# Het achteraf waarderen van leren in de praktijk

**“Leidinggeven gaat altijd over jouzelf. Niemand zegt hoe je het moet doen. Je bent je eigen raadgever. Dan moet je dus goed weten hoe jij in elkaar zit. Met anderen kijken hoe je bent gegroeid en dat inzetten in je dagelijkse praktijk is daarbij een zeer waardevolle ervaring.”**

**John van Bemmelen** werkt bijna 40 jaar in het onderwijs. Onder meer als leraar, directeur en interim-directeur. Zijn loopbaan kenmerkt zich door zichzelf bevragen, stappen zetten, koers bijsturen en professioneel ontwikkelen. Voor zijn eerste herregistratie als RDO 2 (inmiddels is hij ook voor de tweede keer geherregistreerd) koos John voor achteraf waarderen via ‘Schoolleiders waarderen schoolleiders’. Een methode die hem zo aansprak dat hij inmiddels zelf procesbegeleider is bij de gesprekken die directeuren met elkaar voeren.

Foto: Leadership Talents

“Je leert in de dagelijkse praktijk, soms onbewust, zoveel dat het op zich al ontwikkeling brengt. Bijvoorbeeld: wat betekent het voor mij als interim-leidinggevende dat ik er gedeeltelijk wel en gedeeltelijk niet bij hoor? Het vraagt een andere manier van denken en omgaan met mensen en dat tekent mijn ontwikkeling. Wat ik bijzonder waardevol vind aan de methode van achteraf waarderen, is dat het gesprek zelf ook veel toevoegt. Je hebt dat wat je in de praktijk hebt geleerd, maar door daar met elkaar over te praten, krijg je dieper inzicht. ‘Ah, dat was er aan de hand, daarom heb ik zo gereageerd toen, daarom vond ik dat dus lastig.’ Als het gesprek goed gaat, zit er altijd zo’n moment in.”

**In gesprek dieper inzicht krijgen**

“Ik heb tijdens een van mijn eigen gesprekken het ´lean werken met een verbeterbord in een team´ als voorbeeld gebruikt om mijn eigen ontwikkeling te beschrijven. Mijn stijl van leidinggeven is toen meer richting gedeeld leiderschap gegaan.

> Door me in een begeleidende rol ten opzichte van het team te positioneren, lukte het me steeds beter om verantwoordelijkheden bij de teamleden te laten, waardoor de genomen besluiten veel meer gedragen werden. Maar in het gesprek hierover kwam ik erachter dat het tempo van ontwikkelingen voor mij vaak te laag lag, waardoor ik de neiging had te veel zelf te willen oplossen.

Dat had ik mij niet gerealiseerd, maar door de vragen die collega-directeuren mij stelden, ontdekte ik dat tijdens het gesprek. Dat was echt een nieuw inzicht voor me, dat ik heb meegenomen in interim opdrachten die ik daarna heb gedaan."

**Ladder der gevolgtrekking**
"Dat aspect van dieper inzicht krijgen, vind ik zo bijzonder aan die gesprekken dat ik procesbegeleider ben geworden. Als je als directeur mee wilt doen aan de achteraf waarderingsgesprekken begin je met een beschrijving over waar jij vindt dat je ontwikkeling zit. Wat was je beginpunt en waar sta je nu? Deze beschrijving wordt bekeken door een onafhankelijk procesbeoordelaar. Is jouw ontwikkeling inderdaad van een bepaald niveau, ga je met een procesbegeleider een gesprek voeren met twee mede directeuren.

> Het gaat niet zozeer over wat je geleerd hebt, maar over hoe je veranderd bent en wat dat betekent voor jou als professional.

Iedereen komt een uur aan de beurt. Degene die over zijn of haar ontwikkeling vertelt, heeft de taak om de juiste informatie te geven. De andere twee om de juiste informatie te krijgen en als procesbegeleider zorg je ervoor dat het gesprek zo wordt ingericht dat het echt de diepte ingaat. We maken bij de achteraf waarderingsgesprekken daarom gebruik van de Ladder der gevolgtrekking van Chris Argyris. Dat is een mooie systematiek waardoor je een heel onderzoekend gesprek krijgt. Ik beoordeel niet, de andere twee schooldirecteuren beoordelen of er echt iets substantieel is ontwikkeld bij de ander."

**Collegiale intervisie met directeuren die je niet kent**
"Je leert het meest in moeilijke situaties. Het gaat om significante gebeurtenissen, dus die gesprekken raken veel aan. Je voert de waarderingsgesprekken daarom ook altijd met collega directeuren die je niet kent. Ieder gesprek beginnen we ook met: alles wat hier gezegd wordt, blijft hier. Dat is een voorwaarde voor veiligheid.

> Je moet je kwetsbaar durven opstellen en als het een goed gesprek is, is het best intensief. Maar het is geen therapeutisch gesprek. Leiderschap gaat over jezelf. Over de dingen die je goed kunt maar ook de dingen die je niet goed kunt.

Op veel scholen waar ik heb gewerkt, werd gezegd: wij doen aan intervisie. Maar meestal ging het dan om specifieke groepen, zoals nieuwe docenten, die intervisie met elkaar doen. Collegiale intervisie willen scholen wel zeggen ze, maar in de praktijk komt dat heel weinig van de grond. Een leraar en ook een directeur is toch vaak koning in z'n eigen koninkrijk. We laten onze etalage wel zien aan elkaar, maar in het magazijn laten kijken, doen we liever niet. Veel directeuren hebben ook het idee dat je altijd in control moet zijn, niet je gevoelens mag laten blijken en dat je altijd overal een oplossing voor moet hebben."

**We hebben het niet zo snel over wat niet lukt**
"Als je mensen wilt laten ontwikkelen en sterker wilt maken moet je ze juist uitnodigen om te vertellen wat er niet zo goed gaat. Waar ze moeite mee hebben of wat steeds maar een plan blijft en nooit tot uitvoering komt. Sommige besturen vinden het prima dat ze alleen de etalage zien. Ze komen met hun eigen agenda en praten daar vooral over. Er zijn natuurlijk ook besturen die hier wel serieus mee omgaan. Zeker omdat je bij Schoolleiders waarderen schoolleiders met mensen van buiten je stichting praat, kun je veel vrijer praten.

> Ik vind het heel mooi dat twee mensen uit jouw beroepsgroep een middag ervoor uittrekken om met jou over je ontwikkeling te praten en dat jij dat investeert in anderen. Er is niemand die zo goed weet wat het vak inhoudt als een andere schooldirecteur."

**Als je dit niks vindt, ga dan eens na waarom niet**
"Omdat mensen deze manier van reflectie en professionalisering niet kennen, doen ze het niet. En omdat ze het niet doen, kennen ze het niet. Dat vind ik echt zonde. Pas als je het een keer gedaan hebt, snap je hoe groot de waarde is. Schooldirecteuren kunnen heel goed praten. Over hun school, hun team, de projecten die goed lopen. Maar over zichzelf… Begin eens met op te schrijven: hoe is het afgelopen jaar mij vergaan? Wat vond ik lastig, hoe ben ik daar toen mee omgegaan? Hoe zou ik dit een volgende keer doen? Waarin zit mijn ontwikkeling? Zou ik het interessant vinden om met anderen over hun ontwikkeling te praten? Steeds meer besturen kiezen voor bestuur brede scholing. Dat begrijp ik. Maar daarnaast blijft persoonlijk leiderschap en dus persoonlijke ontwikkeling heel belangrijk. Daar zijn deze gesprekken een heel mooi instrument voor."

Achteraf waarderen | Professionaliseren | Schoolleidersregister Primair Onderwijs (**schoolleidersregisterpo.nl)**

Geïnteresseerd in deze vorm van Achteraf waarderen, maar voel je nog een drempel? We zijn een pilot gestart waarbij je eerst een startgesprek hebt met een adviseur. Dit helpt je bij een gerichte voorbereiding en je krijgt inzicht in het bepalen van de thema's waarop jouw ontwikkeling zich heeft voltrokken.
Voor meer informatie kun je contact opnemen met Francien Zwaneveld via 030-2347360 of waarderen@schoolleidersregisterpo.nl

**In de interviews in de serie 'Aan het woord' geeft iemand uit het primair onderwijs zijn of haar visie op een bepaald thema. Als je je op LinkedIn abonneert op 'Aan het woord' verschijnen de interviews (niet meer dan 10 keer per jaar) automatisch in je inbox.**