

Effectief leiderschap op basisschool St. Bavo Gedachtegoed Covey vindt zijn weg



José Raves

Willem Melis en Jacqueline Aarts zijn respectievelijk directeur en adjunct-directeur van basisschool St. Bavo in Rijsbergen. Via een conferentie van Edux Onderwijsadvies in april 2008 zijn zij in aanraking gekomen met het gedachtegoed van Stephen R. Covey. Zij raakten hierdoor zo geïnspireerd dat zij het besluit hebben genomen zich te verdiepen in de mogelijkheden die Covey biedt voor een professionele cultuur. In dit artikel een verslag van hun bevindingen.

Studiedagen

Op 4 en 5 september 2008 volgt het MT van basisschool St. Bavo te Rijsbergen twee studiedagen om het gedachtegoed van Stephen R. Covey te vertalen naar de eigen organisatie en zo te komen tot een nog betere professionele houding van de personeelsleden en tot effectief leiderschap.

Het MT vindt het belangrijk om binnen het MT gevoelens van onvrede, frustratie en teleurstelling om te buigen tot gevoelens van trots en te komen tot een wij-gevoel waarbij succeservaringen worden gedeeld en de aandacht gericht is op wat goed gaat en (nog) beter kan. Dit is voorwaarde om tot gedragsverandering te komen. Immers, dit is de grondslag van waaruit er een attitudeverandering plaats moet vinden. Het werken met het gedachtegoed van Covey leent zich hier uitstekend voor.

Vraag op de studiedagen is hoe wij als MT-leden samen veranderingen in onszelf - en daardoor ook bij anderen - bewerkstelligen. Deze interventie zal mede de coherentie in het MT versterken, want onlangs zijn er drie nieuwe mensen in ons team gestart.

Het MT is zoekende geweest naar een juiste professionele omgang met het team waarin zij de proactieve houding van teamleden wil bevorderen en eenieder zelf verantwoordelijk te leren zijn voor het uitdragen van onze professionele cultuur. Tijdens een conferentie in april 2008 van Edux Onderwijsadvies kwamen we in aanraking met het gedachtegoed van Covey en raakten we enthousiast om het doel te bereiken op deze manier. In dit artikel laten we als quote een aantal belangrijke bevindingen de revue passeren.

Act on Lead

Discipline 3:
Keep a Compelling Scoreboard

Discipline 4:
Create a Cadence of Accountability



Covey invoeren op je school

Terugblikkend op wat we gedaan hebben na de twee studiedagen met de Covey-trainer van Edux, komen we tot de conclusie dat er veel met onszelf alsook met onze teamleden is gebeurd. Voor ons is Covey geen doel op zich maar een manier van met elkaar omgaan waarbij zelfverantwoordelijkheid, het maken van keuzes, een proactieve attitude en samenwerking met win-win voor ogen centraal staan. Dit is makkelijk gezegd; toch ervaren we dit. We ervaren meer rust en de houding van team tegen MT (wij - zij) is omgebogen tot een wij-gevoel. We leveren allemaal een bijdrage aan de ontwikkeling van de St. Bavoschool. Als directie en MT zijn we ons meer bewust van waar en hoe we dit kunnen faciliteren, waar we prioriteiten stellen, hoe en wat we met elkaar overleggen met steeds een duidelijk doel voor ogen.

Kortom: vanuit het groeicontinuum van Covey zijn we behoorlijk op weg om van een afhankelijke tot een meer onafhankelijke houding en uiteindelijk tot een wederzijdse afhankelijkheid te komen.

Opbrengst vanuit de fundamenten en de 7 gewoonten concreet vertaald binnen de St. Bavoschool.

De fundamenten

Willem Melis geeft aan: "Ik ervaar dat mensen andere vragen stellen, problemen worden vanuit andere invalshoeken bekeken, de belemmerende paradigma's worden opgespoord en er vindt een paradigmaverschuiving plaats. Door samen te werken blijkt er veel meer mogelijk waardoor ook gevoelens van rust ontstaan. Niet meer aan de orde zijn ideeën als "dan zullen ze wel weer denken.....". Teamleden zijn nu gericht op het samen oppakken van zaken." Jacqueline: "Er wordt minder geklaagd en meer gevraagd". Deze houding is steeds meer terug te vinden in alle bouwen. Het paradigma is nu dat van samenwerking. Dit doet het team goed en helpt bij het behalen van gestelde doelen.

Gewoonte 1 Wees pro-actief

Het is goed te ontdekken dat met het stellen van de vraag "Wat kan ik doen, wat ga ik doen?" mensen meer bewuste keuzes maken. Jacqueline Aarts: "Ik heb geleerd dat ik niets meer hoeft te ondergaan. Met mij wordt niet meer een loopje genomen, ik kan kiezen hoe ik met zaken om wil gaan en wat ik eraan ga doen. We (Jacqueline en Willem) overleggen ook meer samen, hoe en wat gaan we concreet doen. Ik ben eigenaar van mijn keuzes en de gevolgen daarvan, ik gebruik mijn cirkel van invloed. Belangrijk is het oplossend vermogen van eenieder te vergroten door met name vragen te stellen als: wat heb je zelf al gedaan, wat werkt, wat niet, wat wil je gaan doen en wat ga je doen? Het doen staat dan ook centraal; geen vrijblijvendheid meer of afwachten (reactief); concrete acties! We zien dit steeds meer schoolbreed terugkomen, ook bij de leerlingen zelf. Dit betekent wel dat we als MT onze doelen duidelijk voor ogen moeten houden en daarvoor maken we vaak bewust gebruik van gewoonte 2."



Gewoonte 2: Einddoel in gedachten

Een treffend voorbeeld van de Covey-gedachte is het opbrengstgericht werken maar dan meer toegespitst op het rekenonderwijs. Hier kunnen leerkrachten concrete doelen stellen: wat ga je als eerste doen om het einddoel te bereiken, wat daarna...? Willem en Jacqueline leren hapklare brokken te maken zodat hierdoor succeservaringen ontstaan en zij trots kunnen zijn op elke bereikte stap. Een andere belangrijke opbrengst bij de overlegmomenten is dat ze zich van tevoren een duidelijk doel voor ogen hebben gesteld. Wat willen ze met dit overleg bereiken, waar willen ze straks staan? Dit idee wordt aan het einde van het overleg teruggepakkt waardoor er actiepunten op tafel komen en er echt verandering kan plaatsvinden. Het betekent wel zij kritisch moeten kijken naar hun planning en welke prioriteiten ze dan stellen. Willem en Jacqueline willen de vastgestelde doelen en acties scherp stellen met wat ze al hadden en deden en waar nodig bijstellen om 'targets' te halen. Hiervoor zetten ze gewoonte 3 in.

Gewoonte 3: Belangrijke zaken eerst

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	1 = noodzaak Crisis, Dringende problemen	2 = effectiviteit Planning
Niet belangrijk	3 = teleurstelling (leren nee te zeggen) Onnodige	4 = verspilling Tijdverspillers

Willem en Jacqueline: "Tijdens de training zijn we gaan kijken wat we doen en in welk kwadrant dit onder te brengen valt. Een boeiende leerervaring om te beseffen hoe vanuit de verschillende rollen en taken we zinvol (of niet) bezig waren. Nu kijken we meer kritisch naar acties en gedragingen die leiden tot teleurstelling en verspilling, we stoppen met dingen te doen die niet werken."

"We maken meer keuzes en maken die belangrijk door ze goed te plannen. Dat kan betekenen dat we prioriteiten stellen en iets vooralsnog uitstellen. Van hogerhand kregen we opgelegd dat we een ipb-gesprekkencyclus op gang moeten brengen. Het team is daar nog niet aan toe. Dit betekent prioriteiten stellen. We hebben gekozen voor het zodanig inrichten van de organisatie dat de gesprekkencyclus daarna veilig kon landen." Eventuele tijdsdruk mag geen reden zijn om iets niet te doen, wel om proactief te kijken naar een betere planning om het beoogde doel te bereiken.

Willem geeft aan dat hij eerst kijkt of zijn team er aan toe is. "We hebben prachtige plannen staan in onze



beleidsagenda van afgelopen mei, maar we willen ons niet laten afleiden door allerlei projecten die tussendoor zouden willen komen. We maken eerst iets goed af en vieren ons succes. Zo zijn we nu bezig met een nieuwe methode voor het voortgezet technisch lezen en daar laten we ons niet door weerhouden.

Ook hanteren we deze gewoonte om de werkdrukbeleving aan de orde te stellen. Hoe je werkdruk beleeft wil nog niet per definitie zeggen dat de werkdruk feitelijk hoog is. Hoe ga je ermee om, door welke zaken en taken voel je de werkdruk, waarmee kun je proactief afrekenen of anders omgaan?" Wat is urgent en hoe lukt het ons om al die brandjes van ons vandaan te houden?" Willem en Jacqueline: "We hebben zowel in- als extern gecommuniceerd wanneer de directie bereikbaar is."

Dit heeft geleid tot een grotere onafhankelijkheid binnen het team, niet de directeur lost het op, maar: wat is jouw aandeel, wat kun je zelf doen? Voor de ouders is er duidelijkheid wanneer ze op de directie met volle aandacht en tijd kunnen rekenen. Willem: "ik heb afgelopen maandag een hele dag ongestoord kunnen werken, heerlijk!!"

Het woord balans is hier op zijn plaats. Opbrengstgericht werken in goede samenhang met het proces daar naartoe. Moed en consideratie zijn hiervoor nodig.

Veel moed Weinig consideratie Conflictstijl: forceren WIN-VERLIES	Veel moed Veel consideratie Conflictstijl: samenwerken WIN-WIN
Weinig moed Weinig consideratie Conflictstijl: vermijden VERLIES-VERLIES	Weinig moed Veel consideratie Conflictstijl: aanpassen VERLIES-WIN

Gewoonte 4: Denken in Win-Win

Door de mensen meer zelfverantwoordelijk te laten zijn voor hun eigen doen en laten, geeft dat Jacqueline en Willem meer rust. Voor de teamleden is de opbrengst meer energie, het loont; zij geven aan meer gehoord en gezien te worden hetgeen hun eigenwaarde versterkt.

Willem: "Een treffend voorbeeld is voor ons geweest hoe de handelingsplannen nu aankomen in de nieuwe groepen. Voorheen moesten we er om leuren. De mensen gaan er voortaan zelf achteraan. Dit betekent wel voor ons MT dat we monitoren en waar nodig aansturen in de ontwikkeling van het mensen zelf verantwoordelijk te maken. We faciliteren hen daartoe en waar nodig begeleiden we hen daarbij zonder overigens zelf allerlei oplossingen aan te dragen. We rekenen af met afhankelijkheid en bevorderen onafhankelijkheid in wederzijdse afhankelijkheid.

Kortom: energie voor alle partijen. WIJ doen er toe!! Iedereen levert een concrete bijdrage aan de ontwikkeling van onze school en onze professionele rol wordt duidelijk vergroot. Het allermooiste is nog wel om te zien hoe dit zijn weerslag heeft niet alleen op de persoonlijke ontwikkeling van onze teamleden maar ook op die van onze leerlingen."

Reflectie

Met gewoonte 5 (eerst begrijpen dan begrepen worden), gewoonte 6 (synergie) en gewoonte 7 (hou de zaag scherp) is de school momenteel constant bezig.

Nu terugkijkend beseffen Jacqueline en Willem dat Covey geen kant-en-klare oplossingen aanreikt. Werken met dit gedachtegoed is een constant schakelen binnen de fundamenten en gewoontes en dat is nog niet zo eigen. Dit kost tijd. Het gaat de één ook makkelijker af dan de andere. "Wat ons betreft is het meer een manier van leven en werken, een leefwijze waarbij je effectief leiderschap toont en bevordert, waarin communicatie en samenwerking centraal staan om te kunnen komen tot een persoonlijke ontwikkeling in een wederzijdse afhankelijkheid. Teambreed spreken we nog niet allemaal dezelfde (Covey)taal, we hebben geleerd onze prioriteiten te stellen en daar zijn we trots op!"

José Raves is als gecertificeerd Covey-trainer werkzaam bij Edux Onderwijsadvies.

Willem Melis stelt vraag aan Stephen Covey tijdens Covey2009.



Literatuur

- De zeven eigenschappen van effectief leiderschap / Stephen R. Covey. - 5e dr. - Amsterdam : Contact, 1997
- Leiderschap in onderwijs / Pieter Diehl en José Raves / In: Redax Magazine, maart 2008
- No victims in this classroom / Pieter Diehl / In: Redax Magazine, oktober 2008
- Stephen Covey in onderwijsland / Pieter Diehl / In: Redax Magazine, jrg. 3, nr. 3 special voortgezet onderwijs
- Focus op echte prioriteiten / Pieter Diehl / In: Redax Magazine, juni 2009