



Waardengerichte dialoog op school

Handreiking voor verdiepende gesprekken

Heleen den Herder
Henriëtte Hoogenkamp
Wouter Schenke

PentaNova[☆]

Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	5
Opzet van deze handreiking	7
De waardengerichte dialoog in één oogopslag	8
Voorwaarde: Creëer een veilige en uitnodigende sfeer	9
Drie kernaspecten van de waardengerichte dialoog	12
Kernaspect: Waarden & ervaringen	13
Kernaspect: Waarden & emoties	15
Kernaspect: Waarden & perspectieven	19
Drie aandachtspunten tijdens de dialoog	22
Aandachtspunt: Stel open vragen vanuit nieuwsgierigheid	23
Aandachtspunt: Luister actief en paraphraseer	25
Aandachtspunt: Laat jezelf zien	28
Het onderzoek in de praktijk: onze aanpak	32
Werkwijze	32
Opbrengst voor de schoolleiders en leraren	34
Opbrengst voor het onderzoek	35
Verdieping	36
Kenmerken van een dialoog	36
De waardengerichte dialoog	36
De waardengerichte dialoog verrijken met het Vierkwadrantenmodel	37
Het Vierkwadrantenmodel tijdens het gesprek	38
Inspiratie om hiermee verder te gaan	41
Verder lezen	43

Voorwoord

‘Een waardengerichte dialoog voeren op school? Dat klinkt goed, zeker wil ik dat, maar hoe doe ik dat?’

Deze reactie van een schoolleider hoorden we aan het begin van het Penta Nova lectoraat Leiderschap in het onderwijs toen we ons gingen richten op waardengericht leiderschap (Hoogenkamp, Uiterwijk & Andersen, 2019). We merkten dat veel schoolleiders deze vraag hebben. Zij vinden goede verbindende gesprekken in school belangrijk, maar zoeken naar handvatten. Vanuit het lectoraat wilden we graag ingaan op hun vraag en de schoolleiders op weg helpen, al realiseren we ons dat een goed gesprek niet ‘maakbaar’ is en niet verloopt via een vast stappenplan. We hebben daarom gekozen voor deze handreiking waarin we de contouren schetsen van een waardengerichte dialoog. We richten ons op dat wat kan bijdragen aan verdieping in het gesprek en wat kan helpen om op het waardenniveau te komen.

Deze handreiking is de opbrengst van een praktijk-onderzoek dat we samen hebben gedaan met drie schoolleiders. Zij voerden ieder twee waardengerichte gesprekken met een zij-instromende leraar en de duo-collega uit hun team. Het thema van de gesprekken was de samenwerking tussen beide collega’s. De schoolleiders zorgden voor filmopnames van deze gesprekken. Samen met hen analyseerden wij als onderzoekers de filmbeelden. Vooraf en ook tussen-door deelden wij met hen de inzichten die we in het lectoraat hadden opgedaan over de waardengerichte

dialoog. Zo waren zij en wij samen aan het leren. Zij leerden van de aangereikte inzichten, wij zagen hoe inzichten uit de theorie in de praktijk werkten en welke aanwijzingen van ons leidden tot andere vragen en meer verdieping in de gesprekken. Aan het eind van het traject reflecteerden de schoolleiders en de deelnemende leraren op de gesprekken.

We danken de deelnemende schoolleiders en leraren voor de nieuwe inzichten die het ons bracht en die we in deze handreiking een plaats hebben gegeven. Ook bedanken we de meelezers van eerdere versies van deze handreiking.

We hopen dat deze handreiking leidt tot mooie, verbindende gesprekken op school. Schoolleiders kunnen deze gesprekken voeren, maar ook teamleiders, bestuurders en ieder die het diepergaande gesprek aandurft. Zij gaan hopelijk ervaren wat een van de deelnemers aan ons onderzoek in zijn terugblik verwoordde: *‘Op deze manier blijf ik leren hoe ik een waardengerichte dialoog kan voeren en hoe ik vaker en krachtiger in contact kan komen met wat er onder het concrete handelen van teamleden zit. Hier zit naar mijn idee de motor van de verandering.’*

Veel plezier gewenst bij het lezen en gebruiken van deze handreiking!

Heleen den Herder, Henriëtte Hoogenkamp en
Wouter Schenke

Inleiding

Op school zijn we vaak met elkaar in gesprek. Over het weekend, over een leerling, over het rapport. Het ene gesprek gaat wat dieper dan het andere. Er zijn ook gesprekken die we niet of nauwelijks voeren, maar die wel goed zouden zijn om te voeren. Dat zijn gesprekken waarin het gaat over waarden en hoe die tot uiting komen in ons gedrag. Zulke waarden heeft iedereen. De een vindt bijvoorbeeld autonomie belangrijk en wil daarom graag meebeslissen over het curriculum. De ander hecht aan verbondenheid en zet zich daarom in voor een goede samenwerking binnen het team. We zijn ons niet altijd bewust van onze waarden, terwijl kennis van die waarden wel van belang is. Het helpt om gedrag te begrijpen, zowel van de ander als van onszelf. En om gedrag en waarden zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, zowel persoonlijk als in de organisatie. Maar daar is gesprek voor nodig, een gesprek dat dieper gaat dan de gesprekken over praktische zaken.

In het Penta Nova lectoraat Leiderschap in het onderwijs, richten we ons op het thema waardengericht werken. Waardengericht werken komt tot uiting in de diepergaande gesprekken tussen schoolleider en leraren en tussen leraren onderling. Wij noemen dat waardengerichte dialogen. In onze contacten met schoolleiders, bestuurders, opleiders en leraren merken we dat zij zulke gesprekken belangrijk vinden. Deelname aan zo'n dialoog leidt ertoe dat je elkaar en ook jezelf beter leert kennen, er ontstaat verbinding, je kunt

keuzes beter onderbouwen. Maar onderzoek laat ook zien dat het voeren van zulke diepere gesprekken niet vanzelf gaat. Er is handelingsverlegenheid bij veel schoolleiders (Den Herder & Hoogenkamp, 2023).

Met deze handreiking willen we tegemoetkomen aan die handelingsverlegenheid. We hebben als het ware gereedschap verzameld dat ingezet kan worden voor de waardengerichte dialoog. Dat gereedschap is gebaseerd op onderzoek in de literatuur en in de praktijk. In de literatuur ontdekten we wat de waarde van de dialoog is, welke voorwaarden ervoor zijn en ook welke interactievaardigheden daarvoor ingezet kunnen worden. Hiervoor benutten we onder meer de inzichten uit het boek 'Woorden, waarden en werkelijkheid' (Andersen, Uiterwijk-Luijk & Van der Vloed, 2022). Bij het bestuderen van de literatuur misten we inzichten over hoe je komt tot het waardenniveau bij het voeren van een dialoog. Welke vragen kun je dan het beste stellen, welke houding is aan te raden, waar moet je op letten?

In ons praktijkonderzoek volgden we drie schoolleiders die ieder twee gesprekken voerden met een zij-instromende leraar en de duo-collega over hun samenwerking. We kozen dat thema omdat 'zij-instroom' een actueel thema is en omdat we uit betrokkenheid bij zij-instromers weten dat die samenwerking complex is: een ervaren beginner (de zij-instromer) gaat intensief samenwerken met een ervaren leerkracht. Daarover worden op school

vaak allerlei praktische afspraken gemaakt, maar ‘onder de waterspiegel’ kunnen er overtuigingen en waarden spelen die de samenwerking tegenwerken. Een zij-instromer durft bijvoorbeeld niet goed haar eerder opgebouwde werkervaring in te zetten. Of een duo-collega heeft er eigenlijk moeite mee dat iemand ‘zomaar’ voor de klas mag staan (Huisman & Pijpers-Streefkerk, 2021). Als collega’s elkaars waarden kennen en hoe die tot uiting komen in hun gedrag, kan dit ook versterkend werken voor hun samenwerking.

In ons praktijkonderzoek reikten we schoolleiders gereedschap aan voor het leiden van de waardengerichte dialoog. Zij voerden daarna tweemaal zo’n dialoog met een zij-instromer en de collega van deze zij-instromer. Zij gingen het

experiment aan, ze wilden oefenen en durfden het aan om ons mee te laten kijken in hun experiment, want de gesprekken werden gefilmd. We analyseerden samen met elke schoolleider tweemaal de filmopnamen. Zij leerden daarvan en wij als onderzoekers ook. We kregen steeds beter in beeld wat echt goed werkt. Die inzichten geven we – samen met de inzichten uit de theorie – weer in deze handreiking.

We hebben voor deze handreiking de leraren en schoolleiders die meededen met het onderzoek een naam gegeven die verwijst naar hun ‘positie’: de zij-instromende leraren hebben allen een naam die begint met een Z; duo-leerkrachten gaven we een naam met een D; de schoolleiders kregen ook een pseudoniem.

Schoolleider	Zij-instromende leraar	Duo-leerkracht
Elise	Zandra	Desiree
Tineke	Zoë	Diny
Deniz	Zita	Dunya

Opzet van deze handreiking

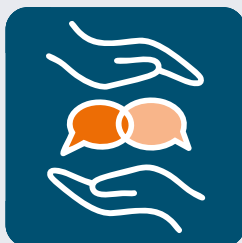
We onderscheiden in deze handreiking zeven aspecten: de voorwaarde voor een waardengerichte dialoog, drie kernaspecten en drie aandachtspunten. We beginnen met de voorwaarde voor het voeren van een dialoog, namelijk het creëren van een veilige en uitnodigende sfeer. Vervolgens beschrijven we de kernaspecten van een waardengerichte dialoog: waarden & ervaringen, waarden & emoties, waarden & perspectieven. Deze drie kernaspecten bevatten de essentie van waar een waardengerichte dialoog om draait: het verbinden van dieperliggende waarden aan wat er zich aan de oppervlakte bevindt. Ten slotte belichten we drie aandachtspunten voor het voeren van een goede dialoog.

We geven van ieder aspect steeds een korte omschrijving en we illustreren deze omschrijving met citaten uit ons praktijkonderzoek. De opzet en uitvoering van het praktijkonderzoek volgt in het hoofdstuk daarna. In het daaropvolgende hoofdstuk volgt een theoretische verdieping. Daarin omschrijven we vanuit de literatuur wat nu het eigene van de waardengerichte dialoog is, wanneer je die kunt inzetten, en daarbij betrekken we ook het Vierkwadrantenmodel dat door het lectoraat is ontwikkeld. Tot slot geven we een paar concrete voorbeelden van waardengerichte gesprekken in school en beschrijven we welke mogelijkheden er zijn voor wie verder geschoold wil worden in het voeren van waardengerichte dialogen.



De waardengerichte dialoog in één oogopslag

Voorwaarde



Creëer een veilige en uitnodigende sfeer

Kernaspecten



Waarden & ervaringen



Waarden & emoties



Waarden & perspectieven

Aandachtspunten



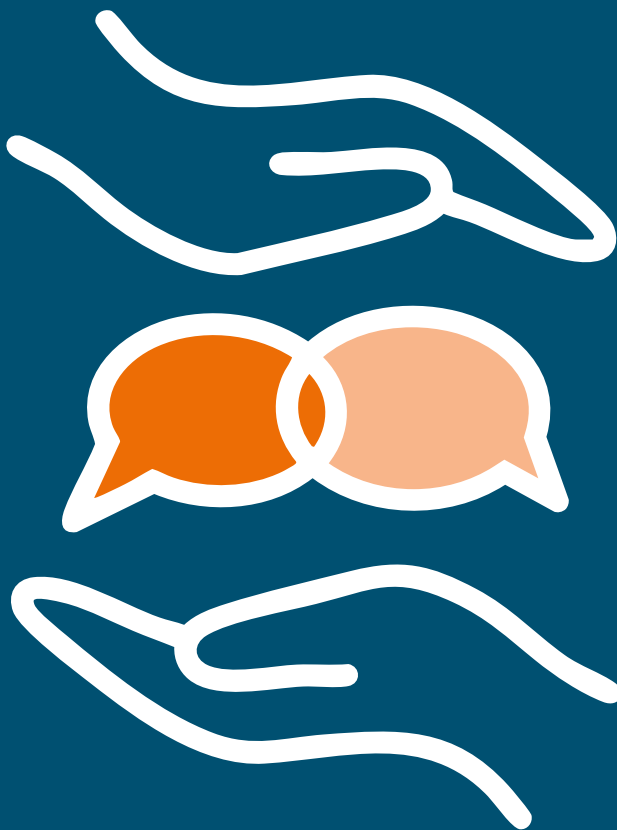
Stel open vragen vanuit
nieuwsgierigheid



Luister actief en paraphraseer



Laat jezelf zien



***Voorwaarde: Creëer een veilige
en uitnodigende sfeer***

Een veilige en uitnodigende sfeer is een voorwaarde om tot een waardengerichte dialoog te komen. Dan is er ruimte en aandacht om samen te onderzoeken en om tot nieuwe inzichten te komen. De sfeer nodigt dan uit om iets meer te vertellen dan praktische verhalen. Complicerend hierbij is dat leidinggevendenden verschillende posities en rollen hebben: de ene keer zijn ze meer aan het coachen en begeleiden, de andere keer beoordelen ze. Dit kan de open en veilige sfeer die nodig is voor de dialoog, in de weg staan. Het is daarom belangrijk om het gesprek te ‘kaderen’ en aan te geven dat in de waardengerichte dialoog geen sprake is van oordelen en beoordelen. De leidinggevende kan samen met de deelnemers onderzoeken hoe ze de gelijkwaardigheid in de dialoog zoveel mogelijk kunnen realiseren (Lauteschlager, 2012; Wallen & Tormey, 2019; Wells, 2000).

Adviezen

- a. Gesprek kaderen: aangeven dat het gaat om een onderzoekend gesprek op waardenniveau waarbij de uitkomst niet vaststaat.**
- b. Uitnodigen om vrijuit te spreken: streven naar gelijkwaardigheid, met aandacht voor de hiërarchische positie.**
- c. Creëren van tijd en ruimte: zorgen voor voldoende rust en aandacht voor dit verdiepende gesprek.**

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

a. Gesprek kaderen naar waardengerichte dialoog

De schoolleiders uit het praktijkonderzoek kaderen direct bij de start van het gesprek met de zij-instromer en ervaren leerkracht dat het hier gaat om een bijzondere dialoog. Dat illustreert dit fragment uit een van de gesprekken:

Schoolleider Tineke: Ik wil het graag gaan hebben met jullie over samenwerking. Jullie hebben natuurlijk een beetje bijzondere situatie waarin jij als zij-instromer hier aan tafel zit en jij als duo-collega. Het is eigenlijk een nieuwe situatie. Die kennen we ook nog niet binnen school, dus voor ons ook weer anders en kijken hoe dat werkt. In dit gesprek komen we tot een waardengerichte dialoog. We gaan spreken over jullie samenwerking, zodat we daarin wat meer diepgang krijgen. Dus dat is het doel. Het hoeft verder niet per se een bepaalde kant op. Dat gaan we gewoon samen ontdekken. Zien jullie het zitten?

Ook gebruiken ze alle drie tussentijds woorden die dit duidelijk maken en de sfeer open en veilig maken, zoals ‘Ik ga naar het volgende deel van dit gesprek’ (schoolleider Deniz) en als reactie op een moment dat een leerkracht wat twijfelt met antwoord geven ‘...als jij dat oké vindt om erop in te gaan.’ (schoolleider Deniz)

Als een onderwerp buiten het gesprek valt, maar wel relevant voor lopende schoolzaken, dan geeft Deniz dit als volgt aan:

Schoolleider Deniz: Ik denk voor nu niet per se wat we wilden bespreken in dit gesprek, dus ik ga dit nu gewoon even als een soort side note plaatsen.

b. Uitnodigen om vrijuit te spreken

De schoolleiders nemen het initiatief voor het gesprek en leiden het: dat laat al zien dat schoolleiders en leraren niet dezelfde positie innemen. Daarnaast is die ongelijkwaardige rol iets wat de schoolleiders voelen in het contact met de teamleden. De schoolleiders hopen dat de verschillen in positie het gesprek niet in de weg staat en besteden er daarom aandacht aan. Schoolleider Tineke doet dat bijvoorbeeld zo:

Schoolleider Tineke: Nou ja, er wordt wel eens gezegd: als directeur zit je op dat eilandje. Nou ik weet niet welk eiland, maar ik ervaar hier gewoon een groot land waarin we met z'n allen zitten. En dan weet je ook dat ik - als ik ergens tegenaan loop - gerust kan zeggen 'Jongens, ik weet het even niet'. En dan weet ik dat er mee gedacht wordt en dat we het met elkaar doen.

Ze nodigt de leerkrachten uit om vrijuit te spreken:

Schoolleider Tineke: Ik ben ook echt benieuwd naar hoe zien jullie dat hè. Dat is helemaal goed hè? Je mag het zo breed zien als je wil.

c. Creëren van tijd en ruimte

De schoolleiders hebben in afstemming met de deelnemers ruimte in de agenda gemaakt voor het voeren van de dialoog. Bij een van de gesprekken bij schoolleider Deniz komt een collega binnen als zij net willen opstarten. Dit leidt af en wordt door de schoolleider snel afgehandeld door aan te geven dat ze in gesprek zijn. Hij toont hiermee het belang van het voeren van de dialoog aan. Hij wil zorgen voor voldoende rust en aandacht.

In de terugblik op het traject reflecteren de schoolleiders op de tijd en ruimte die voor waardengerichte dialogen nodig zijn. Voor schoolleider Tineke maakte het traject haar er weer van bewust dat we in het onderwijs zo snel over praktische zaken spreken. Ze realiseert zich nu sterker dat dit ook haar natuurlijke neiging is. Schoolleider Elise geeft aan dat ze vooral tijd en rust nodig heeft om dit vaker te gaan doen, terwijl schoolleider Deniz in werksituaties bezig is met het uitproberen om te vertragen en verdiepen door te vragen naar de ervaring van de ander.



***Kernaspect:
Waarden & ervaringen***

Drie kernaspecten van de waardengerichte dialoog

In een waardengerichte dialoog streef je ernaar om een verbinding te maken tussen dieperliggende waarden en wat er zich aan de oppervlakte bevindt. Uit het praktijkonderzoek zijn drie kernaspecten van de waardengerichte dialoog naar voren gekomen: waarden & ervaringen, waarden & emoties en waarden & perspectieven.

Gesprekken waarin het gaat over waarden kunnen wat algemeen blijven. Door te vragen naar concrete gebeurtenissen en ervaringen kunnen waarden een meer persoonlijke inkleuring krijgen. Dan wordt zichtbaar wat de waarde nu echt betekent, ook voor degene die erover vertelt. Persoonlijke verhalen over wat er speelt in het werk hebben dus een belangrijke rol in de dialoog. Ze maken zichtbaar en voelbaar wat er op het spel voor iemand staat, waar het wringt of wat juist zoveel voldoening geeft. De dialoog kan starten met een gesprek over concrete gebeurtenissen, waarna dan doorgevraagd wordt op onderliggende waarden. De beweging kan ook andersom zijn: starten met een gesprek over waarden en deze waarden verbinden aan concrete gebeurtenissen en ervaringen. Zo worden waarden en praktijk gekoppeld (Andersen, Uiterwijk-Luijk, Van der Vloed, 2022; Ruijters, Van Luin & Wortelboer (2019).

Adviezen

- a. **Koppelen van concrete gebeurtenissen/ ervaringen aan onderliggende waarden**
- b. **Vragen naar persoonlijke waarden en dit koppelen aan concrete gebeurtenissen/ ervaringen**

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

- a. **Koppelen van concrete gebeurtenissen ervaringen aan onderliggende waarden**

De vraag 'Kun je daar een voorbeeld van geven?' helpt meteen om een waarde die persoonlijke inkleuring te geven. Zo stelt een van de schoolleiders deze vraag nadat beide leraren de waarde van de goede samenwerking hebben genoemd:

Schoolleider Deniz: Zijn er nog meer voorbeelden van jullie samenwerking waarvan je dacht 'Ja deze samenwerking werkt goed op deze manier.' En dat mag een klein voorbeeld hè? Of een wat groter. Dat maakt niet zoveel uit.

Als het gaat over de sterke gedrevenheid in het team, vraagt deze schoolleider ook naar een concreet voorbeeld:

Schoolleider Deniz: Kun je dan een voorbeeld noemen uit de afgelopen week waarin je dat versterken van elkaar, dat je dat heel erg ziet?

Ook in het volgende fragment is die beweging naar concrete gebeurtenissen te zien. De schoolleider vraagt door op de waarde van gelijkwaardigheid:

Schoolleider Elise: Kan je je nog een moment herinneren waarin je merkte dat die samenwerking niet gelijkwaardig was, want ik denk dat jij dat merkt.

Desiree: Ja, ik merk het soms, maar ik maak er niet elke keer een ding van. Ik ben ook wel een persoon die eerst bij zichzelf te rade gaat. Maar stel dat ik het dan nog steeds merk, dan vind ik het fijn om met anderen daarover te hebben, van 'Joh, weet je wat, wat zie ik hier verkeerd?' Op die manier check ik mijn eigen gedrag of mijn gedachten bij de ander. Ik leg het dus eerst zelf onder een loep en dan vraag ik me af wat ik misschien meer of anders had moeten doen. En als ik dan nog bij mijn punten blijf, en ik denk 'ja, zo zie ik het en zo is het voor mij echt', ja, dan ga ik daar het gesprek over aan.

b. Waarden koppelen aan concrete gebeurtenissen/ervaringen

De beweging van concreet naar waarden wordt bijvoorbeeld zichtbaar als schoolleiders een waarde noemen die ze denken te horen in wat de leraren vertellen. In dit fragment is zij-instromer Zoë eerst aan het woord, daarna geeft de schoolleider aan Zoë terug welke waarde ze in haar verhaal hoort:

Zoë: Ja, ik vind het ook zelf wel heel erg belangrijk om juist betrokken te zijn... ja ook gewoon als je iets bij een kind ziet, dat je de tijd ervoor neemt om daar rustig over te praten. Dus ook daarin je betrokkenheid te voelen, dat die kinderen zich ook gewoon veilig bij jou voelen.

Schoolleider Tineke: Stuk veiligheid eigenlijk hè? Daar kom je dan op uit. Die betrokkenheid maakt dat kinderen zich veilig voelen?

Zoë: Ja en dat merk ik hier gewoon op de school wel heel erg. Inderdaad, iedereen staat open om even met elkaar te praten over iets. Niemand zegt van 'Oh, ik heb nu geen tijd hiervoor', ja, eigenlijk staat bij iedereen altijd de deur heel erg open. En dat vind ik ook gewoon heel erg prettig werken.

In de terugblik van de schoolleiders op de gesprekken komt de betekenis van dit aspect naar voren:

Schoolleider Tineke: Een andere opbrengst die ik meeneem uit de gesprekken is het stellen van een ander soort vragen. Vragen die meer gaan over de dieperliggende drijfveren. Door dit traject heb ik een aantal vragen paraat die ik zou kunnen stellen in een gesprek met een teamlid. Bijvoorbeeld: Wat maakt dit zo belangrijk voor jou? Wat zegt dit over jouw waarden?

Schoolleider Deniz vertelt over de opbrengst van de gesprekken en noemt het stellen van vervolgvragen om dichterbij de waarden te komen:

Schoolleider Deniz: Momenteel ben ik in werksituaties aan het uitproberen om te vertragen en te verdiepen door te vragen naar de ervaring van de ander. Ik leer steeds meer om vervolgvragen te stellen in het verlengde van een eerdere vraag om dichterbij waarden en het gesprek hierover te komen.



***Kernaspect:
Waarden & emoties***

Emoties zijn wegwijzers naar beleving en waarden. Het zijn signalen voor wat belangrijk is voor iemand. Ook kunnen emoties wijzen op behoeften die wel of niet vervuld worden. Tijdens een waardengerichte dialoog geeft de leidinggevende gepaste aandacht aan emoties om verbinding tot stand te brengen. Een leidinggevende kan emoties waarnemen en deze (non-)verbaal bevestigen of erkennen. Een andere mogelijkheid is om expliciet door te vragen om de gesprekspartner te helpen met bewustwording van gevoelde emotie en aandacht te krijgen voor onderliggende waarden. Tegelijkertijd zorgen emoties voor een zekere kwetsbaarheid. Daarbij komt dat in een werksetting coachen, begeleiden en beoordelen elkaar kunnen afwisselen en er sprake is van hiërarchische verhoudingen. De uitdaging voor de schoolleider is daarom om integer en voorzichtig om te gaan met de emoties van de ander. In hoeverre voelt de ander zich veilig genoeg om emoties te laten zien of er juist voor te kiezen om dit niet te doen? Vanuit deze respectvolle houding kunnen de deelnemers zelf bepalen of zij emoties willen onderzoeken die verwijzen naar dieperliggende waarden (Korthagen & Nuijten, 2020; Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2019; Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers & Wilhelm, 2023).

Adviezen

- a. Emoties waarnemen**
- b. Aftasten/inschatten of emoties nader bevraagd kunnen worden**
- c. Doorvragen bij emoties: welke waarde ligt hieronder?**

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

a. Emoties waarnemen

Af en toe benoemen schoolleiders de emoties die zij bij de gespreksdeelnemers waarnemen en hoe zij dit ervaren. Bij dit fragment gaat Tineke erop in dat de camera aanstaat bij de dialoog:

Schoolleider Tineke: Mooi dat je je zo kwetsbaar opstelt met de film erbij. Ik vind het mooi dat je dat wel durft te benoemen wat je aan de samenwerking hebt. Dat zijn best wel kwetsbare dingen die je nu hebt genoemd.

Schoolleider Deniz merkt op dat sommige thema's emotioneel beladen zijn doordat ze herhaaldelijk in het gesprek voorkomen. Hij benoemt dit en checkt dit bij duo-collega Dunya.

Schoolleider Deniz: Ja dat snap ik. Ik hoor in dit gesprek al een paar keer terugkomen dat je de tijd voor dingen wilt nemen. Dat heb je gezegd toen jullie het over jullie samenwerking hadden. Is dit iets belangrijks voor je?

Dunya: Nou, ik vind het onderwerp 'gebrek aan tijd voor iets hebben' in het onderwijs een heel groot thema. Ik vind het eigenlijk een probleem.

Vervolgens vraagt Deniz dieper door op de emotie en benoemt dat hij geraaktheid bij Dunya waarneemt.

Schoolleider Deniz: Ja en waarom doet dat iets met jou? Want ik zie dat ook aan je gezicht dat dat het je raakt.

Dunya: Ja, ik heb altijd het idee gehad dat ik te weinig tijd had voor alle taken die ik had, als ik het goed wilde doen. Dat heeft ook een beetje ermee te maken dat ik de lat vrij hoog leg. Maar iedereen legt de lat hoog. Ik wist dan hoeveel uren er voor die taak stonden, maar ik merkte steeds dat het in die uren niet kon.

b. Aftasten/inschatten of emoties nader bevraagd kunnen worden

Emoties komen dichtbij wie de ander is. Tegelijkertijd is er ook een hiërarchische verhouding tussen de schoolleider en de collega's. Dit zorgt voor een zekere kwetsbaarheid in de werkrelatie. Tijdens het gesprek dat schoolleider Deniz voert komt dit aspect naar voren. Als hij vraagt wat hij had kunnen doen om dieper te komen in het gesprek, antwoordt Dunya: *'Als je binnen een werksituatie over diepere dingen hebt, moet je daar ook voor uitkijken. Je moet niet te diep gaan zitten waarbij mensen zich misschien niet*

meer prettig voelen.' Een belangrijke vaardigheid is dan ook dat de schoolleider aftast in hoeverre de ander openstaat om de koppeling tussen emoties en dieperliggende waarden te onderzoeken. Het aftasten en inschatten kan op verschillende manieren. Een mogelijkheid is om metareflectie in te zetten:

Schoolleider Deniz: Oké, hoe is het zo om hier zo expliciet over in gesprek te gaan?

Een andere manier is om als schoolleider zich in de ander te verplaatsen, erkenning te geven en te verkennen of de ander ook openstaat om een ervaring te onderzoeken die minder prettig voelde. Desiree heeft een ervaring in de samenwerking beschreven die prettig voelde. Elise reageert hierop:

Schoolleider Elise: Dat is iets wat heel erg bij je past en wat je prettig vindt. Maar ik kan me voorstellen dat dat niet altijd in samenwerkingen zo gaat.



c. Doorvragen bij emoties: welke waarde ligt hieronder?

In gesprekken kunnen opeens emoties voelbaar en zichtbaar zijn. Vaak gebeurt dit bij een thema dat een sterke betrokkenheid oproept en waarbij persoonlijke waarden geraakt worden. Schoolleider Elise merkt bijvoorbeeld emotionele geraaktheid op bij duo-collega Desiree en nodigt haar uit om hier dieper op in te gaan. Dit kan een opstapje zijn om vervolgens te onderzoeken welke waarde hieronder ligt.

Schoolleider Elise: Ja, en dan ben ik toch nieuwsgierig naar wat maakt dat je zegt 'als mensen dan bijvoorbeeld werk ontduiken.' Dan wordt er ergens bij jou iets getriggerd.

Schoolleider Deniz haalt een moment uit het eerdere gesprek naar voren omdat het hem geraakt heeft. Hij vraagt Dunya en Zita om op dat moment te

reflecteren en hun gevoel erbij te benoemen. Dat gevoel kan dan weer een opmaat zijn naar waarden.

Schoolleider Deniz: Een moment dat mij bijbleef was de behoeften die jullie naar elkaar uitspraken. Dunya, jij zei: Ik werk een dag in de week in deze klas en wil hier niet de toko overnemen of het gras wegmaaien voor de voeten van Zita. En jij, Zita, zei heel duidelijk: 'Maar ik vind het juist heel fijn.' Hoe, kijk jij terug naar dat moment in het gesprek? Wat voor gevoel heb je daarbij?

Hierop geeft Zita opnieuw aan dat ze het juist fijn vindt als Dunya zich bemoeit met de lessen en aangeeft wat er anders kan. Want ook op momenten dat ze het niet met elkaar eens zijn, dan hoopt Zita dat ze dat vertelt aan haar. Ze verbindt dit aan de waarde veiligheid.





***Kernaspect:
Waarden & perspectieven***

Aandacht voor waarden kan bereikt worden door bewust te zoeken naar verschillende invalshoeken, denkbeelden en perspectieven. Lauteslager (2012) noemt dit het zoeken naar diversiteit waarbij soms ook weerwoord wordt uitgelokt. Er ontstaat ruimte voor meer perspectieven, waardoor recht wordt gedaan aan de complexiteit van het onderwijs. Andere perspectieven leiden tot een wisseling in gedachten, zoals de vraag hoe een andere collega iets zou benaderen of hoe een ouder tegen een situatie aankijkt. Verschillende perspectieven kunnen in de waarden-gerichte dialoog worden verkend: wat betekenen ze en welke waarden zijn aan deze perspectieven verbonden? (Andersen, Uiterwijk-Luijk, Van der Vloed, 2022; Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2019).

Adviezen

- a. Een ander perspectief inbrengen, bijvoorbeeld van iemand met een andere rol/functie en dit verbinden aan persoonlijke waarden**
- b. Een andere kijk op de zaak inbrengen en dit verbinden aan persoonlijke waarden**
- c. Collectieve waarden (van team/organisatie) leggen naast persoonlijke waarden**

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

- a. Een ander perspectief inbrengen, bijvoorbeeld van iemand met een andere rol/functie, en dit verbinden aan persoonlijke waarden**

Het inbrengen van een ander perspectief kan opleveren dat een collega bij zichzelf te rade gaat hoe hij of zij zich ertoe verhoudt. Een voorbeeld zien we terug bij Deniz:

Schoolleider Deniz: Wat ik nou een interessante vind is, we hebben het nu eigenlijk al best wel een tijd gehad over alle overeenkomsten. We zien de overlap die er is. Zijn er ook verschillen in waarden of aanpak tussen jullie in groep 7? Ik denk dat die er altijd zijn. Kunnen jullie er een paar benoemen?

Zita antwoordt dat ze anders is in haar omgang met de leerlingen dan Dunya dat doet. Ze zegt dat Dunya sneller haar grens aangeeft bij leerlingen dan zichzelf; dit wordt door Dunya beaamd.

b. Een andere kijk op de zaak inbrengen en dit verbinden aan persoonlijke waarden

Een andere kijk op de zaak inbrengen kan onder meer plaatsvinden door over een andere periode in het verleden terug te kijken, zoals Elise laat zien:

Schoolleider Elise: Het is interessant om te bedenken als er iemand was geweest die bijvoorbeeld 20 jaar in het onderwijs werkt en je wordt dan begeleid, dan kan het mogelijk misschien wel anders zijn. Weet ik niet, maar ik kan me voorstellen dat daar ook wel een verschil zou kunnen zitten.

Ook Deniz past dit toe:

Schoolleider Deniz: Wat is dan nu het beeld wat je over dat begin, die beginfase, hebt naar aanleiding van dit gesprek?

Zita zegt hierop dat ze dacht van zichzelf dat ze meegaand was en de kat uit de boom keek, maar dat ze zich nu realiseert dat ze wel een eigen mening had

en dat ze die liet blijken. Dunya zegt hierop dat ze het waardevol van zij-instromers vindt dat ze ervaring van een andere wereld meenemen.

Een andere kijk inbrengen gaat ook over een keerzijde van iets positiefs benoemen, waarmee het zelfinzicht in het eigen gedrag vergroot kan worden. Deze voorbeelden van Deniz laten zien om welk soort opmerkingen of vragen het gaat:

Schoolleider Deniz: Ik denk altijd dat er bij een bepaalde kracht [hij refereert aan de slagvaardigheid die ter sprake is gekomen] dus vaak ook een valkuil tegenaan ligt. Is dat in dit geval ook zo?

Schoolleider Deniz: Je vertelt dat je niet overal meer de strijd voor aan gaat, Dunya, maar hoe is dat? Want dat kan misschien ook soms botsen of dat kan soms schuren.

c. Collectieve waarden (van team/organisatie) leggen naast persoonlijke waarden

Waarden bevinden zich ook op collectief niveau. Het kan best zijn dat individuele medewerkers deze collectieve waarden heel verschillend beleven en 'inkleuren'. Ze geven er dan een andere betekenis aan. Het voeren van een waardengerichte dialoog is een geschikte manier om daarachter te komen. Dat zien we bijvoorbeeld terug bij schoolleider Tineke die de collectieve waarde van openheid verbindt aan wat er gezegd is in het gesprek door de zij-instromer:

Schoolleider Tineke: Dat stuk openheid waarvan we zeggen als school, dat vinden we belangrijk

dat we dat ook echt terug laten komen, daarvan zeggen jullie allebei: dat past ook bij mij en jij [wijst naar Diny] zei ook zelfs van 'Ik vind dat ook echt belangrijk'.

Diny en Zoë vertellen nog wat meer over wat die openheid voor hen betekent en dan concludeert Tineke:

Schoolleider Tineke: Nou mooi om te horen, dat is wat jullie eigenlijk samen doen en dat je heel veel herkent in wat wij als school ook belangrijk vinden en wat wij als kernwaarde hebben geformuleerd. Dat loopt mooi in elkaar over.

Ook schoolleider Deniz brengt het perspectief in van de collectieve waarden van de school en hij koppelt dit aan hoe de zij-instromer hier tegenaan kijkt:

Schoolleider Deniz: Onze school heeft ook een eigen visie en ik denk daarbij meteen aan 'eigenaarschap van leerlingen'. Maar ook dat kinderen iets leren over hun eigen leerproces en dus de leerkuil doorlopen, hè dat? Daar hebben we het als team veel over. Zou jij zeggen dat dat goed matcht met de waarden die jij hebt bij het lesgeven [kijkt Zita aan]: voel je daar een match op of voel je dat dat soms wringt met elkaar, onder spanning staat?

Zita benoemt dat ze de waarde van eigenaarschap ontzettend belangrijk vindt, dat die bij leer-lingen zichtbaar wordt als ze zelf iets willen leren en er vragen over stellen.



***Aandachtspunt: Stel open
vragen vanuit nieuwsgierigheid***

Drie aandachtspunten tijdens de dialoog

Om te komen tot een goede dialoog is een aantal aandachtspunten van belang: open vragen stellen vanuit nieuwsgierigheid, luisteren en parafraseren, en jezelf laten zien.

Het stellen van open vragen draagt eraan bij dat er een onderzoekend gesprek ontstaat op waardenniveau waarbij de uitkomst niet vaststaat. Door als leidinggevende met oprechte aandacht en nieuwsgierigheid vragen te stellen breng je de interactie tussen de gesprekspartners op gang. Daarbij helpt het om door te vragen, zodat je meer inzicht krijgt in wat iemand bedoelt en je elkaar beter leert kennen (Andersen, Uiterwijk-Luijk, Van der Vloed, 2022; Louteslager, 2012; Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2019).

Adviezen

- a. Open vragen stellen waarbij de uitkomst niet vaststaat
- b. Nieuwsgierige, open houding aannemen

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

- a. Open vragen stellen waarbij de uitkomst niet vaststaat

De schoolleiders uit het praktijkonderzoek stellen vaak open vragen tijdens de waardengerichte dialoog. Voorbeelden van vragen zijn: 'Waarom vind je samenwerken belangrijk? Wie wil daar iets over zeggen.' (schoolleider Elise) en 'Als je terugkijkt naar de vorige keer, heeft dat nog iets opgeleverd in de

samenwerking?' (schoolleider Tineke).

De schoolleiders willen daarmee tot een dieper begrip komen van wat een ander bedoelt. Om die reden combineren de schoolleiders het stellen van open vragen vaak met manieren om tot waarden te komen (lees meer bij de kernaspecten van de waardengerichte dialoog). Een gevolg van het stellen van dit soort open vragen is dat de zij-instromer en ervaren leerkracht meer met elkaar in gesprek gaan, elkaar vragen stellen en op elkaar voortbouwen, zoals bij dit voorbeeld:

Schoolleider Elise: In hoeverre ben je autonoom in jullie samenwerking? Kun je daar iets over zeggen, in hoeverre kun je jezelf zijn?

Desiree: In mijn manier van communiceren met Zandra laat ik ook wel heel erg ruimte voor haar om daar wel of niet mee eens te zijn en inbreng te geven. Als ik weet dat ze op mij let, denk ik niet 'oh, nu moet ik even laten zien hoe het hoort'. Nee, ik ben wel mezelf.

Zandra: Ik kijk goed naar je. Maar we zijn ook verschillende personen. We hebben het er vaker over gehad dat leerlingen regelmatig wat anders reageren op jou, dus ik merk wel dat ik voor mijn gevoel strikter moet zijn dan dat het bij jou noodzakelijk is. Dan praat ik bijvoorbeeld met stemverheffing, dat doe ik vaker dan jij.

Desiree: Maar kordaat optreden deed ik tot gisteren ook vaker dan jij. Gisteren heb ik gezien: jij bent heel kordaat geweest. Niet 80 keer waarschuwen, nee, 'Ik geef je één waarschuwing en luister je daar niet naar, dan is dit de consequentie.' Dus daar ben je ook heel erg groeiende in en dat vind ik alleen maar logisch dat je daar steeds beter in gaat worden.

b. Nieuwsgierige, open houding aannemen

De schoolleiders nemen een open houding aan, vaak met de handen op tafel. Ze kijken bijna de gehele tijd naar degene die vertelt. Hun nieuwsgierigheid om verder te komen in de interactie komt ook tot uiting door vragen te stellen zoals 'Hoe is dat voor jou?' (schoolleider Elise), 'Herken je dat?' (schoolleider Deniz) en 'Hoe kijk jij daarnaar?' (schoolleider Deniz).





***Aandachtspunt: Luister
actief en paraphraseer***

Een belangrijke vaardigheid bij de waardengerichte dialoog is het actief luisteren. Actief luisteren is open en onbevangen luisteren. Dat klinkt eenvoudiger dan het is, want tijdens het luisteren vormen zich bij de luisteraar vaak al allerlei gedachten, associaties en meningen. Voor de dialoog is het echter van belang dat de luisteraar zich zoveel mogelijk richt op de ander, en zo min mogelijk op zichzelf. Wie echt met volle aandacht bij de ander is, zal merken dat de vragen vanzelf naar boven komen. Dat zijn vragen waarmee je de ander als het ware 'tevoorschijn luistert'. Dit vraagt een sterke betrokkenheid, focus en aandacht, niet alleen voor wat er gezegd wordt maar ook voor wat te zien is in lichaamstaal en wat je als luisteraar zelf mee-voelt. Daarnaast is een andere vaardigheid van groot belang in de dialoog: het parafaseren. Dat is herhalen wat de ander gezegd heeft. Dit kan in letterlijke bewoordingen, maar het kan ook door de essentie terug te geven. Het doel is dat de ander ervaart dat er echt geluisterd wordt en dat de luisteraar niet een eigen gedachtespoor gaat volgen (Bakker, 2018; Louteslager, 2012; Korthagen & Nuijten, 2020; Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2019; Scharmer, 2011; Spruyt, Verdonschot & Dresen, 2011; Van Wielink en Fiddelaers-Jaspers, 2023).

Adviezen

- a. Met volle aandacht bij de spreker zijn.**
- b. Diepgaand luisteren: wat wordt er gezegd, wat wordt weggelaten?**
- c. (Non)verbaal bevestigen: ja-zeggen, knikken**
- d. Rust nemen en vertragen door inzet van stiltes**
- e. Samenvatten en parafaseren: de essentie**

teruggeven in eigen woorden en checken of de samenvatting klopt

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

a. Met volle aandacht bij de spreker zijn

Wie met volle aandacht bij de ander is, zorgt ervoor niet afgeleid te zijn en toont een ontvangende houding. Dat betekent: de ander aankijken en laten uitpraten, in houding wat naar achter zitten, armen en handen niet gesloten houden. Niet alleen met je gedachten, maar ook met je gevoel bij de ander zijn.

b. Diepgaand luisteren

Hier gaat het om meer dan alleen de woorden horen. Het gaat er ook om op welke toon iets wordt gezegd, hoe de spreker erbij kijkt, of er aarzeling of juist nadruk te bemerken is, en wat er te voelen is achter de woorden. Deze lichamelijke empathie betekent dat je erop let welk gevoel de ander bij jou als luisteraar teweegbrengt. Dat versterkt je empathisch vermogen.

c. (Non)verbaal bevestigen

Reageren op de ander hoeft niet meteen met een hele zin of met een vervolgvraag. Het kan ook door te hummen, door bevestigend te knikken of vragend te kijken. In het praktijkonderzoek horen we dat schoolleiders vaak tussendoor even 'ja?', of 'mooi!' zeggen. Zo moedigen ze de leraren om door te gaan met vertellen.

d. Rust nemen en vertragen

Het laten vallen van stiltes is een manier om het

gesprek te vertragen en de ander(en) rustig op gedachten en woorden te laten komen. Zo kan er inzicht en verdieping ontstaan. Schoolleider Tineke schrijft in de terugblik op het traject:

Schoolleider Tineke: Een ander inzicht dat ik meeneem is het dat het soms ongemakkelijk mag voelen in een gesprek. Een stilte hoeft niet direct te worden opgevuld. Juist de ongemakkelijkheid en stiltes geven ruimte aan iemand om na te denken en tot de diepere lagen door te dringen.

Het is niet altijd eenvoudig of passend om stil te worden in een gesprek, dat vraagt oefening en gewenning. Het helpt al om niet te snel naar het volgende onderwerp te gaan of door eenvoudig te vragen 'Ja?' of 'Is dat zo?' Het werkt ook om naar concrete voorbeelden te vragen (zie ook het kernaspect: Waarden & ervaringen).

e. Samenvatten en parafraseren

Het samenvattend teruggeven kan bijdragen aan verheldering en meer begrip. In dit fragment gaat de schoolleider na of ze goed begrepen heeft wat zij-instromer Zoë net heeft verteld en ze nodigt haar uit om er nog wat meer over te vertellen:

Schoolleider Tineke: En wat ik tussen de regels door hoor is eigenlijk wat je net ook zei: jij vertrouwt Diny daarin als ze dan open is naar jou toe, dat ze dat met de juiste intenties doet?

Zoë: Ja en dat vind ik gewoon heel erg fijn. En dan denk ik van, oh ja, dan heb ik weer wat geleerd, of dan kan ik daar weer mee verder of...

Schoolleider Tineke: Dat vind je fijn omdat het jou verder helpt?

Zoë: Ja, dat je dan soms even die bevestiging krijgt, is wel gewoon fijn, ja zeker.

Hieronder is een fragment waarin de samenvatting door de schoolleider leidt tot meer verheldering en ook tot het uitspreken van nieuwe voornemens:

Schoolleider Deniz: Ik begrijp hieruit dat jij [duo-collega Dunya] denkt 'Ja maar het is jouw groep' en dat jij [zij-instromer Zita] denkt 'Ja maar we moeten dat heel erg samendoen'. Zou dat nog een verschil in het ernaar kijken zijn?

Dunya: Zita moet sturend zijn, want zij staat er 4 dagen, en dat maakt het eigenlijk wel haar groep. En ik wil altijd meedenken, dat vind ik hartstikke leuk. En als ik ideeën heb, dan geef ik ze meestal ook wel, denk ik. En als zij zegt, van 'Nou, ik wil het graag zo doen', nou dan is dat zo.

Zita: Terwijl ik dan graag hoor ook als ik... want ja met mijn weinige ervaring ... dan ja, ik zou het zelf heel fijn vinden als ik hoor van: 'Zita, zou het misschien beter... of 'Ik deed het ooit zo het zo en dat werkt heel goed', dat zou ik heel graag willen horen.

Dunya: Naar mijn beleving doe ik dat ook, maar dan weet ik dat.



***Aandachtspunt:
Laat jezelf zien***

Tijdens het voeren van de waardengerichte dialoog is er openheid en verbinding nodig tussen de leidinggevende en de ander. Dit helpt om toegang te krijgen tot de diepere lagen op waardenniveau. De leidinggevende kan dit stimuleren door iets van zichzelf in te brengen tijdens het gesprek, bijvoorbeeld door iets te vertellen over eigen ervaringen of eigen waarden. Het is wel van belang om goed de balans in het oog te houden en te voorkomen dat de beleving en de visie van de leidinggevende dominant worden. De openheid van de leidinggevende moet niet zo bepalend in het gesprek zijn dat daar alle aandacht naartoe gaat. Dan wordt de ruimte voor de ander(en) te klein. Als een leidinggevende iets laat zien van zichzelf, heeft dat als doel om mogelijke drempels te verlagen en van het gesprek ook echt een dialoog te maken (Andersen, Uiterwijk-Luijk & Van der Vloed, 2022; Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2019; Van Wielink, Fiddelaers-Jaspers & Wilhelm, 2023).

Adviezen

- a. **Inbrengen van eigen ervaringen en persoonlijke waarden**
- b. **Iets uit je leerproces of zelfreflectie benoemen**
- c. **Zorgvuldig afwegen of deze persoonlijke inbreng dienend is om openheid in het gesprek te stimuleren**

Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

a. **Inbrengen van eigen ervaringen en persoonlijke waarden**

De schoolleiders brengen tijdens de gesprekken met hun collega's ook hun eigen ervaringen in met onderliggende waarden. Schoolleider Elise heeft samen met duo-collega Zandra en zij-instromer Desiree besloten om de waarde gelijkwaardigheid verder uit te diepen. Desiree benoemt een situatie waarop het team zich ongelijkwaardig gedroeg. Elise gaat hier verder op in:

Schoolleider Elise: Wat jij zegt over de gelijkwaardigheid, doet mij denken aan de directie en het team. De directie heeft een andere rol dan het team. Soms ben ik verbaasd dat mensen dan dingen bij mij neerleggen waarvan ik denk: 'Ja, maar dat weet jij zelf ook.' Ze willen dan een bevestiging van 'Jij bent de directie, dus jij moet het zeggen'. Ik wil graag dat het meer gelijkwaardig is. Volgens mij voel ik die gelijkwaardigheid vaker dan sommige collega's die voelen.

Desiree: Dat snap ik, maar dat heeft ook wel te maken met ervaringen in het verleden, hè? Er zijn ook wel eens mensen teruggeroepen door de schoolleiding, zo van: 'Joh jij hebt dit nou besloten, maar dat moet eerst via ons gaan.'

Schoolleider Elise: Ja zeker in het verleden gebeurde dat. En ik merkte ook in het begin dat ik hier kwam werken, dat er heel veel aan mij gevraagd werd waar ze dan wilden dat ik een

beslissing over nam. Dat is gaandeweg veel beter geworden, dus het is ook denk ik meer het vertrouwen geven dat we het hier met elkáár doen.

Door als gelijkwaardige gesprekspartner deel te nemen aan het gesprek versterkt Elise de openheid voor de dieperliggende waarden die onder de ervaringen verborgen liggen.

Een andere manier van jezelf inbrengen wordt zichtbaar bij schoolleider Deniz als hij samen met duo-collega Dunya en zij-instromer Zita terugkijkt op het gesprek. Alle drie vertellen hoe ze het beleefd hebben, en Deniz doet dus zelf ook mee:

Schoolleider Deniz: Bedankt dat je het met mij aandurfde om af en toe een laag dieper te gaan. Ik voelde veel veiligheid en daar hebben jullie ook voor gezorgd, dus heel veel dank daarvoor. Ik krijg

hier ook weer feedback op van de onderzoekers. Ik vind het leuk om dat ook weer aan jullie terug te koppelen.

b. Iets uit je leerproces of zelfreflectie benoemen

Zelfkennis en reflectief vermogen helpt leidinggevendenden om iets te benoemen van hun eigen leerproces tijdens de waardengerichte dialoog. Het gaat hierbij om inzicht te krijgen in welke waarden voor henzelf als leidinggevende belangrijk zijn en hoe die waarden zichtbaar worden in hun gedrag. De schoolleiders uit het onderzoek kozen ervoor om bij de start van het tweede gesprek met de zij-instromer en duo-collega te verwoorden wat het gesprek met de onderzoekers bij hen teweeg had gebracht. Zo vertelt Elise welk leerproces bij haar op gang is gekomen:



Schoolleider Elise: Ik heb de filmbeelden ook met de onderzoekers nabesproken. Dat was ook wel interessant voor mij. Ik merkte dat ik ook echt aan het denken ben waar ik wel of niet op inga. En dat dan de spontaniteit een beetje eruit gaat. Zo voel ik dat. Ik weet niet of jullie dat in de gaten hadden, maar dan ben ik af en toe in mijn hoofd aan het zoeken.

Ook schoolleider Deniz deelt zijn eigen ervaringen met Zita en Dunya. Hij vertelt welke feedback hij heeft ontvangen en hoe hij dat gaat toepassen in het gesprek dat ze nu hebben:

Schoolleider Deniz: De belangrijkste feedback die ik kreeg naar aanleiding van het vorige gesprek was dat ik bouw aan een veilige sfeer. Ik ga straks vragen of jullie dat herkennen. Het tweede was dat jullie soms dingen zeggen of opmerken waar waarschijnlijk al een waarde onder zit. Dan ga ik soms te snel door van 'Oh, dus dit zijn jullie waarden? Nou, dan gaan we weer door naar de volgende vraag'. Daarom heb ik me voorgenomen om dieper door te vragen, bijvoorbeeld 'welke waarde is dat nou precies?'

c. Zorgvuldig afwegen of deze persoonlijke inbreng dienend is om openheid in het gesprek te stimuleren

Tijdens de gesprekken met de onderzoekers reflecteerden de schoolleiders op de gevoerde waardengerichte dialogen met de zij-instromer en de duo-collega. Schoolleider Tineke gaf aan dat zij de openheid van de zij-instromer Zoë en duo-

collega Diny waardeerde. Na het terugkijken van de filmbeelden merkte zij haar eigen openheid en kwetsbaarheid op en zag dat dit een positieve impact had op de twee leraren. Zij durfden zichzelf hierdoor ook te laten zien. Daarom wil zij dit verder uitbouwen.

Schoolleider Tineke: Zij hebben vorige keer veel gedeeld en zichzelf opengesteld. Nu wil ik dat ook laten zien vanuit een voorbeeldrol. Ik wil zelf openstaan. In het gesprek worden al mijn waarden openheid, echtheid en mijzelf ontwikkelen zichtbaar. Ik laat ook kwetsbaarheid van mijzelf zien. Dat wil ik in het volgende gesprek uitbouwen. Door dichtbij mijzelf te blijven creëer ik een bepaalde sfeer van samen leren en openheid.

Schoolleider Elise maakte de keuze om in het tweede gesprek met Zandra en Desiree zich op te stellen als een gelijkwaardige gesprekspartner. Door mee te doen in het gesprek ontstond er meer gedeelde inbreng, gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderling begrip.

Schoolleider Elise: Het werd een driegesprek, doordat ik ook vragen terugkreeg. Hierdoor werd het meer een gesprek van ons samen. Ik was niet meer alleen 'in the lead'. Zij gingen ook vragen stellen. Hierdoor ga je elkaar beter begrijpen.

Het onderzoek in de praktijk: onze aanpak

Hoe kun je nu zien wat een waardengerichte dialoog kan betekenen op school? Hoe weten we wat schoolleiders daarbij nodig hebben? Die vragen stelden we ons in het lectoraat. Dat leidde tot het plan voor een praktijkonderzoek waarin we schoolleiders zouden vragen om waardengerichte gesprekken te gaan voeren, deze te filmen en met ons te analyseren. We zouden hen dan ook tussentijds handreikingen geven voor het volgende gesprek. De drie schoolleiders die we benaderden, stemden meteen toe. Het interesseerde hen en het kwam tegemoet aan hun behoefte om diepergaand in gesprek te kunnen gaan.

We kozen deze schoolleiders omdat zij een zij-instromende leraar in hun team hadden. Het samenwerken van zij-instromers met hun duo-leerkracht gaat niet vanzelf goed, zo wisten wij vanuit onze betrokkenheid bij zij-instromers op onze hogescholen. We vroegen de schoolleiders om juist over deze samenwerking in gesprek te gaan met de zij-instromende leraar en de betrokken duo-collega. En dan niet op praktisch niveau, maar meer diepgaand, op waardenniveau. We verwachtten namelijk dat zulke gesprekken de samenwerking versterken en kunnen bijdragen aan het welbevinden van zij-instromers en hun collega's. Door deze gesprekken te analyseren hoopten we als onderzoekers meer zicht te krijgen op vaardigheden die nodig zijn om waardengerichte dialogen op gang te brengen. Ook waren we nieuwsgierig naar de

invloed van zulke gesprekken op de samenwerking van zij-instromers met hun duo-collega's en op de schoolleider zelf: zou diegene nu vaker een waardengerichte dialoog voeren in school?

Werkwijze

Het praktijkonderzoek hebben we zo ingericht dat het zowel de deelnemers als onszelf nieuwe inzichten zou brengen. Elk traject met een schoolleider begon met een intake. De drie schoolleiders werkten ieder als basisschooldirecteur in het midden van het land op een reguliere school voor primair onderwijs. Ze hebben bij verschillende opleidingen hun schoolleidersdiploma behaald. Twee van hen zijn sinds 2020 schoolleider, de andere schoolleider al wat langer. Twee van de scholen van deze schoolleiders hebben rond de 200 leerlingen, de andere school heeft ongeveer 400 leerlingen.

Tijdens de intake vertelden we de schoolleiders over onze bedoeling met dit onderzoek en over wat wij hoopten ervan te kunnen leren. We vroegen hen ook wat zij wilden leren van hun deelname en wat ze al deden om in gesprekken op school te komen tot verdieping. Met die vragen kwamen we op het waardenniveau; de schoolleiders vertelden toen wat ze belangrijk vinden in gesprekken op school, wat ze met die gesprekken teweeg willen brengen en waarom dat van waarde is voor hen. Het waren stuk voor stuk waardengerichte gesprekken. De schoolleiders konden zo ervaren wat dit soort

gesprekken met hun leraren zouden kunnen inhouden.

De schoolleiders organiseerden toen in hun school een eerste gesprek met de zij-instromende leraar en duo-collega over hun samenwerking. Dat gesprek duurde ongeveer een half uur. De filmbeelden van dat gesprek deelden ze met ons als onderzoekers. Wij selecteerden daaruit fragmenten waarin we zagen dat het goed lukte om op het waardenniveau te komen. Ook kozen we fragmenten waarin kansen daarvoor nog niet benut waren. De schoolleiders bekeken zelf de beelden ook. Daarover gingen we vervolgens met elkaar in gesprek.

Wij kozen in die nagesprekken voor de invalshoek van de zogeheten Appreciative Inquiry (waardierend onderzoeken), zoals beschreven door Masselink en collega's (2020). Dit is een filosofie en methode die zichtbaar maakt wat mensen belangrijk vinden en consequent focust op wat er wel is. Ook brengt Appreciative Inquiry toekomstwensen in beeld. Voor onze gesprekken over de filmbeelden betekende dit dat wij vooral naar voren wilden brengen wat goed ging, in plaats van ons te richten op wat nog niet lukte. We merkten dat dit een aanpak was die de schoolleiders waardeerden. In haar terugblik vertelt schoolleider Tineke dat zij het aanvankelijk spannend vond om zichzelf zo te laten zien in de filmopname, maar dat ze dat gevoel in het nagesprek snel kwijt was door de positieve benadering.

Door de gezamenlijke analyse van de filmbeelden

kwamen er vanzelf punten naar voren waarin de schoolleiders verder wilden komen. Wij reikten daarvoor ook ideeën aan, zoals: probeer in het volgende gesprek goed te letten op emoties die doorklinken, ga niet te snel door naar een volgend onderwerp of vraag ook naar concrete voorbeelden.

In het tweede gesprek met de zij-instromer en duo-collega konden schoolleiders hun nieuwe inzichten toepassen. Dat gesprek analyseerden we op dezelfde manier. Tot slot gaven de schoolleiders en ook de leraren ons een terugblik op de gesprekken.

De gespreksopnames van de dialogen zijn getranscribeerd. We analyseerden deze gesprekken door de fragmenten (bijvoorbeeld een vraag en een antwoord) van een label/code te voorzien. De labels komen voort uit onze literatuurstudie. We zijn eerst voor ieder fragment nagegaan bij welk aspect het thuishoort en gaven het daarbij een label. Een tweede onderzoeker deed een check van de gekozen codering van de eerste onderzoeker. Bij een verschil in het geven van een code werd met elkaar besproken welke code het meest passend was. Bij een aantal twijfelgevallen werd de derde onderzoeker betrokken om tot een keuze te komen. Een twijfelgeval was bijvoorbeeld een fragment waarbij een schoolleider een open vraag stelt en tegelijkertijd bezig is met het koppelen van een waarde aan een ervaring. We hebben in dit geval gekozen voor het label 'waarden en ervaringen'.

Na het geven van de codes aan de fragmenten

zijn de fragmenten stuk voor stuk verplaatst naar afzonderlijke documenten voor ieder van de zeven aspecten. Zo konden we goed geordend nagaan per aspect wat er kenmerkend aan is in de praktijk en welke vragen en antwoorden er gegeven zijn. Die informatie per aspect hebben we verwerkt in de handreiking, waarbij we ook citaten van schoolleiders en leraren hebben opgenomen.

Opbrengst voor de schoolleiders en leraren

In de terugblik van de drie schoolleiders en de zes leraren is te lezen dat zij het als bijzonder en goed hebben ervaren om voor deze gesprekken de tijd te nemen. In de drukke onderwijspraktijk komt het er haast nooit van om rustig zulke diepergaande gesprekken aan te gaan, zo gaven zij aan. Een van de schoolleiders realiseerde zich dat ze zelden twee samenwerkende collega's wat uitgebreider spreekt over hun samenwerking. Dat zou ze vaker willen doen. Een andere schoolleider zei:

Schoolleider Tineke: Het traject heeft me weer bewust gemaakt van het feit dat we het in het onderwijs zo snel over praktische zaken hebben als we met elkaar in gesprek zijn. Ik realiseer me nu sterker dat dit mijn natuurlijke neiging ook is.

De leraren die meededen aan het onderzoek werkten al goed samen. Zij schreven in hun terugblik over de twee gesprekken:

Zoë: We hadden onbewust een goede samenwerking, maar nooit naar elkaar uitgesproken. Dit is expliciet gemaakt. Het heeft het onderlinge vertrouwen en de band versterkt. Je hebt daardoor

meer over voor iemand anders. Er is meer ruimte om dingen bij elkaar aan te kaarten.

Dunya: De gesprekken waren verhelderend door het uit te spreken ook al weten we het van elkaar. We hebben een goede samenwerking. Het gaat snel over de praktische zaken. Dit gesprek helpt om te weten dat je op één lijn zit of dat je weet wat de ander prettig vindt. Eigenlijk zou je dit in het onderwijs moeten inbouwen.

De opbrengst was voor hen dus vooral de bewustwording. Ook door schoolleiders werd dat genoemd: *'De gesprekken leverden me bewustwording en bezinning op: 'Waar willen we eigenlijk met elkaar naar toe?'* (schoolleider Elise). Een andere schoolleider werd zich door het terugzien en bespreken van de filmbeelden bewuster van zijn stijl van gespreksvoering.

De schoolleiders noemden ook de inzichten die ze opdeden over het soort vragen dat ze gewend zijn om te stellen:

Schoolleider Deniz: Ik leer steeds meer om vervolgvragen te stellen in het verlengde van een eerdere vraag om dichter bij waarden en het gesprek hierover te komen.

Schoolleider Tineke: Een andere opbrengst die ik meeneem uit de gesprekken is het stellen van ander soort vragen. Vragen die meer gaan over de dieperliggende drijfveren. Door dit traject heb ik een aantal vragen paraat die ik zou kunnen stellen



in een gesprek met een teamlid. Bijvoorbeeld: Wat maakt dit zo belangrijk voor jou? Wat zegt dit over jouw waarden?

Daarnaast bevestigden de reacties van de schoolleiders en leraren ons idee dat het voeren van waardengerichte gesprekken niet alleen belangrijk is, maar ook fijn is om te doen. Het is een manier van praten waarbij je verbinding met elkaar voelt:

Schoolleider Tineke: Door het gesprek naar de waardenlaag te tillen heb ik mijn collega's Diny en Zoë nog beter leren kennen. Voor mij is kennen en gekend worden een belangrijke waarde. Dus een waardengericht gesprek sluit hier naadloos bij aan.

Er werden door de schoolleiders ook eigen aandachtspunten genoemd voor het vervolg, zoals 'Ik wil meer gaan vertragen in de gesprekken', 'Ik ga vaker na een gesprek vragen hoe de ander het ervaren heeft', of 'Ik ga meer proberen niet weg te lopen van ongemakkelijkheid of stiltes, deze mogen er zijn.'

Opbrengst voor het onderzoek

Voor ons als onderzoekers was het heel boeiend en leerzaam om in de filmbeelden te zien wat het effect was van de vragen en interacties van de schoolleiders. Vanuit de theorie hadden we voorafgaand aan het praktijkonderzoek een zevental aspecten ontdekt die zouden bijdragen aan die verdieping op waardenniveau. Nu zagen we hoe deze aspecten in de praktijk naar voren kwamen. Door nauwkeurig de filmopnames te analyseren en door onze gesprekken met de deelnemende schoolleiders en leraren konden we de omschrijving van de aspecten aanscherpen en nauwkeuriger omschrijven. We merkten dat een driedeling van de zeven aspecten passend was. Die indeling hebben we ook in deze handreiking toegepast: voorwaarde van het creëren van een veilige en uitnodigende sfeer; de drie kernaspecten en drie aandachtspunten. Van alle aspecten hebben we goede voorbeelden kunnen vinden in de gefilmde gesprekken. Een selectie daarvan hebben we opgenomen in deze handreiking.

Verdieping

Kenmerken van een dialoog

In deze handreiking gebruiken we de term 'waardengerichte dialoog'. Wat is nu het typerende van een dialoog en wat verstaan we nu precies onder dat waardengerichte? Het verschil tussen een 'gewoon' gesprek en een dialoog zit vooral in het doel. 'Gewone' gesprekken worden onder meer gevoerd om te praten over ervaringen en om kennis te delen, om plannen en afspraken te maken, om elkaar te overtuigen, te bemoedigen of terecht te wijzen. Het doel van een dialoog is anders, daar gaat het vooral om het bevorderen van inzicht en om beter begrip van elkaar.

In zijn essay over de dialoog benadrukt Bohm (2022) de gezamenlijke betekenisgeving: 'In een ware dialoog is elk mens deelnemer. Ieder maakt deel uit van het geheel van de betekenisgeving van een groep en neemt daar zelf ook deel aan' (p. 14). En verderop: 'Daardoor kan er in de groep een vloeiende dynamiek van betekenisgeving ontstaan, waaruit een nieuw begrip voortkomt' (p. 35). Ruijters en collega's (2019) beschrijven dit proces ook: 'Iedereen doet aan deze dialoog mee, iedereen heeft zijn eigen inbreng, en iedereen gaat op zoek naar de betekenis en zin ervan. Zo komen we samen op een hoger plan' (p. 91).

Van der Geer en Peters belichten het effect van de dialoog: 'De dialoog brengt het denken in de organisatie verder maar ook dieper.' (Van der Geer & Peters, 2004, p. 34, 35). Ook Louteslager (2012, p. 10)

benoemt het effect van de dialoog: 'Mijn ervaring is dat deelnemers aan een dialoog ervaren dat ze ertoe doen, omdat er naar hen wordt geluisterd. Ze worden serieus genomen. Niemand zegt dat het 'fout' is of 'niet waar' wat ze zeggen. Dat versterkt het gevoel van welbevinden. Op die manier draagt de dialoog in positieve zin bij aan de kwaliteit van de relatie.'

De waardengerichte dialoog

Wij voegen een woord toe aan de dialoog: waardengericht. Wat betekent deze toevoeging? In het boek *Woorden, waarden en werkelijkheid* (2022) staat dat waarden richting en betekenis geven aan het handelen en in belangrijke mate onze beslissingen bepalen. In de praktijk van alledag staan we daar echter niet altijd bij stil en gaan we er vaak niet over in gesprek. 'Dat is jammer, omdat bewustwording van de waarden die onder zichtbaar gedrag en ingerichte structuren en systemen liggen, een belangrijke basis biedt voor onderling begrip, ontwikkeling en afstemming.' (p. 9, 10). In zijn lectorale rede *Oog voor elkaar* (2023) schrijft Schenke: 'Waardengericht werken draagt bij aan werkelijke verbinding tussen medewerkers. Door op waarden gericht te zijn, die te expliciteren in dialoog met collega's en andere betrokkenen en door vanuit daar keuzes te maken voor de toekomst, kom je tot gedeelde, collectieve beelden.'

In bovenstaande beschrijvingen zijn als kenmerken van de dialoog te herkennen: het

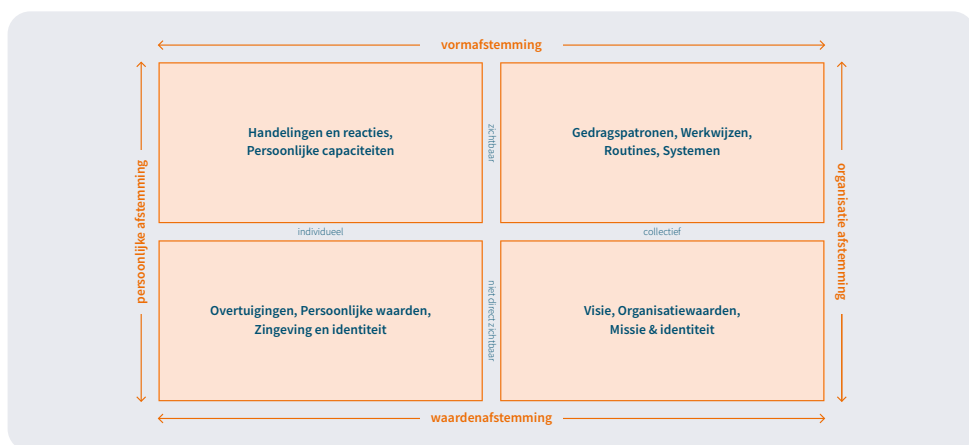
gemeenschappelijke, het onderzoekende zonder oordelen en zonder duidelijk eindpunt, de wil om van elkaar te leren en een nieuw en dieper begrip. Deze kenmerken laten wij doorklinken in de definitie die wij in het lectoraat van Penta Nova hanteren voor de waardengerichte dialoog: de waardengerichte dialoog is een onderzoekend gesprek op waardeniveau, waarbij de uitkomst niet vaststaat en de deelnemers door hun gesprek samen verder willen komen in hun denken en diepgang willen bereiken.

Een waardengerichte dialoog kan op allerlei momenten plaatsvinden, zowel gepland als spontaan. Het kunnen goed voorbereide, geplande dialogen zijn zoals de gesprekken van de schoolleiders met de leraren in dit onderzoek. De gesprekken kunnen ook spontaan ontstaan, bijvoorbeeld aan het eind van de werkdag, als een schoolleider vraagt: ‘Wat was voor jou vandaag een

moment waarbij je dacht ‘Hier doe ik het voor?’ Wat maakt dat je juist hiervan zo geniet?’ Het is aan de schoolleider om zulke momenten en kansen op te merken en te benutten. Wij verwachten dat schoolleiders die vaardiger worden in de geplande dialoog, gaandeweg ook steeds vaker een spontane waardengerichte dialoog zullen aangaan.

De waardengerichte dialoog verrijken met het Vierkwadrantenmodel

Een manier om de waardengerichte dialogen te verrijken en te verdiepen is om te kijken door het venster van het Vierkwadrantenmodel (Andersen, Uiterwijk-Luijk en Van der Vloed, 2022). Dit model helpt vragen te stellen over de afstemming van waarden en handelen op zowel individueel niveau als op team- of organisatieniveau en de relatie daartussen. Juist het opzoeken van verbindingen en spanningsvelden geeft de waardengerichte dialoog meer reliëf.



Figuur 1: Vierkwadrantenmodel (uit Andersen, Uiterwijk-Luijk & Van der Vloed, 2022)

De leidinggevende kan tijdens de waardengerichte dialoog verschillende afstemmingsvormen onderzoeken op spanningsvelden en verbindingen:

- *Persoonlijke afstemming:* In deze dimensie staat de relatie tussen het individuele handelen en de onderliggende waarden centraal. Schoolleiders kunnen in een gesprek vragen stellen, zoals: 'Kun je een ervaring terughalen die belangrijk was bij het samenwerken met een collega? Wat maakte dit zo belangrijk voor jou?' Je kunt hierbij ook de spanningsvelden opzoeken: 'Kun je een moment benoemen waarin je zoekende was in de samenwerking? Wat raakte je hierin?'
- *Organisatieafstemming:* In deze dimensie staat centraal in hoeverre de visie en organisatiewaarden zijn vertaald naar de werkwijzen, systemen en routines van de organisatie en vice versa. Interessante vragen daarbij zijn: 'Welke waarden herken je als je kijkt hoe we als team samenwerken? Kun je daar een voorbeeld van noemen? Welke waarden herken je in de manier waarop jij als zij-instromer bent ontvangen hier op school? Hoe zie je waarden terug in de manier waarop we werken, de afspraken die we hebben gemaakt en onze wijze van organiseren?' Of juist op zoek naar de spanningsvelden: 'Welke waarden zijn volgens jou minder zichtbaar in ons team als je kijkt hoe we samenwerken?'
- *Waardenafstemming:* Centraal staat het onderzoeken in hoeverre persoonlijke waarden matchen of juist botsen met de waarden van de school en vice versa. Vragen die dan passen

zijn bijvoorbeeld: 'Kun je eens een waarde noemen die voor jou tijdens het samenwerken heel belangrijk is en die je goed kunt inzetten op onze school? Wat betekent deze waarde voor jou?'. Of juist op zoek naar botsingen: 'Kun je een waarde van jezelf noemen die soms onder druk komt te staan tijdens het werken op onze school? Wat gebeurt er dan? Wat raakt je daarbij? Kun je dit verder duiden?'

- *Vormafstemming:* In deze dimensie wordt bevraagd in hoeverre het persoonlijk handelen matcht of botst met de bestaande werkwijzen, systemen en routines en vice versa. Vragen die bij deze dimensie horen zijn: 'Als ik jou zie samenwerken met je duo-collega, wat zie ik je dan doen? Wat typeert jouw manier van samenwerken? Als je kijkt naar onze school: zie je ook werkwijzen en afspraken die jouw manier van samenwerken versterken en ondersteunen? Kun je ook momenten noemen dat jouw wijze van samenwerken belemmerd wordt door de wijze waarop wij op school de zaken organiseren? Waar botst het? Wat heb je nodig?'

Het Vierkwadrantenmodel tijdens het gesprek

Het Vierkwadrantenmodel kan leidinggevend en bewust maken van welke afstemmingsvormen al onbewust bevraagd en besproken worden. In ons onderzoek zagen wij dat de schoolleiders zich in het eerste gesprek voornamelijk richtten op de linkerkant van het Vierkwadrantenmodel, namelijk de persoonlijke afstemming bij de leraren. Zij stelden vragen als 'Kunnen jullie iets vertellen over

jullie samenwerking? Hoe ziet dat eruit? En wat vinden jullie belangrijk in het contact met elkaar?’

Vervolgens onderzochten zij hoe dit terugkwam in de samenwerking met de duo-collega. Door vervolgens te vragen ‘*Wat maakt dit belangrijk voor jou?*’ probeerden zij de onderliggende waarden zichtbaar te maken.

In de gesprekken met de schoolleiders naar aanleiding van de filmbeelden legden wij als onderzoekers steeds het Vierkwadrantenmodel op tafel. We bekeken met hen welke afstemmingsvorm al ter sprake was geweest en welke andere afstemmingsvormen aan de orde konden komen. Schoolleider Tineke koos er toen voor om samen met de twee leraren de organisatieafstemming te gaan onderzoeken. Daarbij wilde zij aandacht besteden aan de positieve ervaringen maar zij wilde hen ook uitnodigen om spanningsvelden of wrijvingen te benoemen. Zij verwoordde dit zo in het gesprek dat zij vervolgens met de leraren had:

Schoolleider Tineke: De vorige keer hebben we gekeken naar de samenwerking tussen jullie tweeën. Nu wil ik wat breder kijken binnen het team. Ik ben benieuwd hoe we daar samenwerken en hoe dat zich verhoudt tot jullie samenwerking. Dus dat is mijn plan. Zien jullie dat zitten? (Beiden knikken en lachen.) Mooi!’

Vervolgens legde zij een papier met de missie, visie en kernwaarden van de school op tafel.

Schoolleider Tineke: We hebben als school ook met elkaar nagedacht waar we als school voor staan en wat we belangrijk vinden als team. En als je die kernwaarde zo leest, herkennen jullie jezelf daarin en kun je daar dan voorbeelden van geven? Of denk je: ‘Wat daar nou staat, dat past helemaal niet bij hoe wij dan samenwerken.’ Willen jullie eens meekijken?



Daarna maakte zij de overstap naar het team:

Schoolleider Tineke: Jij (kijkt naar Zoë) loopt nog niet zo lang hier rond. Je hebt het meest samengewerkt met Diny. Maar ook jij komt natuurlijk andere collega's tegen met wie je samenwerkt. Wat is jouw ervaring dan?

Schoolleider Deniz besloot door het nagesprek over de eerste filmbeelden om in het volgende gesprek ook de organisatieafstemming in te brengen. Hij vroeg de twee leraren: 'Hoe kijk je aan tegen dit team? Wat kenmerkt dit team in jouw ogen?' Als de beide leraren dan de gedrevenheid van het team noemen, gaat Deniz daar dieper op in. Hij vraagt wanneer dat helpend is en wanneer niet. Gedurende het gesprek switcht hij tussen het concrete waarneembare gedrag en de onderliggende visie en waarden. Deniz zet in het tweede gesprek het Vierkwadrantenmodel ook zelf in.

Hij opent het tweede gesprek als volgt:

Schoolleider Deniz: We blikken terug op het vorige gesprek. Ik wil ook graag kijken naar de waarden die jullie in ons team zien. Gewoon alledaagse voorbeelden. Daar heb ik een model voor.

Hij legt het Vierkwadrantenmodel op tafel en legt het model kort uit:

Schoolleider Deniz: Je hebt handelingen die je doet als leerkracht, daar zitten dus eigenlijk je overtuigingen onder en je zingeving. En zo is dat bij een team eigenlijk ook. Je hebt de afspraken, je werkwijze, je routines, maar in een team zit

daaronder de visie en de missie en waarvoor we het allemaal doen.

Ook aan het eind van het gesprek komt het Vierkwadrantenmodel weer ter sprake. Deniz gebruikt het model dan om samen met de leraren terug te blikken op het gesprek.

Schoolleider Deniz: Wat ik heb geprobeerd in dit gesprek is om met mijn vragen de concrete dingen die genoemd werden te koppelen aan de laag die onder water zit.

Hij nodigt de gespreksdeelnemers uit om aan de hand van het model te benoemen wat zij hiervan terug hebben gezien. Zij-instromer Zita kijkt naar het model en wijst een gedeelte aan:

Zita: Ik zie deze afstemming terug toen we het over de samenwerking hadden. Je zat hier bij de persoonlijk werkwijze, routines, systemen. Je probeerde inderdaad die onderliggende laag van visie en organisatie mee te pakken. Ja dus dat heb ik wel gemerkt in het gesprek.

Op deze manier wordt de schoolleider zelf samen met de andere gesprekspartners uitgenodigd om door het venster van het afstemmingsmodel het gesprek te verdiepen. Zij ontdekken dimensies waar zij zich anders niet zo bewust van waren. Ook kunnen zij samen kiezen welke accenten zij willen leggen in het gesprek.

Inspiratie om hiermee verder te gaan

Wat zijn de mogelijkheden voor als je verder geschoold wilt worden in het voeren van waarden-gerichte dialogen? Zulke verdiepende gesprekken kunnen gepland zijn, bijvoorbeeld tijdens een teamdag, maar kunnen ook spontaan gebeuren gedurende de werkdag.

Waarden in de praktijk; enkele voorbeelden

- Schoolleider Marieke vindt het belangrijk dat er op teamvergaderingen niet alleen maar praktische zaken worden besproken. Ze overlegt met een paar collega's erover en samen bedenken ze om in het vervolg elke vergadering even stil te staan bij de betekenis van een van de schoolwaarden. De vorm die ze kiezen is dat teamleden om beurten aan het begin van de vergadering een van de schoolwaarden kiezen waarbij ze iets persoonlijks vertellen. De ene keer is dat een situatie in de klas waar ze die waarde hebben ervaren. Een andere keer een gesprek met ouders waar het erbij betrekken van een schoolwaarde maakte dat ouders, de IB-er en de leerkracht weer op een lijn kwamen. Marieke merkt dat deze persoonlijke verbindingen met de schoolwaarden inspirerend en verbindend werken.
- Op een vmbo-school hangt bij de ingang van de school een bord waarop de schoolwaarden staan: respect, nieuwsgierigheid en vertrouwen.

Om deze waarden ook levend te houden is er een studieochtend gepland. Daar vertellen teamleden elkaar in kleine groepen over situaties die ze als bijzonder hebben ervaren. Zo brengt Louis, de conciërge, in hoe hij met een leerling in gesprek ging die steeds te laat kwam en hem vroeg hoe het kwam dat hij steeds te laat was. De andere collega's luisteren naar zijn verhaal en leggen verband tussen zijn omgang met deze leerling en de schoolwaarde 'nieuwsgierigheid'. Zij merken dat door dit gesprek deze waarde voor hen nu meer gaat leven.

- Schooldirecteur Noah komt in de ochtend tegelijkertijd met leerkracht Sara de school binnen. Hij ziet dat ze wat afwezig en bedrukt kijkt. Hij besluit spontaan om met haar mee te lopen naar het koffieapparaat. 'Beetje zin in vandaag?' vraagt hij. Dan vertelt Sara over een situatie in de klas die niet goed verlopen is. Ze voelt zich nu gespannen daardoor. Hij vraagt door over haar zorgen en zij vertelt wat de situatie met haar doet. Hij geeft aan haar terug dat hij de waarde van zorgzaamheid hierin herkent. Die waarde kwam laatst naar voren toen hij met haar sprak over wat zij belangrijk vindt in het werk. Ze besluiten dat ze later die dag elkaar opzoeken om wat meer tijd voor een gesprek te nemen. Hij ziet Sara wat rustiger de gang in lopen naar haar klaslokaal toe.

Werkwijze bij een geplande waardengerichte dialoog

Wil je een waardengerichte dialoog houden in een team of met een aantal collega's? Dan werkt het goed om over een gekozen thema een aantal open vragen te nemen en deze op stroken papier te printen. Kies samen een vraag om de dialoog mee te starten, bijvoorbeeld de vraag 'Wat zie je als de kracht van de zij-instroom?' of 'Hoe ziet een ideale samenwerking van twee collega's eruit?' Bespreek bij de start ook wat zo'n dialoog vraagt: het is geen 'argumentenwedstijd' maar een onderzoekend gesprek, waarbij ieder benieuwd is naar de visie van de ander, doorvraagt en samen tot meer inzichten wil komen.

Hulpvragen om door te vragen

Bij elk thema waarover je de dialoog voert, kun je gebruik maken van hulpvragen zoals:

- Waarom is dit belangrijk voor je?
- Kun je er een concreet voorbeeld van geven?
- Wat vind je ervan dat dit zo is?
- Denk je er nu anders over dan voorheen?
- Denkt iemand daar anders over?
- Hoe kom je tot dit antwoord/deze aanname?
- Hebben we het nu van alle kanten bekeken?

Als je deze hulpvragen op tafel legt, kunnen alle gespreksdeelnemers er gebruik van maken.



Luister de Penta Nova Podcast Van waarden weten

In de podcast maken lector Wouter Schenke en lectoraatslid Henriëtte Hoogenkamp een reis

waarin ze meer te weten komen over waardengericht leiderschap in het onderwijs. Elke aflevering levert nieuwe bagage op door het gesprek met een gast, die vanuit de eigen expertise licht werpt op het thema van waardengericht leiderschap. Er komen herkenbare situaties langs en voorbeelden uit de praktijk. Steeds is daarbij de vraag hoe waarden daar een rol in spelen en waarom aandacht voor waarden belangrijk is.

Waardengericht leiderschap bij Penta Nova

Waardengericht leiderschap is een fundamenteel onderdeel van de Penta Nova opleidingen: Middenmanagement, Schoolleider Basisbekwaam, Schoolleider Vakbekwaam en de Master Educational Leadership. Zie: www.pentanova.nl.

Verdere verdieping en training biedt het traject 'Waardengericht leiderschap' voor schoolleiders.

Lees meer: www.pentanova.nl/herregistratie-schoolleider.

Het thema waardengericht leiderschap vormt het centrale onderwerp van het Penta Nova lectoraat Leiderschap in het onderwijs. Volg de website voor nieuws en publicaties: www.pentanova.nl/lectoraat.

Verder lezen

Andersen, I., Uiterwijk-Luijk, L. & Vloed, van der, K. (red.). (2022). *Woorden, waarden en werkelijkheid. Leidinggeven aan waardengericht werken in scholen*. Pica.

Bakker, B. (2018). *Anderen tevoorschijn luisteren. Luisteren 2.0*. Ekklesia.

Bohm, D. (2022). *Over dialoog. Helder denken en communiceren*. Ten Have.

Den Herder, H. & Hoogenkamp, H. (2023). Stilstaan en doorvragen, een waardengerichte dialoog over zij-instromende leraren. *Basisschoolmanagement* 37 (2), 22-25.

Huisman, L. & Pijpers-Streefkerk, E. (2021). Vreemde vogels in je school. Zij-instromers zijn bijzondere starters. *De Nieuwe Meso*, september (3), 48-53.

Korthagen, F. & Nuijten, E. (2020). Krachtgericht coachen. Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren. Boom.

Lauteslager, L. (2012). Leidinggeven aan het professionele gesprek. Van discussie naar dialoog. *De Nieuwe Meso*, 186 (10), 9-14.

Ruijters, M.C.P., Van Luin, G.E.A. & Wortelboer, F.Q.C. (2019). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Management Impact.

Scharmer, C.O. (2011). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. 2e druk. Christoffoor.

Schenke, W. (2023). Oog voor elkaar. *Op koers met waardengericht werken. Lectorale rede*. Penta Nova.

Spruyt, M., Verdonschot, S., & Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen: hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school*. Open Universiteit/Ruud de Moor Centrum.

Van der Geer, P. & Peters, R. G. P. (2004). *In plaats van praten. Debat en dialoog bij veranderprocessen*. Het Spectrum.

Van Wielink, J., Fiddelaers-Jaspers, R. & Wilhelm, L. (2023). *Taal van transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering (5e herziene druk)*. Circle Publishing.

Wallen, M., & Tormey, R. (2019). Developing teacher agency through dialogue. *Teaching and Teacher Education*, 82, 129-139.

