

Stephen R. Covey
Sean Covey
Muriel Summers
David K. Hatch

The Leader in Me

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2014 FranklinCovey Company

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission.

© 2015 Nederlandse vertaling Uitgeverij Business Contact

Vertaling Inez Platzer en Vanja Walsmit

Oorspronkelijke titel *The Leader in Me*, 2nd Edition

Omslagontwerp Simons & Boom

Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

Drukkerij Bariet

ISBN 978 90 470 0838 5

D/2015/0108/735

NUR 840

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Te mooi om waar te zijn?

Toen ik mensen voor het eerst over dit leiderschapsmodel vertelde, waren er verschillende sceptici die het allemaal maar ‘opgeklopte lucht’ vonden.

Maar nu geloven ze erin.

– LESLIE REILLY, SEMINOLE COUNTY PUBLIC SCHOOLS, FLORIDA

De eerste editie van *The Leader in Me*, die eind 2008 gepubliceerd werd, begon met het verhaal van doctoren Rig en Sejjal Patel. Zij waren net met hun gezin verhuisd naar Raleigh, North Carolina, en gingen op zoek naar een school waar hun kinderen in een veilige en stimulerende omgeving konden leren. In gesprekken met burens en collega’s dook de naam van één school steeds weer op: A.B. Combs Elementary.

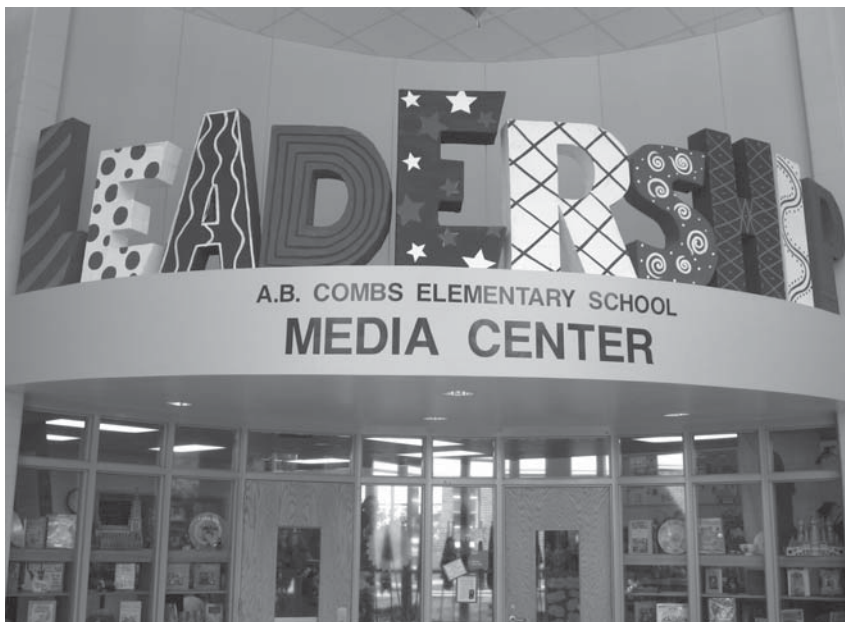
Op papier was de A.B. Combs heel gewoon. Het was een openbare basisschool in een buitenwijk. Er zaten bijna negenhonderd leerlingen op, van wie 18 procent Engels als tweede taal had, 40 procent in aanmerking kwam voor gratis of goedkopere lunches en 21 procent speciale programma’s volgde. Het gebouw waarin zij waren gehuisvest was vijftig jaar oud. Sommige leerkrachten werkten er al jaren.

Maar terwijl de A.B. Combs op papier niet heel bijzonder leek, overtroffen de verhalen die de Patels keer op keer hoorden hun stoutste verwachtingen. Ze hoorden over zelfverzekerde en beleefde leerlingen, betrokken medewerkers, hoge toetscores en een ‘Directeur van het Jaar’. Ordeproblemen waren er nauwelijks, en leerlingen die slecht presteerden op andere scholen konden hier prima meekomen. Het klonk allemaal behoorlijk goed. Voor de Patels klonk het zelfs een beetje ‘te mooi om waar te zijn’.

De Patels besloten een kijkje te nemen op de school. Ze kwamen erachter dat alleen de binnenkomst al een bijzondere ervaring was. Er hing een sfeer

die je niet op veel scholen tegenkwam. Zelfs de muren zagen er vrolijk en zelfs motiverend uit. Diversiteit werd gevierd. Ze ontdekten dat alle leerlingen en personeelsleden de zeven eigenschappen van effectief leiderschap leerden; de leiderschapsprincipes waarin topleiders van over de hele wereld al jaren worden opgeleid. Ze hoorden dat alle leerlingen leiderschapstaken kregen en dat veel beslissingen genomen werden door leerlingen, niet door leerkrachten. Ze zagen hoe leerlingen leerdoelen en persoonlijke doelen formuleerden en hun vorderingen bijhielden in een persoonlijk portfolio. Dit alles vonden ze opmerkelijk, zo opmerkelijk dat ze de school verlieten met het idee dat de verhalen over de A.B. Combs wel degelijk klopten.

De Patels schreven hun kinderen in. Die kinderen hebben de school inmiddels afgemaakt en zijn een onvergetelijke ervaring rijker. Sindsdien hebben talloze andere ouders de A.B. Combs bezocht om met eigen ogen te zien of de school te mooi is om waar te zijn. De meesten zijn niet alleen blij met wat ze aantreffen, maar vinden het eveneens geweldig om te horen dat meer dan tweeduizend scholen, in meer dan dertig landen, inmiddels hetzelfde proces toepassen.



A.B. Combs Elementary School in Raleigh, North Carolina

Wat denk jij?

De reden waarom de Patels, anderen en misschien zelfs jij de berichten over de A.B. Combs ongeloofwaardig vonden klinken, is dat ze in zo'n schrill contrast staan met wat we de afgelopen jaren gewend zijn om te horen. We worden dusdanig overspoeld met verhalen over pesten, onbeleefd gedrag, lage toetsscores, respectloosheid, gebrek aan discipline, geweld, hoge uitvalpercentages, middelmatige leerkrachten enzovoort, dat veel mensen sceptisch staan tegenover het idee dat er zoiets positiefs uit scholen voortkomt. Ze geloven het niet of denken dat het van korte duur zal zijn.

Dergelijke scepsis is waardevol. Scepsis waarschuwt ons ertegen mee te gaan in elk opvallend modeverschijnsel of halfbakken programma dat zich aandient en uiteindelijk zonder blijvend resultaat weer verdwijnt. Maar hoewel scepsis voordelen heeft, is het een onvruchtbare bron voor visie en passie. Scepsis is een criticus, geen voorbeeld. Scepsis denkt niet buiten de kaders en maakt deze alleen maar kleiner. Scepsis ontwikkelt zwakke verbeterstrategieën en fantasieloze lesplannen voor scholen. Om die reden mogen scepsis en haar collega's – pessimisme, cynisme, apathie en wanhoop – nooit de leiding hebben over een school, klaslokaal, decanenkantoor, bibliotheek of schoolplein.

Een veel betere bron van inspiratie voor besluitvorming en leidinggeven op een school is hoop. Hoop vertelt ons hoe we zaken beter aan kunnen pakken. Hoop zorgt dat leerlingen en medewerkers zich blijven ontwikkelen. Hoop biedt licht in de duisternis van schooltragedies. Hoop ziet potentieel in mensen – alle mensen.

Wat de Patels en inmiddels veel meer ouders meemaken op de A.B. Combs en soortgelijke scholen is hoop. Ze zien hoop in de vorm van leerkrachten die betrokken zijn bij hun werk. Ze zien hoop in de vorm van leerlingen die vaardigheden opdoen waar ze hun hele leven baat bij hebben. Ze zien hoop in de vorm van betrokken en tevreden ouders. Dit alles brengt nieuwe hoop in het onderwijs, onder de vlag van *The Leader in Me*.

We hopen dat je aan het eind van dit boek genoeg inzicht hebt gekregen in *The Leader in Me* om voor jezelf te bepalen of het te mooi is om waar te zijn, of niet.

Aansluiten bij de huidige realiteit

Een opmerking die we regelmatig horen, is dat wat de scholen doen die in dit boek beschreven worden ‘perfect aansluit bij de huidige realiteit’. We zullen dit uitleggen.

Nog niet zo lang geleden leefden we in het informatietijdperk. In dat tijdperk scoorden degenen met de meeste ‘feitenkennis’ in hun hoofd het hoogst op op kennis gebaseerde examens, wat ze een plek opleverde op de beste op kennis gebaseerde universiteiten, waardoor ze sneller opklommen op de beste op kennis gebaseerde carrièreladders. In die tijd hoefden scholen zich er eigenlijk alleen maar druk om te maken hoe ze zo veel mogelijk kennis in de hoofden van hun leerlingen kregen.

Nou, dat tijdperk is voorbij. Het heeft plaatsgemaakt voor het tijdperk van de kenniswerker. Wat er gebeurde is dat dezelfde kennis die we voorheen in de hoofden van leerlingen probeerden te proppen, en die ooit alleen beschikbaar was via topexperts en topuniversiteiten, momenteel toegankelijk is in bijna elke uithoek op aarde. Of we nu in een vliegtuig zitten, op een bus wachten, achter een bureau werken of in een hutje wonen, mensen hebben tegenwoordig via hun telefoon of tablet binnen enkele seconden toegang tot kennis die ze korte tijd geleden alleen hadden door een maandlang in een universiteitsbibliotheek door te brengen. Als gevolg daarvan worden veel van de elitebaantjes waarvoor vroeger uitgebreide feitenkennis nodig was overgenomen door computers of mensen die minder gekwalificeerd zijn. Feitenkennis alleen is niet langer de onderscheidende factor tussen hen die succesvol zijn in de nieuwe realiteit en degenen die dat niet zijn.

Als feitenkennis niet langer koning is, wat is dan wel de onderscheidende factor? Volgens Daniel Pink¹ en anderen hebben degenen die succes hebben een bovengemiddelde creativiteit, een groot probleemoplossend vermogen en een vooruitziende blik. Dat zijn de uitvinders, ontwerpers, overstijgend denkers, betekenis makers en patroonherkenners. Zij kunnen kennis analyseren, optimaliseren, samenvoegen, presenteren en zinvol gebruiken. Daarom worden ze kenniswerkers genoemd.

Maar er is meer.

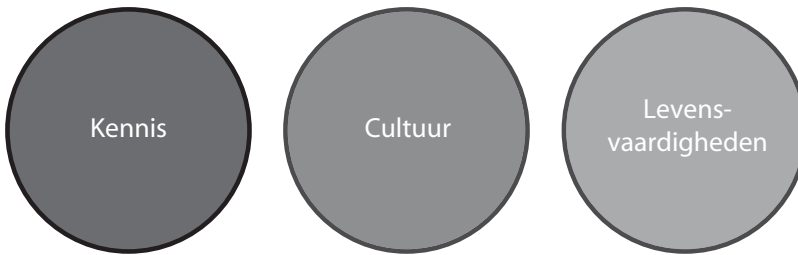
De verschuiving naar het tijdperk van de kenniswerker ging samen met verschuivingen in maatschappelijke normen. Een daarvan is de realiteit dat steeds meer leerlingen zich na schooltijd in hun kamer opsluiten om in hun eentje videogames te spelen tot pa of ma ’s avonds thuiskomt. Veel van de

Pink is zeker niet de enige die dit verkondigt. Zoals we in hoofdstuk 2 zullen zien, spreken ook andere experts al enige tijd van deze nieuwe realiteit. En ze hebben het niet over een toekomstige wereld, maar over vandaag. Ze roepen leerkrachten op om met een frisse blik nog eens goed te kijken naar hoe zij drie snel veranderende uitdagingen in de nieuwe realiteit benaderen:

Kennis. In de wereld van vandaag moeten leerlingen niet alleen leren hoe ze feitenkennis kunnen onthouden en ophoesten, maar ook hoe ze deze kunnen toepassen in bijzondere situaties. Om de komende jaren succesvol te kunnen zijn, hebben ze sterkere vaardigheden nodig op het gebied van analyseren, kritisch denken, problemen oplossen en creatief denken. Dit kan alleen wanneer leerkrachten hun docerstijl en curricula opnieuw onderzoeken en aanpassen aan deze manier van leren en toepassen.

Schoolcultuur. Welke school worstelt tegenwoordig niet met ongeïnteresseerde leerlingen, pesten, ordeproblemen, hoog verzuim en eenzaamheid bij leerlingen? Welke school heeft niet te maken met slechte samenwerking tussen medewerkers, lage betrokkenheid bij leerkrachten, het ontbreken van een gemeenschappelijke visie, weerstand tegen verandering, giftige roddels en onverschillige ouders? Vroeger konden scholen hun cultuur nog op een natuurlijke manier laten ontstaan, maar hedendaagse scholen kunnen het zich niet veroorloven om cultuurontwikkeling op haar beloop te laten. Een proactievere houding is vereist.

Levensvaardigheden. Er klinkt een steeds dringender roep om persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden te onderwijzen op scholen. Deze worden ook wel arbeids-, loopbaan- of studievaardigheden, sociaal-emotionele leervaardigheden of simpelweg levensvaardigheden genoemd. Hoe ze ook heten, veel jongeren beginnen zonder deze vaardigheden aan een opleiding, een baan, het ouderschap en het leven. Dit gemis verklaart ten dele waarom meer dan 30 procent van de studenten al in het eerste jaar stopt met hun studie.² Het ontbreekt hun aan vaardigheden om hun leven vorm te geven, op zichzelf te staan of met anderen om te gaan. Vroeger werd aangenomen dat ze deze vaardigheden thuis leerden, maar daar kan niet langer van uit worden gegaan.



Drie nieuwe uitdagingen

Natuurlijk is geen van deze drie uitdagingen helemaal nieuw. Scholen hebben met alle drie al jaren te maken. Wel nieuw is de enorme druk die bij leerkrachten ligt om de lat in alle drie de gebieden hoger te leggen. Het is allemaal onderdeel van de nieuwe realiteit.

En hoe reageren scholen op de nieuwe realiteit? Volgens de legendarische Howard Gardner³ is het antwoord: niet goed. In zijn boek *Five Minds for the Future* stelt hij dat 'het huidige formele onderwijs leerlingen nog steeds voornamelijk voorbereidt op de wereld van het verleden en niet op de mogelijke werelden van de toekomst'. En in *How Children Succeed* beweert Paul Tough⁴ dat 'de algemene opinie over de ontwikkeling van kinderen in de afgelopen decennia onjuist was. We hebben ons gericht op de verkeerde vaardigheden en capaciteiten bij kinderen, en we hebben de verkeerde strategieën gebruikt om deze vaardigheden te stimuleren en te onderwijzen.'

Maar je hoeft geen goeroe te zijn om dergelijke observaties te doen. Hoe vaak horen we directeuren en managers niet mopperen over de nieuwe medewerker die ontzettend intelligent is, maar geen idee heeft hoe hij in een team moet werken, prioriteiten moet stellen of ideeën duidelijk moet presenteren? Hoeveel ouders klagen niet dat hun kind de middelbare school met prachtige cijfers heeft afgerond, maar geen doel kan nastreven, niet in staat is conflicten op een volwassen manier op te lossen of te communiceren met iets anders dan een digitaal scherm? Vraag deze bedrijfsleiders en ouders of zij het gevoel hebben dat kinderen goed voorbereid worden op de wereld van vandaag, en de kans is groot dat hun antwoord een eensluidend en gekweld 'NEE!' is.

De drie nieuwe uitdagingen zullen verderop in het boek nader worden besproken. Hier volstaat het om te zeggen dat een reden waarom mensen *The Leader in Me* perfect vinden aansluiten bij de huidige realiteit is dat het veel scholen helpt om alle drie de uitdagingen effectiever aan te pakken. En

het beste nieuws is misschien wel dat veel leerkrachten zeggen: ‘Dit is geen extra taak, maar een betere manier om onze huidige taken uit te voeren.’

Een ander niveau van denken?

Een vraag die ons altijd bezighoudt, is of het onderwijs als geheel de drie uitdagingen met de juiste denkwijze benadert. Albert Einstein waarschuwde al: ‘We kunnen onze problemen niet oplossen binnen hetzelfde kader waarin ze gecreëerd zijn.’ Met andere woorden: voordat we de drie uitdagingen proberen aan te pakken, moeten we een stapje terug doen om onze manier van denken uit te dagen – om onze paradigma’s opnieuw te beoordelen.

Dr. Martin Seligman⁵ is al jaren een van ’s werelds meest vooraanstaande psychologen. Recentelijk werd hij bekend als de grondlegger van de positieve psychologie, een relatief nieuw onderzoeksveld. Dit gebeurde toen hij president was van de American Psychological Association (APA), maar meer in het bijzonder toen hij in zijn tuin was. In zijn verhelderende boek *Gelukkig zijn kun je leren* beschrijft hij hoe hij op een dag in de tuin werkte, terwijl zijn vijfjarige dochter Nikki even verderop vrolijk kattenkwaad uithaalde. Op een gegeven moment werd het gesprek en gekwetter van Nikki hem te veel en viel hij tegen haar uit, waarop ze wegliep.

Niet veel later kwam Nikki echter terug en zei: ‘Papa, ik wil even met je praten.’ Ze zei: ‘Papa, weet je nog hoe ik vóór mijn vijfde verjaardag was? Van mijn derde tot mijn vijfde jengelde ik altijd. Toen ik vijf werd, besloot ik niet meer te jengelen. Dat was het moeilijkste wat ik ooit gedaan heb. En als ik kan stoppen met jengelen, kun jij stoppen met mopperen.’

Het siert Seligman dat hij luisterde. En na enig gewetensonderzoek en verwondering over de positieve inslag van zijn dochter verklaarde hij: ‘Op dat moment besloot ik te veranderen.’

Dat korte gesprek inspireerde dr. Seligman niet alleen om zijn instelling thuis te veranderen; het gaf zijn carrière een andere wending. Hij realiseerde zich dat de psychologie zich bijna een eeuw had gericht op het ‘repareren van mensen’. De focus lag op het vaststellen van het probleem en het verlichten van het lijden. Hij vroeg zich af of er niet een tak van psychologie moest zijn die zich richtte op wat mensen gelukkig maakt. Al doende concludeerde hij dat ‘het opvoeden van kinderen [...] veel meer is dan alleen het wegwerken van hun tekortkomingen. Het gaat erom hun sterke punten

en deugden op te sporen en te ontwikkelen, en hen te helpen een niche te vinden waarin ze deze positieve eigenschappen optimaal kunnen inzetten.' Voor hem vertegenwoordigde dit een nieuwe manier van denken.

Deze nieuwe manier van denken bracht Seligman ertoe een kritische blik te werpen op de jaren waarin hij mensen had behandeld en onderzoek naar psychische aandoeningen had gedaan. Terugkijkend naar wat er in de loop der tijd wel en niet had gewerkt, concludeerde hij:

De vooruitgang die geboekt is in de preventie van psychische aandoeningen komt voort uit het erkennen en ontwikkelen van bepaalde sterke punten, competenties en deugden in jonge mensen – zoals toekomstgerichtheid, hoop, interpersoonlijke vaardigheden, moed, het vermogen tot flow, vertrouwen en arbeidsethos. Het gebruik van deze sterke punten biedt vervolgens bescherming tegen de negatieve gebeurtenissen die ertoe kunnen leiden dat mensen een psychische aandoening ontwikkelen. Depressie bij jongeren met een erfelijke aanleg kan worden voorkomen door hun vermogen tot optimisme en hoop te versterken. Een jonge man in een grote stad, met een verhoogd risico om verslaafd te raken door alle drugshandel in zijn buurt, is veel minder vatbaar voor verslaving wanneer hij toekomstgericht is, flow uit sport haalt en een sterk arbeidsethos heeft. Maar het ontwikkelen van deze sterke punten als bescherming heeft geen plaats in het ziektemodel, dat alleen gericht is op het wegwerken van tekortkomingen.

Seligmans bereidheid om op een gevorderd punt in zijn carrière een stapje terug te doen, zijn manier van denken uit te dagen en het advies van de vijfjarige Nikki op te volgen is indrukwekkend. Maar we noemen Seligman niet alleen omdat we hem bewonderen. Doordat we nauw samengewerkt hebben met scholen in verschillende delen van de wereld en hun successen hebben bestudeerd, zagen we parallellen met wat Seligman opmerkte in de psychologie.

Door de jaren heen is het onderwijs uiterst bekwaam geworden in het identificeren van de tekortkomingen van leerlingen zodat er passende oplossingen kunnen worden voorgeschreven. Gedragsdeskundigen hebben complexe systemen ontwikkeld voor het categoriseren van alle typen opstandig of storend gedrag bij leerlingen, zodat we hun probleem nauwkeurig kunnen bepalen en verhelpen. Er zijn soortgelijke hulpmiddelen en tactieken ontwikkeld voor het meten en evalueren van de prestaties van

leerkrachten om hun effectiviteit te vergroten. We zijn dus behoorlijk bedreven geworden in het bepalen van ‘wat er mankeert’ aan leerlingen, volwassenen en scholen – allemaal terecht en met goede bedoelingen.

Dergelijke strategieën en hulpmiddelen hebben hun voordelen. Maar zijn we in ons streven om het cijfergemiddelde van leerlingen te verhogen wellicht iets te veel aandacht gaan besteden aan het opsporen van hun tekortkomingen? Zijn we in onze poging om de prestaties van leerkrachten te verbeteren niet verworpen tot een panel van critici dat continu op zoek is naar hun ‘gebreken’ zodat we deze kunnen ‘verhelpen’? Gaat het in het onderwijs alleen maar meer om het ‘wegwerken van tekortkomingen’? Zou het zinvol zijn om een stapje terug te doen, zoals Seligman deed, en de waarde te testen van ‘het opsporen en versterken van de sterke punten en deugden (van leerlingen en volwassenen) en hen te helpen een niche te vinden waarin ze deze positieve eigenschappen optimaal kunnen inzetten’? Valt er nut te halen uit het ontwikkelen van toekomstgerichtheid, hoop, interpersoonlijke vaardigheden, moed, het vermogen tot flow, optimisme en arbeidsethos?

Deze en andere vragen speelden door ons hoofd toen we aan dit werk begonnen. We hopen dat je het leuk vindt om met ons een stapje terug te doen en de onderwijshorizon te verkennen op zoek naar nieuwe manieren om te denken over de drie uitdagingen.

Thema's in dit boek

Let bij het lezen van de verschillende hoofdstukken op de volgende overkoepelende thema's:

Een complete school. The Leader in Me doet een beroep op de talenten van de hele school – alle medewerkers en alle leerlingen – en optimaliseert de participatie van ouders en de gemeenschap.

Toen deelnemers aan een recent seminar voor topleiders gevraagd werd een persoon te noemen die hun leven sterk beïnvloed had, zei een van hen meteen: ‘De kantinejuffrouw op mijn basisschool. Ik had het moeilijk op school. Zij vroeg altijd hoe het met me ging. Ze gaf me zelfvertrouwen.’ Een ander zei: ‘De vrouw die toezicht hield op het schoolplein van mijn school. Op een dag zei ze – waar mijn vrienden bij waren – dat ze me oprecht vond. Sindsdien doe ik mijn best om dat waar te maken.’ Soortgelijke opmerkingen worden gemaakt over bibliothecarissen, conciërges, hulpkrachten, be-

langstelling voor kunst, muziek, computers, sport, techniek, toneel enzovoort bij de ingang achter te laten, om vervolgens in nette rijen te gaan zitten, stil te zijn, niet te wiebelen en op een of andere manier geïnteresseerd te blijven. En alsof dat nog niet genoeg is, worden hun waarde en potentieel vervolgens hoofdzakelijk beoordeeld op basis van hun cijfers voor twee of drie vakken.

The Leader in Me, daarentegen, wil de hele persoon ontwikkelen – hoofd, lichaam, hart en ziel. Het gaat uit van de overtuiging dat er grootsheid schuilt in iedere leerling en iedere medewerker. Grootseheid betekent hier niet een hoge positie verwerven of een heldendaad stellen, maar een sterk karakter en unieke talenten hebben, met of zonder vaardigheden als lezen, schrijven of kunnen werken met een rekenmachine. The Leader in Me gaat op zoek naar talenten in elke leerling en elke medewerker, en biedt mogelijkheden om die talenten te gebruiken en te ontwikkelen.

Heel veel verbeeldingskracht. The Leader in Me is geen programma, het is een proces. Een proces ontwikkeld door leerkrachten voor leerkrachten. Het is geen setje invuloefeningen. Er is verbeeldingskracht voor nodig – heel veel.

The Leader in Me is als een besturingsprogramma op een computer of smartphone. Het is een onderliggende filosofie die veel aspecten van een school beïnvloedt. Medewerkers en leerlingen mogen hun eigen talenten en verbeeldingskracht gebruiken om allerlei leerplannen, programma's, activiteiten, samenkomsten en evenementen te bedenken om het proces te maximaliseren, zolang deze maar aansluiten bij de principes en de gemeenschappelijke taal.

Hoe leuk The Leader in Me is, zie je wanneer je door een school loopt en de verbeeldingskracht van leerlingen en leerkrachten op alle muren tentoongesteld ziet. Wanneer je een lied hoort dat door een leerkracht en haar leerlingen geschreven is en dat een leiderschapsprincipe bekrachtigt. Wanneer je een les bijwoont die een leerkracht al tien keer eerder heeft gegeven en je zijn ogen ziet oplichten wanneer hij behendig een leiderschapsconcept voor het eerst introduceert. Wanneer je het gezicht van een leerling ziet stralen wanneer hij weer gaat zitten nadat hij een publiek van volwassenen heeft toegesproken. Wanneer je een leerkracht hoort zeggen: 'Ik geef al dertig jaar les en hierdoor weet ik weer waarom ik het onderwijs ben ingegaan.'

Onze ervaring is dat de meeste leerkrachten het leuk vinden om zo nu en dan stil te staan bij hun school en klaslokaal om deze te herscheppen. We kennen er een paar die zichzelf zelfs 'herschepers' noemen.