

HOE BRENG JE HET BESTE IN JEZELF EN JE TEAM NAAR BOVEN?

‘Als je je waarden consistent uitdraagt, is dat aanstekelijk voor anderen’

Blijf trouw aan je eigen waarden en draag die waarden ook uit. Dat is de belangrijkste boodschap van psychologe Roos Vonk, een van de sprekers op het komende AVS-congres in maart. De schoolleider die deze boodschap ter harte neemt, zal het team inspireren om het beste uit zichzelf te halen.

TEKST SUSAN DE BOER

Roos Vonk combineert het hoogleraarschap sociale psychologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen met een adviesbureau voor managementconsultancy en coaching. Ook is zij de auteur van wetenschappelijke en populaire publicaties en schrijft zij columns in de tijdschriften Psychologie en Intermediair. ‘Zelfbepaling’ vindt zij een belangrijk begrip. Mensen die weten wie ze zijn, zelf keuzes maken en niet vastgebakken zitten in automatische patronen zullen het beste uit zichzelf en uit anderen halen.

Als schoolleider heb je met verschillende lagen in je organisatie te maken: het bestuur of bovenschools management, de teamleden, de kinderen, de ouders van de kinderen. Hoe kun je dan ‘zelf bepalen’?

“Weten wie je bent en wat je waarden, principes, zijn. Daar moet je je van bewust zijn. Waarden zijn bijvoorbeeld integriteit, authenticiteit, verbondenheid met anderen, liefde, openheid en persoonlijke ontwikkeling. Door de bril van je waarden kijk je naar een situatie. Stel, er komen ouders op gesprek en je ziet er tegenop. De ouders vinden bijvoorbeeld dat hun kind wordt onderschat, dat het meer kan dan uit de toets blijkt. Jij denkt: dat kind, daar zit gewoon niet meer in. Stel nu dat ‘integriteit’ je



foto: Najib Nafid

"Om trouw te kunnen zijn aan je waarden, moet je soms dingen doen die onprettig of ongemakkelijk zijn", aldus psychologe Roos Vonk.

waarde is, wat doe je dan? Als je je eigen waarde belangrijk maakt, dan kun je er niet omheen blijven draaien. Dan weet je dat je echt moet zeggen hoe je er tegenaan kijkt. Dat betekent ook dat het een lastig gesprek wordt. Maar door het te benoemen kom je verder. Je kunt ook in het gesprek zelf het gevoel benoemen: ik vind dit lastig, ik weet dat we er verschillend tegenaan kijken. Als je het zo doet, vanuit je hart en je oprechte overtuiging, roep je ook geen boosheid of weerstand op."

Is het zo gemakkelijk?

"Het is makkelijk gezegd, maar niet gedaan. We worden vaak van onze waarden afgeleid door ons eigen ego. Bijvoorbeeld 'ik wil aardig gevonden worden', of 'ik wil waardering voor mijn werk'. Dat maakt dat we ons strategisch gaan gedragen. Dat moet je overwinnen, daar moet je boven staan. Daarnaast spelen twee belangrijke factoren een rol. Waarden verschillen per persoon. Bij de één staat integriteit bovenaan, bij de ander vriendelijkheid, bij weer een ander vrijheid. Het is soms moeilijk te snappen dat andere mensen echt anders zijn en dus anders tegen een situatie aankijken dan je zelf doet. We zijn dan geneigd te denken dat er met die ander iets mis is. Daarnaast zijn we vaak niet trouw aan onze eigen waarden. We weten wel

'WE WORDEN VAAK VAN ONZE WAARDEN AFGELEID DOOR ONS EIGEN EGO.'

welke dat zijn, maar in de beslommingen van het dagelijks leven dragen we die waarden niet consistent uit. En dat moet je juist wel doen, want je steekt je omgeving ermee aan. Een van de principes van goed leiderschap is: niet sjoemelen met je waarden!"

Maar de teamleden hebben misschien andere waarden. Daar moet je toch rekening mee houden?

"Daarom heb je ook de waarden van de organisatie. In grote ondernemingen wordt op hoog niveau bepaald wat de kernwaarden zijn van de onderneming. In het onderwijs gaat dat anders, daar bepaalt de schoolleiding meestal samen met het team de visie op het onderwijs. Dus de leerkracht die het daar fundamenteel mee oneens is, heeft een probleem. Maar vaak gaat het eigenlijk niet om de waarde, maar om een draai die men eraan geeft vanuit motieven van het ego. Ik heb een cliënt gehad die 'respect' heel belangrijk vond. Daarmee bedoelde hij: ik wil met meer respect worden behandeld. Maar door de vraag 'hoe zou je handelen als je respectvol omgaat met mensen en als respect voor iedereen belangrijk is' moest hij een andere invulling aan zijn waarde geven, en merkte zo dat dat heel constructief was. Op die manier kun je een conflict oplossen. Natuurlijk komt het ook voor dat je als leidinggevende een kritisch gesprek moet voeren met een leerkracht die bijvoorbeeld niet goed functioneert. Het is dan heel belangrijk het eens te worden over de feiten, en na te gaan hoe de leerkracht er zelf tegenaan kijkt. De bedoeling van zo'n gesprek is niet dat de leerkracht inziet dat ie niet functioneert en ontslag indient, maar dat er afspraken kunnen worden gemaakt om te verbeteren."

Waar moet je daarbij op letten; wat zijn valkuilen?

"We schieten in automatische patronen bij moeilijke situaties. Dan reageer je onbewust. Tussen schoolleider en team spelen patronen van leidinggevende en ondergeschikte, dat kan een automatisch patroon van 'boven' en 'onder' opleveren. Een automatische reactie op 'boven-gedrag' is 'ondergedrag', en andersom. Als je je daarvan bewust bent, kun je eruit stappen. Maar als je iets automatisch doet, is dat bewustzijn er niet. Negentig procent van wat we doen, doen we automatisch, zoals autorijden. Wel heb je je bewustzijn nodig om af en toe te checken of het nog wel goed gaat. Ook in interactie kun je dat bewustzijn creëren. Je kunt even achterover leunen, mentaal uit de interactie stappen, even niet het woord voeren, maar kijken: wat gebeurt hier eigenlijk, hoe gaan we met elkaar om, wat voel ik en wat zijn mijn patronen?"



Hoe doe je dat dan?

“Dat is te trainen. Er zijn oefeningen voor, net als fysieke oefeningen om je conditie te verbeteren. Als je gaat hardlopen, wordt je conditie ook beter. Met behulp van *mindfulness*-oefeningen, een soort meditatieoefeningen, versterk je je bewustzijn van het hier en nu. Je leert kijken naar je eigen gedachten, je er niet in vast te bijten, maar ze voorbij te laten glijden. We zijn altijd bezig met actie, met regelen. Met die oefeningen leer je om meer te *zijn* en minder te *doen*. Dat bewustzijn kun je gebruiken in lastige situaties. Dan kun je kijken: wat gebeurt er en wat gebeurt er met mij. Dan hoef je niet vanuit een impuls te reageren en kun je je automatische patronen indammen.”

**‘ALS JE IETS DOET VANUIT JE HART
EN JE OPRECHTE OVERTUIGING,
ROEP JE OOK GEEN BOOSHEID OF
WEERSTAND OP.’**

Dus als het schoolbestuur je onder druk zet en wil dat je opbrengstgericht gaat werken bijvoorbeeld, dan ga je die uitdaging ‘onthecht’ aan?

“Om trouw te kunnen zijn aan je waarden, moet je soms dingen doen die onprettig of ongemakkelijk zijn. Je moet je eigen gevoelige plekken kennen. Wat doet het met je als iemand je onder druk zet? Het kan een tegendraadse reactie oproepen omdat je je eigen vrijheid wilt beschermen. Opbrengstgericht werken kan bedreigend zijn. Je resultaten worden vergeleken met die van andere scholen. Dat is confronterend en misschien zijn je resultaten slechter. Het is goed om je ervan bewust te zijn dat je dat eng vindt. Maar stel dat je op onderdelen werkelijk minder voldoet, dan moet je toch een keer het monster in de ogen zien. Wegkijken helpt namelijk niet. Alleen als je je eigen zwakke plekken goed in beeld hebt en de confrontatie aandurft, kun je trouw zijn aan je waarden. Pas dan kun je echt leiderschap tonen, omdat het niet meer over jouw persoonlijke belangen en gevoeligheden gaat, maar over iets groters dat voor iedereen van belang is.” |



Op 20 maart 2009 tijdens het AVS congres ‘Leiden met Lef’...

... geeft Roos Vonk tijdens een plenaire sessie een analyse van typisch mannelijk en typisch vrouwelijk leiderschap en van twee begrippen die het man-vrouwverschil overstijgen: transformatieel leiderschap en authenticiteit. Haar uitgangspunt is dat impact en charisma vraagt om authentiek leiderschap, maar dat dit wordt belemmerd door menselijke zwakheden, zoals ons ego en onze behoefte aan waardering. Kijk voor meer informatie en inschrijven op pagina 43 of surf naar www.av.nl/congres2009. Profiteer nog tot en met 2 februari 2009 van de vroegboekorting!

