



CONGRESARTIKEL POSITIEF LEIDERSCHAP



Ontwikkeling van een
**positief
schoolklimaat**

Gesprekken als hefboom voor organisatie-ontwikkeling

De laatste jaren is er vanuit verschillende invalshoeken aandacht voor de vraag hoe we in scholen, naast de academische vaardigheden en kennis, bekwaamheden die leerlingen helpen om gelukkig en succesvol te zijn in het leven een plek kunnen geven. Zodat ze kunnen floreren, tijdens de schooltijd en in de toekomst. Martin Seligman spreekt over Positief Onderwijs, de Dalai Lama over *Education of the Heart*², zo zijn er meer aanduidingen. Het gaat om de vraag hoe je in school meer aandacht kunt besteden aan bijvoorbeeld het ontwikkelen van doorzettingsvermogen, optimisme, kennis van je eigen talenten, vaardigheid in het opbouwen van positieve relaties, zicht op een eigen 'purpose'... Binnen de klas en erbuiten (White & Murray, 2015).

■ Saskia Tjepkema & Sanne Netten

Er is een schat aan beproefde lesmethoden en programma's beschikbaar, denk aan mindfulness op school, *Positive Behaviour Support* projecten, *Deep Democracy*, talentlessen, en de Geluuskoffer³. Die zijn onmisbaar en waardevol. Echter, daadwerkelijk werk maken van positief onderwijs vraagt meer. De Geelong Grammar School in Australië ondervond dit aan den lijve. Als pioniers van positief onderwijs gingen David

Bott en Rhiannon McGee al een jaar of tien geleden met de hele school enthousiast aan de slag met een mindfulnessprogramma. Om bij de effectmeting te merken dat de leerlingen vrij extreem reageerden: ze vonden het of geweldig, of helemaal niets. Nadere analyse van de evaluatiegegevens leidde tot de ontdekking dat alle leerlingen aan de negatieve kant van de schaal les hadden van dezelfde groep docenten, en alle leerlingen aan de positieve kant van een andere groep. Navraag bij deze collega's leerde de

¹Seligman, M. @A. Adler (2018). Positive Education. Chapter 4 in Global Happiness Policy Report. P. 52-74. Global Happiness Council.

²Zie bijvoorbeeld: <https://www.dalailama.com/news/2014/education-of-the-heart> en SEE Learning: An Initiative for Educating Heart and Mind: <https://compassion.emory.edu/SEE-learning.pdf>

³Zie voor een mooi overzicht van beproefde methoden bijvoorbeeld: Seligman, M., R. Ernst, J. Gillham, K. Reivich & M. Linkins (2009). Positive Education: Positive Psychology and Classroom Interventions In: Oxford Review of Education, Vol. 35, No. 3, pp. 293-311

initiatiefnemers dat de eerste groep 'niet zoveel had' met mindfulness, maar wel de lessen was gaan geven uit loyaliteit en goede bedoelingen. Omgekeerd waren de docenten die leerlingen enthousiast hadden weten te maken voor mindfulness er zelf ook positief over, of ze waren er zelfs al ervaren in.

Positief onderwijs begint bij de docenten zelf, zoals Thich Nhat Hanh en Katherine Weare (2017) bepleiten in hun boek *Happy Teachers Change The World*. Dit geluid horen we ook in andere scholen en van andere onderzoekers: of het nou gaat om mindfulness of karakterkwaliteiten zoals optimisme en veerkracht of het kennen van je eigen talent: het is belangrijk dat de docenten dit zelf ervaren en doorleven en niet alleen doorgeven. Geelong Grammar School heeft er na die eerste ervaringen zelfs een expliciete aanpak van gemaakt. In de school een klimaat creëren waarin naast aandacht voor prestaties ook consistent oog is voor welbevinden, talent, energie, en positieve relaties, vormt de basis voor docenten om dit in de klas met de leerlingen ook vorm te geven.

Gesprekken als hefboom voor organisatieontwikkeling

Hoe geef je hier leiding aan? Schoolleider en onderzoeker Mathew White van de Adelaide University heeft er een duidelijk antwoord op: "Leidinggeven aan positief onderwijs? Dat betekent vooral zorgen voor positieve gesprekken, in plaats van negatieve. Door de gesprekken te beïnvloeden, beïnvloed je het hele klimaat in de school."

Hij beschrijft daarmee een praktijk van organisatieontwikkeling die Gervase Bushe en Bob Marshak (2014) wel 'dialogisch' noemen. Hierbij benader je de organisatie in essentie als een 'proces van organiseren' dat continu doorgaat en elke dag wordt gevormd door de optelsom van alle verhalen en gesprekken tussen mensen. Verandering komt tot stand op dezelfde plek waar alledaagse beslissingen en

betekenisgeving ontstaan: de dialoog. De rol van een veranderaar of leidinggevende is om *die* interacties op gang te brengen die bijdragen aan de gewenste beweging (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016). Of zoals Dominic Randolph, schoolleider van de Riverdale Country School, het benoemt: "De ontwikkeling begint bij mij." Daarmee bedoelt hij: de manier waarop hij kijkt en reageert op wat er gebeurt in de school.

Hoewel er natuurlijk meer is wat je kan doen als leider om positief onderwijs vorm te geven, willen we in dit artikel daarop inzoomen: de gesprekken als hefboom. De essentie van op deze manier veranderen is dat je niet *praat over* de verandering, maar de verandering *doet*. Je geeft vorm aan de beweging die je wenst te zien.

Een ervaring uit de praktijk: twee bestuurders van een grote scholengroep realiseerden zich dat het talenten-gedachtegoed in een aantal jaar sterk was verankerd in alle scholen. Ze hadden zich er hard voor gemaakt, en het was inmiddels echt geland. In de schoolvisie kwam het terug, in informatiematerialen voor ouders, veel scholing van de leerkrachten centreerde zich rond dit thema. Leerkrachten, schoolleiders en de bestuurders zelf stonden er dan ook echt vierkant achter: investeren in de unieke talenten van leerlingen als vliegwielen voor ontwikkeling en goede prestaties. *Onderling* zetten ze dat echter nog niet zozeer in. Daarom hadden ze bedacht om de functioneringsgesprekken in de scholen over een andere boeg te gooien: meer gericht op talenten en energie, minder op de competentielijst en 'wat nog niet werkt'. Ze kozen er vervolgens bewust niet voor om het als voorstel op de schoolleidersagenda te zetten. In plaats daarvan kozen ze ervoor onderling een talentinterview te doen. Na die ervaring praatten ze door over de vraag: zou dit iets zijn om meer in de scholen vorm te geven? Ze bedachten om de schoolleiders in hun personeelsgesprekken vanuit talent te benaderen. En na die ervaring gingen ze met

hen om tafel om te kijken: (hoe) zou je dit met je leerkrachten willen oppakken? Binnen een paar maanden was er een beweging op gang gekomen in alle 35 scholen.

Karen Golden-Biddle (2014) noemt dit soort momenten 'micro-moves'. Een gesprek dat op zichzelf bijdraagt aan de organisatieverandering, is typisch niet een gesprek waarin je praat over de verandering maar waarin je de verandering, de nieuwe toekomst, ervaart. Ieder gesprek is in deze benadering in feite een kans om weer een steentje bij te dragen aan het soort school dat je graag wilt creëren. De vraag is: geef je het gesprek zodanig vorm dat het klopt met de beweging die je wilt zien?

Het ene gesprek is het andere niet

Het gaat daarbij niet alleen om gesprekken die je doelgericht als interventie inzet, zoals in bovenstaand voorbeeld. Het gaat – juist – ook om de vele alledaagse interacties. Als het gaat om het creëren van een school waarin naast prestaties ook welbevinden en talent van zowel docenten als leerlingen een centrale plek heeft, zijn de gesprekken die daaraan bijdragen de hefbomen. Maar hoe zien die eruit?

Jackie Stavros en Cherie Torres (2018) maken een bruikbare analyse van wat zij 'conversations worth having' noemen. Wij vertalen het begrip in dit artikel als 'de gesprekken waar het gebeurt'. In dit geval: waar mensen zich gezien voelen in hun talenten, waar ze verbinding voelen en er energie vrijkomt. Gesprekken die bijdragen aan hun welbevinden en creativiteit. Je kunt deze onderscheiden van drie andere soorten interacties (Tabel 1).

Gesprekken waar het gebeurt zijn gesprekken met waarderend-onderzoekende vragen en een dialoog. Mensen gaan hier nieuwe kansen en oplossingen zien en krijgen energie; deze gesprekken noemen we ook wel generatief. Bevestigende gesprekken bevatten vooral veel positieve oordelen, bevestiging en complimenten. Deze zijn ook waardevol, tot een zekere hoogte.

Beide soorten gesprekken zijn versterkend, in de zin dat ze ideeën opleveren, bijdragen aan een betere relatie en zelfvertrouwen.

Dan zijn er gesprekken met prikkelende, meer probleemdiagnostische en evaluatieve vragen en soms ook defensieve interacties. Die zijn ook de moeite waard en nodig, omdat ze verhelderen en aanscherpen – echter tot een zekere mate. Gesprekken die echt negatief werken op de energie, de relatie en het welbevinden omdat er negatieve commentaren en stellingen worden gewisseld zijn wat Stavros en Torres de 'destructieve gesprekken' noemen. Hier vindt geen onderzoek meer plaats, alleen debat. Dit zijn de gesprekken die je zoveel mogelijk wilt vermijden.

Techniek en aandacht

Hoe zorg je dat je meer gesprekken krijgt waar het gebeurt? Je kunt ze immers niet altijd zo mooi voorbereiden, vaak overkomt het je. Een ervaring uit de praktijk: een schoolleider begon net op haar nieuwe plek. Op de tweede dag stond ze, na een hectische dag vol voorstelrondjes en uitleg over van alles van het koersplan tot het koffieapparaat, even rustig in haar kamer haar bureau in te richten. Er werd geklopt en een van de docenten kwam binnen. "Bent u de nieuwe directeur?"

Tabel 1. Typen gesprekken

Aard van het gesprek	Onderzoekend	Stellend
Versterkend, opbouwend	Gesprekken waar het gebeurt	Bevestigend gesprek
Niet-opbouwend	Kritische gesprekken	Destructieve gesprekken

Hij stelde zich voor en stak daarna direct van wal: "Graag wil ik even zeggen dat ik niet wil meedoen in de nieuwe ontwikkelgroepen, dat had ik ook tegen de vorige directeur gezegd. Dat is echt belangrijk. Ik werk hier nu 35 jaar en heb genoeg ontwikkelingen gezien, ik geloof er niet meer in. En ik krijg er stress van." Enigszins beduusd van de woordenwaterval, de nieuwe informatie – er zijn hier blijkbaar ontwikkelgroepen...? – en vooral de wat negatieve ondertoon in het gesprek, ging de schoolleider niet in op de stelligheid van haar nieuwe collega. In plaats daarvan probeerde ze het gesprek een andere wending te geven, met vragen als: "Hoe lang werk je al hier, zei je? 35 jaar? Dan heb je jezelf als docent inmiddels al aardig leren kennen, en het vak ook. Wat

positief kader inspireert, maakt nieuwsgierig, vergroot de verbeeldingskracht en genereert interesse. Het betekent *niet* dat de gesprekken alleen maar van positieve aard moeten zijn. Integendeel, een positief kader is juist belangrijk bij moeilijke of uitdagende situaties. Bij het bespreken van wat er misgaat of ontbreekt gaat positief kaderen om het ontdekken van wat er nodig is om het op te lossen of beter te maken. Daarvoor is het immers nodig om door te pakken op het verlangen onder de klacht, de wens onder de boosheid. Een positief kader biedt een manier van praten over problemen die energie geeft, die het makkelijker maakt om je betrokken te voelen en om passende en creatieve oplossingen te vinden. En tot actie te komen.



Hoe zorg je dat je meer gesprekken krijgt waar het gebeurt?

vind je het leukst aan lesgeven? Waar krijg jij energie van?" Dat leidde tot een andere toon en ook een andere inhoud. Ineens ging het over stagiaires begeleiden, want dat bleek deze docent het mooiste onderdeel te vinden. Waarom? Om het doorgeven van kennis. Het zien opbloeien van jonge vakgenoten. Daar genoot hij van. Iets waar de schoolleider op kon aanhaken met haar ervaringen.

Wat ze – onbewust – deed met haar waarderend-onderzoekende vragen was iets wat Stavros en Torres '*positive framing*' noemen. Dat wil zeggen: het intentioneel vormgeven van een gesprek zodat er een positief kader ontstaat, zoals een gewenst resultaat of toekomstbeeld, of het bespreken van wat je belangrijk en waardevol vindt. Een

De docent uit het voorbeeld klopte een paar dagen later weer op de deur: "Ik heb nog eens nagedacht over ons gesprek. En ik dacht: misschien kunnen we wel meer stagiaires aannemen? Volgens mij zijn er nog wel meer oudere collega's die dat ook willen. Zouden we dat niet systematischer aan kunnen pakken?" Een gesprek dat ertoe leidde dat er structurele afspraken werden gemaakt met de hogeschool waar de stagestudenten vandaan kwamen en een poule van collega's die hier graag aan mee wilden werken.

Stavros en Torres werkten het positief kaderen uit in een driestappenplan met waarderend-onderzoekende vragen waarmee je een negatief kader, waar de aandacht uitgaat naar dat wat je niet wilt, omdraait:

1. Name It

Wat is het probleem, bezwaar of dat wat je echt niet wilt? (Het is belangrijk dat dit er mag zijn).

2. Flip It

Wat zegt dit over wat je belangrijk vindt? Wat is de wens onder de klacht? Wat komt er in de knel dat erg belangrijk voor je is? Of: waar krijg je wel energie van? Of: wat als het probleem er niet is? (Hier ga je op zoek naar waar het voor iemand om draait).

3. Frame It

Wat is het effect of resultaat als dat wat je wenst realiteit is? Als dat wat nu in de knel komt er wel zou kunnen zijn? Hoe ziet dat eruit? Wat ontstaat er dan? (Dit is het positief kader, hier kun je naartoe werken).

Meer nog dan technieken vragen dit soort gesprekken bewustzijn en aandacht voor hoe je het gesprek voert. Dat is eenvoudiger gezegd dan gedaan... We lopen allemaal wel eens een vergadering uit waarin we helemaal zijn leeggelopen, of komen wel eens heel energiek en opgeladen terug. *Dan* merken we het, maar er zijn ook heel veel gevallen waarin we helemaal niet zo goed doorhebben hoe we precies in gesprek zijn en wat dat doet met onszelf en de ander. Stavros en Torres vergelijken praten met 'ademen': het is zo gewoon dat we niet doorhebben dat we het doen. Als je gesprekken wilt gebruiken als hefboom is het belangrijk dat je je er wel bewust van bent: Tot wat voor interactie word ik uitgenodigd? En hoe ga ik er op in? Ga ik stellen? Verdedigen? Onderzoeken? Wat helpt is een sterke focus op wat je zou willen of wensen: hoe wil ik reageren op alle prikkels en gesprekken die dagelijks op me afkomen als schoolleider? De boze ouder aan de telefoon, de docent die in paniek je kamer binnenkomt omdat er een gat in het rooster is ontstaan, de leerling die er voor de derde keer uit is gestuurd en die op jouw drempel staat,... Het klinkt wellicht wat abstract, maar wat helpt is om alle gesprekken en interacties te zien als een aaneenschakeling van gebaren en antwoorden: *gestures* en *responses*, zoals de Amerikaanse

socioloog en filosoof George Herbert Mead (1863-1931) het verwoordt. Iemand maakt een gebaar of doet een uitnodiging in de vorm van een vraag of opmerking en jij gaat erop in. Door in discussie te gaan, boos weg te lopen of enthousiast met ideeën te komen. Door juist even niks te zeggen of door een vraag te stellen. Door iets te delen van hoe je er zelf in zit, of door een ander gezichtspunt aan te reiken. Wat je ook doet: het gebaar van degene die start krijgt pas echt betekenis door de manier waarop jij reageert. Omgekeerd kun jij natuurlijk ook bedenken hoe je wilt starten: welke 'gesture' wil jij maken? (In: Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016). Als je bewust bent van wat je wenst en hoe je op anderen wilt reageren, dan ga je betekenisvolle kansen zien en kun je van een gesprek een micro-move maken. Niet van alle, maar dat hoeft ook niet.

Gesprekken van anderen

Natuurlijk reikt je invloed als schoolleider verder dan de gesprekken die jij zelf voert. Je kunt ook invloed uitoefenen op de gesprekken van docenten met leerlingen, docenten met ouders, leidinggevenden in de school met docenten, docenten onderling, ... er zijn talloze 'lagen' te ontdekken. Dominic Randolph: "Het begint misschien bij jou, maar direct daarna is het de moeite waard om te focussen op de docenten, op de klas, op de verbinding met de ouders. Wat gebeurt er bijvoorbeeld in de functioneringsgesprekken? En in de tienminutengesprekken met ouders? Hoe zien die eruit?"

Schoolleider Geoff Wheeler van Renaissance College in Hongkong onderstreept dat. Zij gebruiken vooral ook veel van de reguliere gesprekken die er al zijn in school: ouderavonden, klassenmiddagen, vergaderingen, teamdagen, vergaderingen van het managementteam, en ze hebben gekeken hoe ze die helemaal in lijn met de principes van positief onderwijs kunnen vormgeven.

Dat kan door invloed te pakken op de agenda en vorm bijvoorbeeld. Staat er een vraag centraal of een debat? Is er ook ruimte om kort persoonlijk contact te maken of is het alleen zakelijk? Waar vinden ze plaats? Bij Renaissance College vragen de leidinggevenden bijvoorbeeld regelmatig 'progress reports' op: gericht op vooruitgang in kaart brengen in plaats van 'zijn de doelen gehaald'. Zodat het gesprek over vooruitgang meer op gang komt in plaats van een verantwoordings- en beoordelend gesprek.

Een andere mogelijkheid is dat je als schoolleiding regelmatig onderzoeksgesprekken opstart, rond positief gerichte vragen - dus vragen die uitdrukken wat je wilt. Bijvoorbeeld: Hoe maken we het techniekonderwijs aantrekkelijk voor meisjes? Hoe begeleiden we risicoleerlingen naar een glanzend examenresultaat? Of hoe maken we het werkklimaat in de teams productief? Het lijken open deuren, maar als je kijkt hoe vaak we in scholen nu onderzoek richten op negatieve vragen - Waarom scoren we zo laag op het MTO en wat is daar de oorzaak van? Hoe dringen we de uitval terug? Wat is de reden dat de nieuwe inschrijvingen achterblijven dit jaar? - is het nog iets waar een wereld te winnen is. ■

Saskia Tjepkema en Sanne Netten zijn verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Ze houden zich daar ieder op hun eigen manier en met een eigen expertise al jaren bezig met talent- en organisatieontwikkeling, zowel in arbeidsorganisaties als in het onderwijs. Ze laten zich voor wat betreft positief onderwijs inspireren door de combinatie van positieve psychologie en Appreciative Inquiry en hebben inmiddels een netwerk opgebouwd rond dit thema dat zich steeds verder uitbreidt. Bovendien hebben zij - met andere collega's- het initiatief genomen voor een inspiratiegroep in Nederland en België rondom positief onderwijs.

Referenties

Citaten en voorbeelden in de tekst afkomstig van David Bott, Dominic Randolph, Geoff Wheeler, Rhiannon McGee en Mathew White hebben we genoteerd tijdens het *International Positive Education Network: World Positive Education Accelerator* (WPEA) 2018, June 25-28, 2018. Texas, US. www.ipen-festival.com

- White, M. A. & A. S. Murray (eds) (2015) *Evidence-Based Approaches in Positive Education: Implementing a Strategic Framework for Well-being in Schools*. Springer Publishers.
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Uitgeverij Boom.
- J. M. Stavros & C. Torres (2018) *Conversations that matter: using Appreciative Inquiry to Fuel Productive and Meaningful Engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
- Golden-Biddle, K. (2014) *Create Micro-Moves for Organizational Change*. Dutton, J.E. (2014) *Build High-Quality Connections*. In: Dutton, J. & G. M. Spreitzer (eds.) (2014). *How to be a positive leader: small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers
- Thich Nhat Hanh & K. Weare (2017) *Happy Teachers Change The World: A Guide for Cultivating Mindfulness in Education*. Parallax Press.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2014). *Dialogic Organization Development*. In: *The NTL handbook of organization development and change*, 193-211.