het niet zo zeker weten, bewust opzoeken van verschillende perspectieven, oncomfortabele dingen bespreekbaar maken)
- Voorbeeldrol vervullen vanuit bewustzijn van en reflectie op eigen waarden

ontstaan vooral in het ervaren van concrete praktijken en het gesprek daarover.

Tips voor schoolleiders

1. Wees je bewust van je eigen (onzichtbare) waarden en hoe deze aan de basis liggen van jouw leiderschapsgedrag.
2. Werk aan bewustwording van organisatiewaarden. Welke waarden zijn meegenomen vanuit het verleden? Welke daarvan spelen nu en in de toekomst nog steeds een belangrijke rol? Welke waarden zijn 'gestold' in structuren, werkwijzen en instituties en worden niet meer ter discussie gesteld? Is dat terecht?
3. Energieweglek, spanning, emoties zijn vaak een teken dat er sprake is van botsende waarden. Ga na waar het botst en op welke manier.
 - in hoeverre sluiten individuele waarden aan op collectieve waarden?
 - in hoeverre en op welke manier botsen de waarden van samenwerkingspartners?
 - sluiten structuren, werkwijzen, routines en instrumenten aan op de waarden en de waardecreatie die je nastreeft? Als je bijvoorbeeld ruimte wilt bieden aan leraren en leerlingen stop dan met het opleggen van grote hoeveelheden regels en het controleren daarvan.
4. Stimuleer de dialoog over waarden, gekoppeld aan levende thema's. Ga actief met elkaar op zoek naar verschillende perspectieven en mogelijkheden tot verbinding en betrek daarbij verschillende stakeholders.
5. Wees je bewust van jouw voorbeeldrol. Expliciteer jouw waarden, die van de organisatie en de afwegingen die je maakt.

Onderzoek naar waardegericht leiderschap

Het lectoraat *Leiderschap in het Onderwijs* van Penta Nova doet de komende jaren onderzoek naar waardegericht leiderschap, met een procesgerichte insteek: niet de inhoud van de waarden staat centraal (mensen en

organisaties ontwikkelen hun eigen waarden) maar het proces waarin en de condities waaronder waardegerichte afwegingen worden gemaakt in een bepaalde context.

Het thema waardegericht leiderschap is in het lectoraat uitgewerkt in drie deelthema's:

1. Het vormgeven aan diversiteit in verbinding

Onder dit thema vallen onderwerpen als:

- het vinden van een balans tussen enerzijds ruimte voor eigenheid en eigenaarschap van studenten/leerlingen, team, afdelingen, scholen en anderzijds gezamenlijkheid op een hoger organisatieniveau (opleiding, afdeling, organisatie, bestuur);
- samenwerken tussen verschillende organisaties vanuit een gezamenlijk 'waartoe', waarbij verschillende perspectieven benut worden en er toch gezamenlijkheid ontstaat.

2. Het verbinden van persoonlijke waarden en organisatiewaarden in de dagelijkse praktijk

Hier gaat het om het verbinden van nagestreefde waarden aan het daadwerkelijk handelen, het verbinden van individuele en collectieve waarden en het zichtbaar/bespreekbaar maken van onbewuste waarden.

3. De verbinding tussen onderzoeksmatig en waardegericht leiderschap

Veel scholen werken aan het gezamenlijk benutten van onderzoeksdata voor onderwijs- en schoolontwikkeling. Het lectoraat wil onderzoeken hoe onderzoeksmatig werken en waardegericht leiderschap elkaar kunnen versterken. Onderzoek doen heeft namelijk direct met waarden te maken. Waar hechten we waarde aan en levert de informatie die we verzamelen daar wel handvatten voor op? Vinden we belangrijk wat we standaard meten, of meten we wat we belangrijk vinden?

Binnen en tussen deze drie thema's zoeken we in verschillende sectoren naar inzichten en handvatten voor de vormgeving en versterking van waardegericht leiderschap.

Wilt u als school betrokken worden bij het onderzoek naar waardegericht leiderschap? Neem dan contact op met Inge Andersen, via Penta Nova.

Literatuur

- Andersen, I. (2019). *Leiders van betekenis*. Lectorale rede. Utrecht: Penta Nova
- Biesta, Gert. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Uitgeverij Phronese. ISBN 9789490120085.
- Penta Nova (2019). *Waarden in de schoolleiderspraktijk*. Verslag van een vooronderzoek (intern rapport), Utrecht: Penta Nova