



Driestar onderwijsadvies



Driestar educatief

Leiderschap in een professionele cultuur: het doet ertoe!

Alice Methorst en Thea de Mots, team Leiderschap & Coaching,
Driestar onderwijsadvies

Leiderschap in een professionele cultuur: het doet ertoe!

Alice Methorst en Thea de Mots, team Leiderschap & Coaching, Driestar onderwijsadvies

Met dank aan Piet Murre, lector Onderzoekscentrum Driestar educatief

www.driestar-onderwijsadvies.nl

© 2025 Driestar onderwijsadvies

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Hoe en met welk leiderschapsgedrag beïnvloedt de leidinggevende de professionele cultuur en hoe wordt de dialoog adequaat gevoerd?

Deze vragen staan centraal in dit essay.

Dit essay is het derde deel van een drieluik en is geschreven namens het team van onderwijsadviseurs dat actief is op het gebied van leiderschap en coaching bij Driestar onderwijsadvies.

Het eerste essay is een theoretische verkenning van de concepten professionele cultuur en familiecultuur. In het tweede essay wordt het belang van het aanbrengen van balans tussen rekening houden met het welbevinden van de individuele medewerker enerzijds en realiseren van schooldoelen anderzijds onder de aandacht gebracht. In dit derde essay steken we in op persoonlijk leiderschap en het voeren van de dialoog. Bij leiderschap draait het om de kwaliteit van het contact waarin je kunt bemoedigen en aanmoedigen., motiveren en confronteren. Het voeren van een adequate dialoog is werken aan betekenisgeving en een veilig leer- en leefklimaat. Een leider neemt in elke situatie de verantwoordelijkheid voor dat wat beïnvloedbaar is.

Inhoud

1. Inhoud en leeswijzer	6
2. Pijler 1: Jouw professionele houding als stevig fundament onder jouw leiderschap	8
3. Pijler 2: Jouw leiderschaps(op)gave	12
4. Pijler 3: Dialoog om verbinding tot stand te brengen	14
5. Pijler 4: Jouw person-effect-verbinding beproeven	16
6. Pijler 5: Het belang van psychologische veiligheid	17
7. Conclusie	20
8. Bibliografie	21

Inhoud en leeswijzer

Leiderschap in een professionele cultuur. In de vorige twee essays hebben we aangetoond dat een gezonde professionele cultuur gericht is op het aanbrengen van een balans in het rekening houden met het welzijn van de individuele medewerker enerzijds en het realiseren van schooldoelen anderzijds. Leidinggeven aan een professionele cultuur vraagt veel. Het voeren van de adequate dialoog tussen schoolleider en teamleden is cruciaal en daarmee werken we aan betekenisgeving. Deze collectieve betekenissen (*senses*) vormen de kern van de organisatiecultuur (Weick, 2005): een cultuur met betekenis voor welbevinden van de medewerkers en het met vreugde werken aan de doelen van de organisatie. In dit essay gaan we in op de vragen: Hoe en met welk gedrag beïnvloedt de leidinggevende de professionele cultuur en hoe wordt de dialoog adequaat gevoerd? Wat vraagt dit van de schoolleider en welke betekenis heeft dit voor de collega's met wie er samen wordt gewerkt én wat betekent dit voor de organisatiecultuur?

Vanuit ons werk, waarin we regelmatig in gesprek zijn met schoolleiders over dat wat van hen gevraagd wordt in de complexiteit van een steeds veranderende context, ontdekten we dat leiderschap in het onderwijs meer is dan het managen van een school. Het vraagt om visie en moed. Het vraagt om het vermogen om anderen te inspireren en te laten groeien. Het vraagt om leiderschap vanuit waarden. Het gaat om het creëren van een veilige ruimte op onze scholen. Een plek waar leerlingen binnen kunnen wandelen en met ouders wordt samengewerkt. Een plek waar harten geopend kunnen worden en er echt gezien wordt. Een plek waarbij de schoolleider aanwezig is, richting geeft, bemoedigt, aanmoedigt, corrigeert en aan vertrouwen bouwt.

“Want als jij durft te leiden, hoeft je niet te doen alsof je alle antwoorden hebt, maar blijf je nieuwsgierig en stel je de juiste vragen” (Brown, 2018).

Het kan zo groot(s) klinken: jij doet ertoe als het gaat om leiderschap in een professionele cultuur. Waar gaat het dan over én wat doet er dan toe? We nemen je graag mee in vijf belangrijke pijlers voor jouw leiderschap. Pijlers waardoor jouw leiderschap kleur krijgt én waarmee jij kleur bekendt, omdat je als leider tevoorschijn komt. Weet waar je voor staat en waar je met jouw team voor gaat.

We staan in dit essay stil bij de volgende vijf pijlers:

1. Jouw professionele houding als stevig fundament onder jouw leiderschap.
2. Jouw leiderschaps(op)gave.
3. De dialoog om de verbinding tot stand te brengen.
4. Jouw person-effect-verbinding beproeven.
5. Het belang van psychologische veiligheid.

Deze pijlers werken we afzonderlijk verder uit, waarbij we steeds onderzoeken wat iedere pijler vraagt van leiderschapsgedrag in relatie tot een professionele cultuur en wat dit betekent voor de balans tussen welzijn van de individuele medewerker en de schooldoelen.

Essay 1

Beeld van professionele
familiecultuur op school

Essay 2

Balans tussen welzijn
individuele medewerker
en schooldoelen

Essay 3

Hoe voert de leidingge-
vende de dialoog om de
cultuur te beïnvloeden?

Pijler 1: Jouw professionele houding als stevig fundament onder jouw leiderschap

De professionele houding van de schoolleider is cruciaal. We staan stil bij de kracht van leiderschap aan een professionele cultuur en het voeren van een adequate dialoog. We nodigen je tijdens het lezen uit om te onderzoeken wat jouw professionele houding is in relatie tot het schoolleiderschap.

Binnen ons onderwijs zijn we gezegend met een enorme hoeveelheid aan inzichtgevende theoretische modellen. Deze helpen ons om grip te krijgen op complexiteit en geven taal aan zoveel verschillende persoonlijkheidstypen en leiderschapstypen. Tevens helpen ze om door nieuwe brillen naar dezelfde werkelijkheid te kijken. We gebruiken ze om processen te begeleiden en doelen te bereiken. Tegelijkertijd betekent een volle gereedschapskist aan theorieën en modellen niet automatisch dat je ook een goede leider bent. Leiderschap vraagt om meer dan dat. Het vraagt om presentie, duidelijke visie, luisteren naar anderen, integriteit en vertrouwen.

1. Presentie

Wanneer jij als schoolleider present bent, dan ontmoeten jouw collega's een leider die echt aanwezig is in de gesprekken en interacties. Ze hebben de volle aandacht van jou. Dat vraagt niet om alleen fysiek aanwezig te zijn, maar ook emotioneel en mentaal betrokken te blijven. Om vanuit deze betrokkenheid de adequate dialoog te voeren. Ook als je niet alle antwoorden hebt en het ongemak van jezelf en de ander volop aanwezig is. Als er een grote opdracht ligt voor jezelf en jouw team waarbij de vragen groter zijn dan jij antwoorden hebt. Als het niet-weten jouw leiderschap kleurt. Dan gaat echt aanwezig zijn over moed om in alle kwetsbaarheid tevoorschijn te komen én te blijven. Kwetsbaarheid is de plek waar liefde, erbij horen en vreugde worden geboren (Brown, 2018). Dat zijn de elementen die zorgen voor een veilige plek waar onze leerlingen zich welkom voelen, waar van fouten geleerd wordt. Een plek waar aandacht is voor welbevinden en organisatiedoelstellingen.

2. Duidelijke visie

Leiderschap vraagt om een duidelijke visie. Weten waar je naartoe wilt én hoe jij jouw team hierin mee kunt nemen. Welke missie en visie draagt de school uit en wat betekent dit voor de betekenisgeving? De ander in beweging brengen door met moed en doelgerichtheid te handelen (Craig, 2020). Kan het team erop vertrouwen dat jij hen op koers houdt? Dat je richting geeft? Jij hebt zicht op de koers van de school en het welbevinden van je team. Dit versterk je door leiding te geven vanuit gezamenlijke en gedeelde waarden; waarden die vragen om woorden! We kunnen niet leven vanuit waarden die we niet kunnen benoemen. Je kunt niet leiden vanuit waarden als ze niet zichtbaar zijn in je gedrag. Ook dit vraagt om tevoorschijn komen. Jouw waarden als schoolleider kennen is jezelf kennen en laten kennen. Dan weten jouw collega's vanuit welke waarden jij leidinggeeft. Waar jij zichtbaar en aanspreekbaar op bent en wanneer ze mogen verwachten dat jij spreekt. Want moedige leiders die vanuit hun waarden leven, zwijgen nooit over lastige dingen. Ze tonen moed en komen tevoorschijn.

3. Luisteren naar anderen

Als schoolleider kom je sprekend tevoorschijn. Maar niet alleen sprekend, ook luisterend! Luisterend naar anderen om de ander echt te begrijpen en erkenning te geven. Daarom doet het anderen zo goed als we naar hen luisteren. De intensiteit waarmee jij als schoolleider luistert, zegt iets over de diepte (het niveau) van de erkenning. George Kohlrieser beschrijft in zijn boek 'Care to Dare' (2018) hoe veilige verbindingen in leiderschap bijdragen aan vertrouwen en groei. Echt luisteren is namelijk meer dan de helft van het werk. Wanneer de schoolleider iemand is die echt luistert, dan staat deze open voor wat de collega's denken, voelen en zeggen. Wanneer je je zo concentreert op het luisteren, dan zullen ook de relaties met je teamleden verbeteren. Luisteren is geven! Hoe zich dit verhoudt tot jouw opdracht dat je het team leidt vanuit een duidelijke visie? Juist daarin doet luisteren ertoe, want niet de spreker, maar de luisteraar stuurt het gesprek. Al luisterend komen de wensen en behoeften van jezelf en anderen aan het licht.

De luisterthermometer die Harry van de Pol (2010) ons aanreikt geeft ons inzicht in de verschillende niveaus van luisteren.

Luisteren vanuit oordeel (-3)	• Je oordeelt over wat de ander zegt; • Al snel oordeel je over wat de ander doet; • Je oordeelt over wie die ander is.		
Luisteren vanuit angst (-2)	• Je bent bang dat je niet weet hoe je moet reageren; • Je bent bang om kritiek te krijgen; • Je hebt angst voor emotie bij de ander of bij jezelf.		
Luisteren vanuit behoefte (-1)	• Je wilt eerst zelf gehoord worden; • Je voelt behoefte aan controle; • Je wilt harmonie.		
	<table> <tr> <th>Hoe geef je dat?</th><th>Gevolg</th></tr> </table>	Hoe geef je dat?	Gevolg
Hoe geef je dat?	Gevolg		
De ruimte om te spreken (0)	<table> <tr> <td>Uitnodiging om te spreken, met handgebaar, ogen, glimlach, niet onderbreken en af en toe een vraag stellen.</td><td>Neiging om verder te praten en meer te zeggen.</td></tr> </table>	Uitnodiging om te spreken, met handgebaar, ogen, glimlach, niet onderbreken en af en toe een vraag stellen.	Neiging om verder te praten en meer te zeggen.
Uitnodiging om te spreken, met handgebaar, ogen, glimlach, niet onderbreken en af en toe een vraag stellen.	Neiging om verder te praten en meer te zeggen.		
Horen wat de ander zegt (1)	<table> <tr> <td>Inhoud nazeggen; herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt</td><td>Verheldering van mijn boodschap.</td></tr> </table>	Inhoud nazeggen; herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt	Verheldering van mijn boodschap.
Inhoud nazeggen; herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt	Verheldering van mijn boodschap.		
Proeven van het gevoel (2)	<table> <tr> <td>Herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt en daarbij ook het gevoel van de ander teruggeven.</td><td>Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.</td></tr> </table>	Herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt en daarbij ook het gevoel van de ander teruggeven.	Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.
Herhalen en/of herformuleren wat de ander zegt en daarbij ook het gevoel van de ander teruggeven.	Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.		
Begrijpen waar het gevoel naar verwijst (3)	<table> <tr> <td>Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander.</td><td>Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.</td></tr> </table>	Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander.	Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.
Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander.	Bevestiging in wat voor mij belangrijk is.		
Ander aanvaarden zoals hij is (4)	<table> <tr> <td>Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander, op een manier die de ander opbouwt.</td><td>Bevestiging in mijn zijn als uniek mens.</td></tr> </table>	Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander, op een manier die de ander opbouwt.	Bevestiging in mijn zijn als uniek mens.
Teruggeven wat je bij die ander hoort over die ander, op een manier die de ander opbouwt.	Bevestiging in mijn zijn als uniek mens.		

Op deze manier luisteren vraagt om stilte in onszelf. In die stilte luisteren we naar de stemmen in onszelf, om vervolgens te kunnen horen wat de ander tegen ons zegt (Van de Pol, 2010). Wie ben ik en wat zijn de wortels van mijn leiderschap?

4. Integriteit en vertrouwen

Wanneer je als schoolleider werkt vanuit integriteit en vertrouwen, dan vraagt dat om transparantie en openheid.

We hanteren in dit essay de volgende definitie van integriteit: 'Kwaliteit van handelen in overeenstemming met de morele waarden, normen en regels die worden gezien als valide en relevant in de context waarin men opereert' (Huberts, 2014).

Het is belangrijk dat een schoolleider transparant en open is over intenties en be-

slissingen, en daarbij consistent is in woord en daad en zo bouwt aan vertrouwen en respect binnen het team.

De uitdagingen op het gebied van integriteit op de werkvloer zijn veelzijdig. Een leider zonder integriteit mist het fundament om vertrouwen, respect en loyaliteit op te bouwen binnen de school. In een wereld waar transparantie en ethisch handelen steeds belangrijker worden, is het essentieel dat leiders niet alleen effectief zijn, maar ook een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van moreel en ethisch gedrag. Wanneer jij een steek hebt laten vallen, doe je niet alsof dat niet zo is, maar erken je en laat je de ander weten dat je even uit de pas liep en dat dit niet goed was. Daarmee ben je een voorbeeld en een bron van inspiratie voor anderen.

Vertrouwen en toevertrouwen geeft een gevoel van gezag en kracht. Het maakt dat je je veilig voelt, dat de samenwerking energie geeft en de teameffectiviteit optimaal is en dit bijdraagt aan het welbevinden van medewerkers.

Geen leider functioneert alleen. Je hebt het vertrouwen nodig van de teamgenoten met wie je werkt, de organisatie die je leidt en de samenleving die je dient. Begrijpen van en bouwen aan vertrouwen is een van de kerntaken van iedere leider.

Oscar David vat dit mooi samen in 'De biografie van vertrouwen' (2024) dat vertrouwen de context is van integriteit, consistentie en transparantie. Integriteit is het juiste doen volgens de heersende waarden en normen. Consistentie gaat over voorspelbaarheid van acties en de betrouwbaarheid van de kwaliteit daarvan. Het betekent dat de ander ervan op aankan dat je doet wat je zegt. Transparantie gaat over het helder zijn over intenties en de afwezigheid van verborgen agenda's.

Reflectievragen:

- Hoe merken jouw collega's dat je met volle aandacht aanwezig bent?
- Welke waarden zijn zichtbaar in jouw leiderschap?
- Wat betekent de uitspraak van Oscar David voor jou als leidinggevende als je kijkt naar de cultuur van je school?
- Hoe geef jij vertrouwen aan je team?

Wanneer jij als schoolleider leeft vanuit integriteit, dan betekent het dat je jezelf 's avonds aan kunt kijken en kunt zeggen dat je hebt geleefd waar je voor staat en de beslissingen hebt genomen die je te nemen had.

Pijler 2: Jouw leiderschaps-(op)gave

Als schoolleider werk je in een groei-omgeving. De plek waar je wilt dat leerlingen tot bloei komen. Waar collega's zich blijvend ontwikkelen tot professionals in een veranderende onderwijswereld. Een omgeving waar met weerstand gewerkt wordt, omdat dit de enige manier is om te komen tot leren en ontwikkelen. Hoe ontmoet jij daar de ander én nodig je uit om weerstand niet uit de weg te gaan, maar te omarmen als mogelijkheid om te ontwikkelen of te ontwikkelen? Wat vraagt dat van het herkennen van patronen in jezelf die invloed hebben op jou en jouw leiderschap?

Om anderen te kunnen begeleiden in hun groei is het voor elke schoolleider van belang zijn/haar eigen levenslijn te kennen en te begrijpen. Jouw levenslijn helpt om de wortels van je leiderschap te ontdekken.

De schoolorganisatie lijkt in een aantal aspecten op een gezinssysteem, als het gaat om er wel of niet bij horen, je plek in de rangorde en de balans tussen geven en ontvangen (Wielink et al., 2020, pag 68). Wanneer je dit weet en er rekening mee houdt, dan komt dit de schoolorganisatie en je manier van leidinggeven ten goede. Dit vraagt ook om inzicht in dat wat jij leerde vanuit jouw gezinssysteem. Het vraagt om kennis van deze drie systemen en hoe jij daarop kunt sturen in de praktijk van elke dag. Maar ook wat jouw leiderschapsgave én wat je leiderschapsgave is.

Wat zijn de persoonlijke en professionele impactvolle gebeurtenissen die jou hebben gevormd? Wanneer je daarbij stilstaat én je ruimte neemt om bij die gebeurtenissen stil te staan zul je ontdekken welke invloed dit tot op de dag van vandaag heeft voor leiderschap, voor patronen, drijfveren en leer- en ontwikkelpunten in de ontmoeting met anderen met wie je werkt. Onze gedragspatronen ontstaan op een onbewuste laag en kunnen pas doorbroken worden als je ze gaat zien en je je ervan bewust wordt. Jij, in jouw rol als schoolleider, maar ook je collega's in je team zijn allemaal onbewust geneigd om onze oude patronen te herhalen en in het contact met anderen, oude gebeurtenissen op nieuwe situaties te plakken. Hoe meer jij je bewust bent van oude patronen, hoe meer ruimte er ontstaat om in je leiderschap nieuwe en andere keuzes te maken en daarmee patronen te doorbreken.

Wil Derkse beschrijft in 'Benedictijns Stuurmanskunst' (2021) hoe reflectie op het eigen verleden helpt bij het maken van toekomstgerichte keuzes. In de praktijk zien we dat schoolleiders die tijd nemen voor zelfreflectie, meer overwogen besluiten nemen en met moed en vertrouwen uitdagingen in de context van de school aangaan. Tijdens coaching van schoolleiders ontdekken we meer dan eens dat hardnekkige patronen binnen de professionele context verbonden zijn met onze persoonlijke patronen. Dáár gaat het om bij jouw leiderschapsopgave. Vanuit bovenstaande inzichten laat je je niet leiden door belemmerende patronen, maar je geeft ze betekenis waardoor je er ook in de context van de professionele cultuur mee kunt werken en er samengewerkt wordt aan een groei-omgeving.

Reflectievragen:

- Welke impactvolle gebeurtenissen op jouw levenslijn hebben jouw leiderschap gevormd?
- Hoe creëer en neem jij rust en ruimte voor reflectie?



Pijler 3: Dialoog om verbinding tot stand te brengen

Dialoog is het zoeken van twee of meer mensen naar een grotere waarheid dan die zij eerder kenden. Dialoog kenmerkt zich door wederzijdse nieuwsgierigheid, acceptatie en empathie (Wielink et al., 2020). We sluiten hierbij aan op de vorige essays.

Op welke manier betrek jij als schoolleider de wijsheid van het team als het gaat om organisatieverandering, nieuw schoolplan vormgeven of werken aan kwaliteit? Het gebruikmaken van deze wijsheid vraagt om het voeren van een dialoog die gekenmerkt wordt door het feit dat de uitkomst van het gesprek voor jou als schoolleider nog niet vaststaat. Dit betekent het ontdekken van nieuwe wegen. Er is moed voor nodig om onbekende wegen in te slaan. Jouw collega's ontmoeten jou wanneer je een nieuwsgierige open houding hebt. Je oefent jezelf in de vaardigheid van luisteren, doorvragen én bent tegelijkertijd zelf hoorbaar en zichtbaar in de dialoog. Heb je het weleens aan je team gevraagd: 'Hoe ervaren jullie dat ik luister?' Leiderschap en actief luisteren is onlosmakelijk met elkaar verbonden als je de dialoog met je team wilt voeren. Wanneer jij actief luistert, dan ontwikkel je het vermogen om te zien en te horen wat er gezegd wordt én wat er niet gezegd wordt. Het vraagt om jouw betrokkenheid, aandacht en focus met je hele wezen. Wanneer jij tijdens het luisteren gericht bent op de vraag of je het ergens mee eens bent, of niet, zul je de verbinding verliezen. Als schoolleider ben je krachtig aanwezig als je luistert en dat zorgt voor verbinding. Verbinding zorgt voor openheid en kwetsbaarheid. En dat blijft oefenen en geven.

Daarnaast is de vaardigheid van parafraseren essentieel. Het is een van de belangrijkste hulpmiddelen om te voorkomen dat jij gaat redden en gaat oplossen, voordat erom gevraagd is. Parafraseren is je vermogen om terug te geven wat je hoorde op een manier die de verbinding versterkt (Wielink et al., 2020). Dat doe je door in de dialoog de ander terug te geven wat je waarneemt bij de ander (horen, zien, voelen). Daarbij geef je ook iets terug van je eigen wijsheid. Daarmee geef jij richting aan de dialoog. Je bent leidend én je biedt ruimte voor keuzes. Het geeft ruimte om op de plek van het ongemak niet alleen de spanningen te ervaren, maar geeft ook de kansen en mogelijkheden om tot verbinding te komen.

Reflectievraag:

- Hoe voer jij de dialoog als schoolleider?

Verbinding is de energie die bestaat tussen mensen wanneer zij zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen; wanneer mensen kunnen geven en ontvangen zonder oordeel en steun en kracht ontleen aan de relatie. Verbinding wordt versterkt als je elkaar aanmoedigt en corrigeert.



Pijler 4: Jouw person-effect-verbinding beproeven

De mate waarin jij je als leider verbindt wordt bepaald door jouw person-effect. 'Het person-effect is de unieke manier waarop je op mensen overkomt en je verbindt met anderen' (Wielink, et al., 2022). Iedereen heeft zijn eigen unieke manieren om dit person-effect te beïnvloeden. Sommige elementen kun je afhankelijk van de situatie of het moment beïnvloeden. Denk aan de manier waarop je je kleedt, hoe je contact maakt met anderen, de taal die je spreekt, de vaardigheden die je hebt en inzet. Er zijn ook aspecten die je niet aan kunt passen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld leeftijd, lengte, nationaliteit.

Wanneer jij als leider zicht wilt krijgen op hoe jij je met anderen verbindt, dan heb je deze verbinding te beproeven en te onderzoeken. Dit kun je doen door feedback aan jouw omgeving te vragen op jouw person-effect. 'Wat is een positieve manier waarop ik me met jou verbind en wat doet er afbreuk aan? Wat is daarvan het effect op jou?' Dit is een manier van feedback opvragen waarbij je zicht krijgt op jezelf en de behoefte van een ander. Je krijgt antwoord op de vraag wat jij laat zien bij het leidinggeven in een professionele cultuur.

Vanuit het stellen van deze vragen is er ruimte om de dialoog op een diepere laag te voeren om zo met elkaar te ontdekken wat je beiden nog niet wist. Je bewust zijn van jouw person-effect betekent dat je weet wat de impact van jouw leiderschap op anderen is én welke impact anderen op jou hebben.

Naast het vragen van feedback aan anderen kun je ook zelf meer te weten komen over jouw person-effect. Je ontdekt dat door te kijken en te luisteren naar hoe je spreekt. De woorden die je kiest, de toon en de lichaamstaal die je gebruikt om je woorden te ondersteunen en bijvoorbeeld ook de kleding die je draagt. Wanneer jouw person-effect positief is, zullen je collega's zich in het werken aan een professionele cultuur bekrachtigd, geïnspireerd en uitgedaagd voelen. We moedigen je aan om de verbindingen in jouw omgeving te gaan onderzoeken en beproeven.

Reflectievraag:

- Hoe ziet jouw person-effect eruit?

Pijler 5: Het belang van psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een cruciaal element in het creëren van een professionele cultuur waarin teams optimaal kunnen presteren. Psychologische veiligheid verwijst naar een omgeving waarin teamleden zich veilig voelen om zich uit te spreken, fouten te maken en risico's te nemen zonder angst voor negatieve consequenties, zoals afwijzing of straf.

In een werkomgeving met hoge psychologische veiligheid durven medewerkers eerlijk te zijn, hun ideeën te delen en open te staan voor constructieve feedback. Deze psychologische veiligheid heeft grote impact op het versterken van een professionele cultuur.

Amy C. Edmonson heeft veel onderzoek gedaan naar psychologische veiligheid. Op basis hiervan hebben de auteurs Hans van der Loo en Joriene Beks in hun boek 'Psychologische veiligheid, zo vorm je vrijmoedige teams' (2020) haar inzichten uitgewerkt. Zij verstaan onder psychologische veiligheid: 'Het gaat om een klimaat of cultuur waarin mensen zich vrij en veilig voelen om vragen te stellen, zich uit durven spreken, het vermogen hebben om anderen aan te spreken, om fouten te melden en daarover te praten, om zorgen te uiten of om nieuwe ideeën aan te dragen' (Van der Loo & Beks, 2020, pag. 15).

Als er psychologische veiligheid ervaren wordt binnen een team, dan voelen mensen zich aangemoedigd om ideeën, vragen en zorgen te delen zonder dat ze daarvoor 'gestraft', genegeerd of gekleineerd worden. Er wordt oordeelloos geluisterd. Het betekent dat als je je als medewerker onzeker voelt of je iets wel of niet moet doen, omdat je bijvoorbeeld nog weinig ervaring hebt of omdat je niet weet hoe de rest van het team zal reageren, je het toch doet. Teamleden die zich psychologisch veilig voelen nemen meer risico, omdat ze zich gesteund weten door de teamleden en de schoolleider.

Psychologische veiligheid versterkt de impact van de teamleden op hun omgeving. Een plek waar leerlingen binnen kunnen wandelen en met ouders wordt samengewerkt. Een plek waar harten geopend kunnen worden en er echt gezien wordt. Een plek waarbij je als schoolleider authentiek aanwezig bent, richting geeft en aan

vertrouwen bouwt. Wanneer teamleden zich veilig voelen om hun gedachten, ideeën te delen ontstaat er een omgeving waarin creativiteit en innovatie de ruimte krijgen. Het bevordert open communicatie, waardoor problemen sneller kunnen worden opgelost en beslissingen beter kunnen worden genomen. In een professionele cultuur is dit wat ertoe doet én het versterkt het leerklimaat in de school.

Hoe beïnvloedt leiderschap de psychologische veiligheid?

Leiderschap speelt een cruciale rol in het creëren en behouden van psychologische veiligheid binnen teams en organisaties. Een leider zorgt voor een duidelijk kader waarbinnen het werk verricht wordt. In onderstaande tabel is aangegeven hoe je als leider kunt werken aan psychologische veiligheid. Dit bevordert het welbevinden van medewerkers.

De gereedschappen voor het opbouwen van psychologische veiligheid

Categorie	De weg bereiden	Uitnodigen tot participatie	Productief reageren
Leiderschapstaken	Creëer een kader voor het werk - Deel verwachting over mislukking, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid om de noodzaak van spreken te verhelderen. Benadruk het doel - Benoem wat er op het spel staat, waarom het belangrijk is en voor wie.	Toon nederigheid in situaties - Erken hiaten. Stel vragen - Stel goede vragen. - Geef er blijk van dat je luistert. Breng structuur aan en zet processen in gang - Creëer forums voor input - Verschaf richtlijnen voor discussie	Uit waardering - Luister. - Erken en bedank. Voorkom het stigmatiseren van mislukkingen - Kijk vooruit. - Bied hulp. - Bespreek, overweeg en brainstorm over verdere vragen. Bestraf duidelijke schendingen
Bewerkstelligt	Gemeenschappelijke verwachtingen en betekenis	Het vertrouwen dat spreken welkom is.	Oriëntatie op continu leren.

Bron: Edmonson, 2019 pagnr. 175

Simon Sinek benadrukt in 'Een voor allen, allen voor een' (2009) de waarde van leiderschap en hoe zich dit verhoudt tot veiligheid in je organisatie. Goede leiders creëren volgens hem een 'cirkel van veiligheid', waarin de teamleden zich gewaardeerd en op hun gemak voelen. Medewerkers die ervaren dat de leiders voor hen zorgen, doen dat ook sneller voor hun leider, is zijn overtuiging.

'If the conditions are wrong, and we fear our leaders, we are forced to spend our time and energy to protect ourselves from each other. This weakens the organization. When we feel safe in our organization, we will naturally combine our talents and our strengths and work tirelessly to face the dangers outside and seize the opportunities.' (Sinek, 2009)

Leiders in een professionele cultuur hebben de taak om verbinding te maken en daarmee een omgeving van vertrouwen te creëren (zie pijler 3 en 4), en collega's aan te sporen om vrijmoedig risico's te nemen zodat ze nu en in de toekomst het verschil kunnen maken. Het is met alles wat je in je hebt aanwezig zijn. Leren vindt alleen plaats in een omgeving waar het psychologisch veilig is. Falen is geen storing in het leerproces, maar een kenmerk van het leerproces. Mensen motiveren door het grote belang van het werk dat ze doen te verwoorden. Vragen stellen en deelnemen is waar het om gaat. Productieve reacties doen ertoe. Dat wil zeggen: je spreekt waardering uit, je mag falen waarvan je leert én daar waar dit niet wordt geleefd vindt er gesprek plaats. De schoolleider wil mensen inspireren om het verschil te maken. Hierin mogen verschillen tussen teamleden ontstaan en blijven bestaan, niet iedereen is hetzelfde maar er zijn verschillende talenten en gaven. Een leider stimuleert, motiveert en corrigeert iedere medewerker en erkent deze verschillen.

Een leider geeft het goede voorbeeld. De leider staat open voor ideeën en feedback, luistert naar de ander en creëert een cultuur van vertrouwen en respect.

Conclusie

Hoe en met welke leiderschapsgedrag beïnvloedt de leidinggevende de professionele cultuur en hoe wordt daarin de dialoog adequaat gevoerd?

In dit essay hebben we beschreven welke pijlers van belang zijn in de complexiteit van leidinggeven in het onderwijs en wat dit betekent voor de professionele cultuur en het welbevinden van medewerkers. We zien onder andere het voeren van de dialoog als een krachtige interventie om verbinding te maken, te houden en te versterken. Vanuit de dialoog wordt samengewerkt aan een veilig leerklimaat.

Deze dialoog kunnen voeren vraagt om zelfinzicht en moed, en om vanuit persoonlijk leiderschap leiding te kunnen geven aan het team waarmee je werkt, om integer en present te zijn, een duidelijke visie te hebben, te luisteren naar anderen, risico's te nemen en te werken vanuit vertrouwen en aan te moedigen. Daarnaast is het van belang om als schoolleider je bewust te zijn van je levenslijn die zicht geeft op de wortels van leiderschap. De schoolleider is zich bewust van het voeren van de dialoog, past parafraseren toe en komt niet met oplossingen. Tot slot beschreven we het belang van het creëren van een veilige omgeving.

Kortom: een krachtig leider kent zichzelf, durft kwetsbaar te zijn, moedigt aan, neemt risico's en blijft in verbinding met de ander. Wanneer je als schoolleider, op de plek waar jij geroepen bent, op deze manier je plek inneemt, bouw je aan psychologische veiligheid. Een plek waar teamleden, leerlingen en ouders zich welkom voelen. Een plek waarbij jij als schoolleider authentiek aanwezig bent, richting geeft en aan vertrouwen bouwt.

Alice Methorst, gecertificeerd (team)coach en Thea de Mots, gecertificeerd (team)coach, team Leiderschap en Coaching bij Driestar onderwijsadvies

Bibliografie

- Loo, H. van der & Beks, J. (2020). Psychologische veiligheid, zo vorm je vrijmoedige teams. Amsterdam, Boom uitgevers Amsterdam.
- Edmonson, Amy C. (2019). De onbevreesde organisatie. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.
- David, O., (2024). De biografie van vertrouwen. Haarlem, Mediawerf Uitgevers.
- Brown B., (2018). Durf te leiden. Amsterdam, Levboeken.
- Pol, H. van de (2010) Harthorend luisteren voor professionals. Utrecht, Vanbinnenuit.
- Huberts, L., (2014). The Integrity of Governance: What it is, What we know, What is done and Where to go, International Institute of Administrative Sciences.
- Sinek, S., (2009). Begin met het waarom. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.
- Sinek, S., (2014). Een voor allen, allen voor een. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.
- Wielink J. van, Fiddelaers-Jaspers R. Wilhelm L., (2020). Taal van transitie. Heeze, Uitgever Circle Publishing.
- Wielink J. van, Gasteren K. van, Reijmerink M., Verbokkem-Oerlemans A., Wilhelm L., m.m.v. Fiddelaers-Jaspers R., (2022). Het ambacht van de secure base coach, Boom uitgevers Amsterdam.
- Craig N., (2020). Leiden vanuit purpose. Heeze, Circle Publishing.
- Derkse W., (2021). Benedictijnse stuurmanskunst. Tielt, Lannoo.
- Kohlrieser G., (2018). Care to Dare. De praktijk van secure base leiderschap. Heeze, Circle Publishing
- Weick K.E., Suthcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking Organization Science, 16(4), 409-421.

***Meer weten over hoe
wij jou kunnen helpen?***

Klik/scan de QR-code of ga naar:

driestar-onderwijsadvies.nl/schoolcultuur

