

Lerende scholen; het vijfde discipline handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing van Peter Senge c.s.

1

Dit boek borduurt voort op het invloedrijke boek in organisatieveranderingsland van Peter Senge 'De vijfde discipline; de kunst en praktijk van de lerende organisatie'¹. Dit maal toegepast op het brede veld van onderwijs, waarin gepleit wordt voor een gemeenschap, waarin leven, leren en werken organisch met elkaar verbonden zijn. De school is een onmisbaar subsysteem waarin een op horizontaal leren door alle betrokkenen gerichte attitude de toekomst heeft en niet een van bovenaf gereguleerde aanpak. Als aangesloten wordt bij de ambities van individuele mensen dan zullen betere prestaties in de toekomst worden geboekt, zo is de veronderstelling. Kortom: de school is het draaipunt waaromheen veranderingen in onderwijs en samenleving scharnieren. Een lerende school is niet zozeer een bepaalde plek met een bepaald gebouw, maar een ontmoetingsplaats waar mensen kunnen leren en op zoek zijn naar mogelijkheden om hun mogelijkheden te verbreden en vergroten.

De vijf disciplines van Senge zijn geen programma's die van buitenaf opgelegd worden, maar terreinen van onderzoek en oefening voor individuen en groepen. Het gaat dus om leerdisciplines die helpen paradoxen, dilemma's en druk binnen het (onderwijs)systeem het hoofd te bieden. De vijf disciplines zijn cruciaal voor de overgang van een geïsoleerde professionalisering naar een uitgebreide systeemontwikkeling. Van de vijf disciplines zijn minimaal twee methoden – gemeenschappelijke visie en persoonlijk meesterschap – geschikt voor het ontwikkelen en gebruiken van ambitie (intrinsieke verlangens waaruit ook veel energie voortkomt). Bij twee andere methoden – mentale modellen en teamleren – staat de reflectie voorop. Vaak wordt weinig aandacht besteed aan reflectie en onderzoek en dat is de reden dat samenwerking tussen partijen moeilijk van de grond komt als gevolg van verschillende wereldbeelden. De laatste methode van systeemdenken verwijst naar de onderlinge afhankelijkheid van mensen en de rol van de context daarbij. In feite houdt deze de andere vier disciplines bij elkaar en daarmee vormt het de kern voor verandermanagement. Ook aan het leren zien' van patronen en samenhangen schort het vaak, omdat alles in vakjes wordt opgedeeld. Onderstaand model geeft aan dat een lerende organisatie investeert in vijf disciplines met drie onderliggende waarden: ambitie/veranderenergie, reflectie/begrijpen, samenhang zien en aanbrengen.

¹ Naast de 5 disciplines, onderscheidt Senge 3 niveaus van verklaren (op basis van gebeurtenissen, gedrag en structuur), 7 leerbeperkingen (ik-ben-mijn-positie, de vijand is daar syndroom, de illusie van actienemen, focus op concurrentie, gekookte kikker syndroom, illusie van leren van ervaringen, mythe van managementteam), 9 gedragspatronen die de aandacht van managers verdienen (vertraging, gelimiteerde groei, verplaatsen van het probleem, afbrokkelende doelstellingen, escalatieloopt, succes naar succesvolste, gevecht om schaarse middelen, oplossingen die niet oplossen, groei en onder-investering).

Uitstapje naar het onderwijs

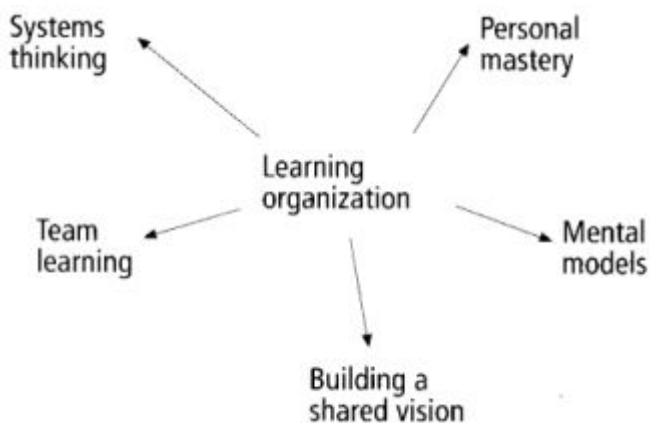
De onderstaande figuur geeft aan dat leren belangrijk is. Het is een combinatie van kennis vergaren en voortdurend oefenen. Die combinatie staat garant voor het meesterschap van de weg tot zelfverbetering. In dit boek wordt dat uitgewerkt op drie niveaus van op elkaar inhakende systemen:

- *De lerende klas: een doorgaande ontmoeting tussen leerlingen en leerkrachten met als doel het leerproces*
- *De lerende school: klassen hebben een organisatorische infrastructuur nodig met als missie om ervoor te zorgen voor klassen met voldoende kwantiteit en kwaliteit om aan alle leerlingen goede leerervaringen te bieden*
- *De lerende gemeenschap: deze vormt de lerende omgeving waarbinnen de school of universiteit opereert. Ze zijn elkaars spiegelbeelden: als de één floreert doet de ander dat ook. De gemeenschap vormt dus de buitenste cirkel die het leerproces voor iedereen ondersteunt.*

Dit betekent ook steeds dat verandering pas mogelijk is als je ook het bovenliggende niveau meeneemt. Doe je dat niet dan trek je aan een dood paard. Het lukt wel als je in staat bent terugkerende patronen van terugkerende gedrag te onderkennen en na te gaan wat de verbanden tussen de patronen veroorzaakt. Ik noem dat altijd de onderliggende mechanismen leren kennen.

Een **Gedeelde Visie** betekent dat alle medewerkers in een organisatie dezelfde visie hebben (in plaats van slechts een *vision-statement*). Alleen wanneer een visie authentiek is, verbeteren en leren alle medewerkers in een organisatie omdat zij dat zelf willen en niet omdat hen dat wordt opgedragen. Deze betrokkenheid kan als volgt worden benadrukt: mensen spelen niet volgens de regels van het spel, maar voelen zich verantwoordelijk voor het spel.

Leden van een gemeenschap die zaken ter harte gaan bedenken samen strategieën om die visie te realiseren². Het komt erop neer dat het niet gaat om het realiseren van doelen binnen en organisatie, maar dat het om leren en continu verbeteren gaat gericht op waardecreatie voor de samenleving. Dus van portfolio naar waardecreatie voor de stakeholders. Het veranderen van gewoonten en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie kan op vier manieren plaatsvinden: via overtuiging met rationeel-empirische argumenten, via dwang vanuit positie van macht en gezag tegen de wil van mensen in, door mensen op te nemen in een groep of cultuur waardoor vanzelf hun gedrag en normen veranderen en door morele overreding. Dat is de beste manier om een gemeenschappelijke visie tot stand te brengen, dus door het goede voorbeeld te geven.



Mentale modellen beschrijven de beelden die we van onszelf en de omgeving hebben, de aannames die we stilletjes doen en de generalisaties die we plegen; allemaal beïnvloeden ze de acties van mensen. Ze bepreken het vermogen om te veranderen en eigenlijk zijn we ons er vaak niet eens van bewust. We toetsen ze daarom ook nauwelijks.

² Bryan Smith en Tim Lucas geven aan dat het proces dat tot een gemeenschappelijke visie moet leiden in drie delen uiteen valt: de ontluchting door de opgekropte spanningen naar aanleiding van actuele problemen de ruimte te geven. Verder moeten mensen kunnen praten over de diepste verwachtingen en wensen die zij koesteren voor hun kinderen en gemeenschap. De derde fase gaat in wanneer mensen met elkaar aan de slag gaan en met de herbouw van de school gaan beginnen. Dat geeft veel energie en bevrediging.

De eerste stap om met mentale modellen te werken is om mensen naar zichzelf te laten kijken, te reflecteren, om de huidige overtuigingen over de wereld bespreekbaar te maken. Voor een lerende organisatie is het belangrijk om op een veilige en productieve manier over heikle onderwerpen te praten, die daardoor nooit ter discussie hebben gestaan. Met name hiërarchische organisaties zullen het daar moeilijk mee hebben, omdat de normen en vooral waarden aan de orde komen. Belangrijke waarden zijn *openheid* en *verdiensten*. Openheid betekent onder anderen stoppen met machtsspelletjes spelen. Verdiensten betekent dat alle beslissingen die gemaakt worden in het belang van de organisatie als geheel dienen te zijn. Twee vaardigheden zijn essentieel: bezinning (= denkprocessen afremmen om beter te beseffen hoe we onze mentale modellen vormen) en informatie (in een openhartige uitwisseling kennis opdoen over de aannames van anderen).

Persoonlijk Meesterschap omvat het vermogen om resultaten te boeken, maar houdt ook in dat men de principes beheerst op grond waarvan resultaten worden geboekt. Het beschrijft de kracht van mensen om proactief en continu te blijven leren om resultaten tot stand te brengen die voor hen zelf belangrijk zijn. Twee factoren die hierbij horen zijn: het duidelijk maken wat voor onszelf belangrijk is om te realiseren en de inschatting van het realistische karakter ervan. Dat betekent bewust kiezen, alert zijn op de mogelijkheden die zich aandienen, allemaal om dichterbij je persoonlijke visie uit te komen.

Team Leren³ omvat twee belangrijke aspecten. Goed teamwerk via open dialoog en goede gesprekstechnieken leidt tot uitzonderlijke resultaten die individuen niet alleen hadden kunnen realiseren. Individuen in een team leren meer en sneller dan dat ze zonder het team zouden doen. Teamwerk vormt daarom de basis van de lerende organisatie. Belangrijk voor team leren is dat individuen bereid zijn hun mentale modellen tijdelijk aan de kant te zetten en hun manier van denken te laten beïnvloeden door collega's. Ze hoeven niet hetzelfde te denken, maar ze kunnen wel eendrachtig samen te werken. Een goede dialoog over kernwaarden en overtuigingen kan een sterke hefboomfunctie hebben. Door een dialoog worden de condities geschapen dat mensen het belang van het geheel ervaren, doordat ze de context gaan begrijpen en hun oordelen opschorten. Dat houdt in dat je je veronderstellingen vanuit een nieuw gezichtspunt gaat bekijken: je legt ze op tafel, maakt ze expliciet en probeert te ontdekken waar ze vandaan komen. Omdat alles wat mensen doen bepaald wordt door de kwaliteit van de relaties is het zaak om professionalisering en teamleren als synoniem te zien.

Systeem denken, tot slot, gaat verder dan het goed leren interacteren. Het biedt een andere manier van kijken naar problemen en doelen. Je kijkt niet naar op zichzelf staande gebeurtenissen, maar ziet ze als onderdeel van een bredere structuur. Met systeem denken⁴ bestrijdt je ook het attention deficit syndroom waar zoveel organisaties mee tobben. Dus niet steeds weer van de ene kwestie naar de volgende hollen om crises op te lossen, maar te zoeken naar wegen om die crises te voorkomen. Dat betekent dat je moet gaan beseffen dat zaken met elkaar samenhangen en dat je daardoor veranderingen leert begrijpen. Het systeemdenken helpt om patronen in een organisatie zichtbaar te maken door de organisatie als één geheel te benaderen in plaats van op te hakken in kleine regelbare onderdelen. Zoals Senge zelf beschrijft: "als je een olifant opdeelt in twee stukken heb je geen twee kleine olifanten." Een organisatie dient dan ook als één geheel gemanaged te worden, niet alleen in onderdelen. Het systeemdenken uit zich onder anderen in de manier waarop gebeurtenissen worden uitgelegd door medewerkers.

³ De methode van Leerlogboeken van Micah Fierstein (pp. 309-310) is een manier om individuele behoeften en groepsbehoeften op elkaar af te stemmen. Centraal staat de vraag hoe wij samen leren.

⁴ Het is opvallend dat veel mensen persoonlijke doelen voor de lange termijn hebben (zeker als het gaat om het welzijn van hun kinderen en kleinkinderen), maar dat ze steeds weer korte termijnbeslissingen nemen die hun lange termijn doelstellingen bedreigen. Volgens Senge komt dat omdat men het volledige overzicht over de systemen waarin men functioneert niet kent en dan maar kiest voor hetgeen dichterbij ligt.

Systeemdenken is als discipline geënt op de groeiende hoeveelheid theorievorming over feedback en complexiteit. Via simulaties en leerlaboratoria leren (jonge) mensen dieper inzicht te krijgen in de onderwerpen die ze bestuderen.

Om het systeem te begrijpen moet je inzien dat er versterkende en stabiliserende processen zijn. Die kun je tekenen, zo kun causale lusdiagrammen ontwerpen, maar ook voorraad- en stroomdiagrammen, je kunt nagaan wat de voornaamste vertragingen zijn en waar die mee samenhangen. Het begrijpen van het systeem en de omstandigheden waaronder we werken is noodzakelijk om te kunnen veranderen. Daar hangt ook mee samen dat, omdat de behoeften en eisen veranderen, professionals regelmatig moeten bekijken wat er wel en niet werkt en welke veranderingen moeten worden aangebracht.

Drie verhelderende modellen

1. We leven in een wereld van overtuigingen die nauwelijks worden getoetst. Die overtuigingen zijn afgeleid uit onze waarneming gecombineerd met onze eerdere ervaring. Het vermogen onze werkelijke wensen te verwezenlijken wordt onderuit gehaald door:

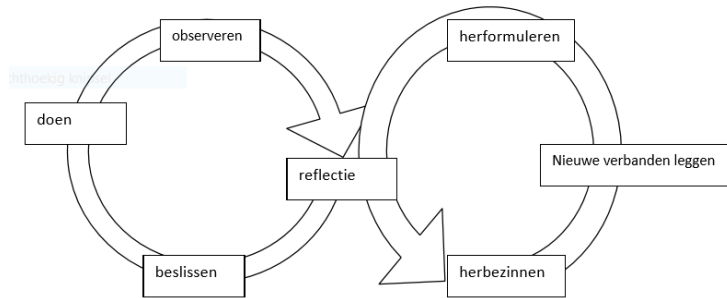
- Te denken dat onze overtuigingen de waarheid vormen
- Deze waarheid voor de hand ligt
- Onze overtuigingen berusten op echte gegevens
- De gegevens die we selecteren de echte gegevens zijn

Deze kennis leidt tot iets dat Senge de inferentieladder noemt. Dat komt erop neer dat je heel snel bevestigd lijkt in je eerste waarneming. Je ziet iets bij de ander, leidt daar iets uit af over die ander. Vervolgens gaan je gedachten ermee aan de haal en ga je een beeld van de ander vormen, alles wordt meteen veel groter en tot slot leidt dat ook tot een bepaald gedrag naar die ander, waardoor je de plank helemaal mislaat en beschadiging in de relatie kan ontstaan.

Als je dat doorhebt dan kan je het gesprek met de ander aangaan door terug te halen wat de waarneembare feiten waren waarop je bewering berustte. Je kunt checken bij de ander(en) of dat de feiten ook waren. Je kunt vervolgens vragen de redenering uit te leggen en na te gaan hoe je vanuit de feiten tot de abstracte veronderstellingen bent gekomen.

2. In onze wereld nemen we vaak ook te weinig tijd om ernstige problemen te verkennen en te verklaren. Vaak blijven we hangen in de oppervlakkige constatering van een (reeks van) gebeurtenis(sen) – wat is er zojuist voorgevallen? – en zijn niet in staat om dieper te gaan. Het model van de ijsberg illustreert dat. De vraag die zich direct onder het wateroppervlak laat stellen is: Wat is er aan de hand, zijn we hier of op een dergelijke plek of in een soortgelijke situatie eerder geweest? Dan ben je op zoek naar patronen en trends. Daaronder ligt de laag van de systeemstructuren, de mechanismen: welke krachten dragen bij tot deze patronen? Om uiteindelijk in het diepste van de zee te belanden, die van de mentale modellen. Daar luidt de vraag: in welk opzicht houdt ons denken de situatie in stand? Bij organisatie ontwikkelingsprocessen is het goed na te gaan hoe die patronen, de systeemstructuur en de mentale modellen eruit zien en hoe daarmee de oppervlakkige gebeurtenis kan worden verklaard en hoe kan worden ingegrepen.

3. In onze wereld zijn we geneigd om nadat we iets hebben gezien meteen actie te ondernemen. Beter is het om cyclisch te leren en daardoor gedrag van onze organisatie te verbeteren. Dus na de observatie te reflecteren op datgene dat we menen te hebben gezien en daarna pas te beslissen wat te gaan doen. Deze leerproces is



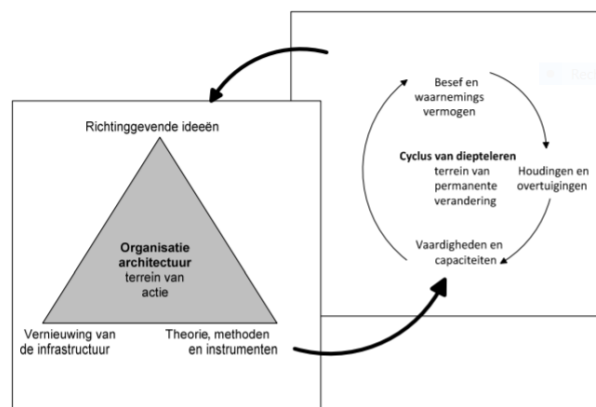
effectief in simpele systemen, maar voldoet niet bij complexe systemen. De fase van de reflectie is dan meteen het moment om je te herbezinnen op de basisaannames. Daardoor kun je nieuwe verbanden leggen (nieuwe invalshoeken, nieuwe informatie). Dat kan leiden tot herformulering van interventie, beleid of plan. Door de dubbel lusreflectie wint het leerproces niet alleen aan kwaliteit, het bespaart tijd en stelt je in staat regelmatig de prioriteiten bij te stellen.

De strategie van organisatieverandering

De weg die je bewandelt moet voortkomen uit een individuele situatie. Er zijn een drietal richtlijnen die je kunnen helpen:

- introduceer een lerende organisatie op alle drie de niveaus
- concentreer je op enkele prioriteiten voor verandering niet op een dozijn (immers scholen worden overspoeld door verandering, ze hebben geen behoefte aan nieuwe initiatieven wel aan een aanpak die bestaande initiatieven stabiliseert, strijd tussen eigen stekjes beëindigt en het makkelijker maakt voor mensen om naar gemeenschappelijke doelen toe te werken)
- betrek iedereen bij het leerproces en veranderingen en verandering kan van alle partijen komen

In de onderstaande figuur wordt aangegeven hoe je de leersituatie – de cyclus van diepteleren - kunt integreren in de organisatie architectuur en daarmee bijdraagt aan organisatieverandering. Daarbij staat de richtinggevende idee voor principes die belangrijk geacht worden en baken of lichtbron zijn voor verandering voorop. Denk aan: doel, visie en overtuigingen. Vernieuwing van de infrastructuur heeft betrekking op het organisatieontwerp van een instelling die van invloed is op gezag, structuren, toewijzing van middelen en informatiestromen. Het gaat ook om organisatorische afspraken over de manier waarop organisaties middelen beschikbaar stellen. Vernieuwing moet ertoe leiden dat mensen meer middelen krijgen die ze nodig hebben. Dat zit 'm natuurlijk vaak in tijd, ruimte en geld. Theorie en methoden liggen ten grondslag aan de architectuur van een organisatie. Daarbij geldt dat het beter is mensen niet rechtstreeks nieuwe denkwijzen aan te leren, maar hen instrumenten aan te reiken waarmee ze zelf nieuwe denkwijzen ontwikkelen⁵.



⁵ Uitgaande van de elementen van het model zijn er verschillende manieren om met elkaar kennis te delen (zie pp. 296-306) door op het niveau van overtuigingen tot gezamenlijkheid te komen (zie cirkel rechts), door te bezien waar hiaten in de infrastructuur liggen (zie driehoek links) of door organisaties voor te bereiden op de toekomst door middel van scenarioplanning (zie hele cirkel).

De cyclus van diepteleren – rechtsboven – gaat over het verandervermogen van individuen dat gestalte krijgt in groepsculturen. Leren vindt plaats wanneer nieuwe vaardigheden en capaciteiten (bv. dialoog voeren of mechanismen ontdekken en systeemdenken), nieuw besef en waarnemingsvermogen (bv. besef van je waarden, ambities, of besef van je overtuigingen of mentale modellen) en nieuwe houdingen en overtuigingen (bv. waarden en veronderstellingen over de wereld) elkaar versterken. Veranderingen in de cyclus van diepteleren kunnen ingrijpend en zelfs onomkeerbaar zijn, maar ze zijn moeilijk op gang te brengen.

De figuur kan ook worden geïnterpreteerd als het terrein van handelen, de organisatorische actie (de driehoek) en het terrein van permanente verandering, de duurzame cultuur (de cirkel) die zich voortdurend gezamenlijk ontwikkelen. Daarbij opgemerkt dat de cirkel veel weg heeft van de interne kant van het Coherence-model en de driehoek van de externe kant van het Coherence-model.

Lerende organisaties

Een lerende organisatie is geen vanzelfsprekendheid, het staat of valt bij het denken en de interactie tussen haar leden. Bovendien komt leren neer op het aangaan van verbintenissen, dat wil zeggen dat je in je interactie met anderen steeds iets meeneemt van de omgeving: wie ben ik zelf, wat weet ik, wat houdt de leerstof in, hoe geef ik les, etc. Een derde eigenschap van een lerende organisatie is het ontwikkelen van c.q. aansluiten bij de visie en doelgerichtheid van de deelnemers. In de praktijk gebeurt dat nauwelijks, omdat het systeem een eigen manier heeft ontwikkeld van wat moet en belangrijk is.

*Janis Dutton, een van de auteurs van dit boek, geeft aan wanneer een organisatie een **lerende organisatie** is. Zij stelt dat dat het geval is wanneer een organisatie een helder begrip heeft van de realiteit en vanuit dat begrip nieuwe algemeen toegankelijke kennis produceert, waardoor mensen in staat zijn om effectiever hun toekomst kunnen bereiken (pp. 487-488)*

Deze visie op lerende organisaties staat centraal in het hele boek, ook al wordt deze vooral toegespitst op het onderwijsveld. Begrijpelijk, omdat juist het onderwijs een lerende organisatie zou moeten zijn. Dutton werkt elk van de drie elementen – helder begrip van de situatie, uniform begrip en kenniscreatie, vertaling van kennis in toekomstgerichte actie – uit in de vorm van een aantal vragen die elke organisatie zich zou kunnen stellen. Ik ben hier vrijelijk mee omgegaan, heb geselecteerd en de vragen voorzien van een ruimere toepassingscontext dan het onderwijs alleen:

Heeft de organisatie op dit moment een helder en goed begrip van zijn situatie?

- Kan uw organisatie tegen de waarheid? Onderzoekt u veel of wacht u af en onderzoekt u pas als er druk van buiten komt?
- Zijn onderzoek en overtuigingen in balans?
- Gaat u gegevens die pijnlijk zouden kunnen zijn uit de weg?
- Toetst u uw ervaringen regelmatig en stelt u vragen bij uw onderliggende verwachtingen?
- Hoeveel onaangename informatie heeft u de laatste tijd genegeerd?
- Vertrouwt u alleen op cijfers of praat u ook met mensen en vraagt u hen hoe ze zich voelen, wat ze denken en wat ze graag zouden willen?

Begrijpt de hele organisatie de huidige situatie op dezelfde manier en wordt er op basis van daarvan nieuwe gemeenschappelijke kennis gecreëerd?

- Mogen medewerkers en partners twijfels hebben of moeten ze alles weten?
- Zet de omgeving mensen ertoe aan te leren, of is het slechts toevallig?

- Wat doe je met de informatie, wordt die gedeeld of afgeschermd?
- Krijgt u op basis van de gegevens meer gezamenlijk begrip en meer kennis?
- Accepteert u de gegevens ook als ze uw verwachtingen niet ondersteunen? Bent u bereid om dan op een andere manier naar de werkelijkheid te kijken?
- Wie begrijpen de gegevens en voor wie zijn ze beschikbaar?
- Worden het personeel/de doelgroepen bijgeschoold om het te kunnen begrijpen?
- Op welke manier kan de organisatie en de gemeenschap er wat mee?
- Heeft de organisatie nu mogelijkheden die er eerst niet waren?
- Verandert de situatie door nieuwe kennis?

Wordt kennis vertaald in effectieve, toekomstgerichte actie?

- Kunnen mensen/partijen gebruik maken van de kennis? Is die kennis relevant?
- Passen ze de nieuwe kennis toe, of wordt er alleen om opportunistische redenen gebruik van gemaakt?
- Wat is uw strategie en wat zijn uw prioriteiten?
- Wie zijn betrokken bij het ontwerp en de uitvoering?
- Hoeveel tijd krijgen mensen om erover te praten?
- Is uw energie gericht op wat uw wilt bereiken, of zijn er heel veel andere prioriteiten?
- Kunt u aangeven hoe u de kloof tussen de huidige situatie (Ist) en wat u in gedachten had probeert de overbruggen (Soll)? [deze kloof weerspiegelt tevens de weerstand tegen verandering, juist omdat die gaat om het achterlaten van het oude, terwijl het nieuwe zich nog niet concreet heeft gemanifesteerd]
- Heeft u duidelijke criteria om de veranderingen te meten?
- Kan de organisatie nu andere dingen dan voorheen?

Een intermezzo: scholen zijn sterker geënt op het industriële tijdperk dan bedrijven

Peter Senge beschrijft het onderwijssysteem en daaruit valt af te leiden waarom veranderen in het onderwijs zo'n moeizaam gebeuren is. Kern van de zaak is dat degene die het systeem doorloopt, nu juist niet degene is die een stem heeft in dit systeem: de leerling.

Het begint met het feit dat de school geworteld is in het industriële tijdperk. Het gewicht van het werken is letterlijk zichtbaar in het gewicht van de rugzakken gevuld met boeken die kinderen en studenten dagelijks meetorsen. Dat gewicht aan boeken staat ook voor een gewicht in mentaal opzicht, de stress die school oplevert voor kinderen. De klok staat model voor het drillen en beheersen in het Machinetijdperk en dat is nog steeds het beeld van het schoolsysteem: een afspiegeling van de lopende band. Standaardisatie en voorspelbaarheid staan voorop. De handelingsnelheid aan de 'lopende band' bepaalde ook het beeld dat leraren van leerlingen kregen en dat zich vervolgens keihard vastzette: snelle leerlingen zijn slim en langzame leerlingen zijn dom. De metafoor van de lopende band laat ook zien dat leerlingen producten en niet scheppers van en leerproces zijn. Ze moeten worden gekneed in de juiste vorm en beladen met opdrachten die niet uit hen zelf komen. Dat levert stress op en wie tegen stress kan is slim en wie daar niet tegen kan is dom. Kortom: het verhaal gaat over kwantiteit en niet over kwaliteit. Het gaat ook over stress als gevolg van opgeschroefde verwachtingen van de buitenwereld (ouders, arbeidsmarkt) en concurrentie (tussen scholen op basis van prestige en geld). Daar komt bij dat scholen ook nog eens moeten voldoen aan zeer veel eisen gesteld vanuit het Rijk en van de ouders die ook weer het product van het schoolsysteem zijn: institutionele conditionering zorgt er dus voor dat de school niet de plek is van bezinning op wie we zijn en waar we echt bij betrokken willen worden. Terwijl dat wel zou moeten. Buiten school is leren een actief, natuurlijk proces. In het dagelijkse leven is leren alomvattend en voortdurend.

Maar het systeem zorgt er voor dat leren gezien wordt als *aanvulling van een tekort*⁶. De leerling wordt gezien als ruwe grondstof die omgevormd moet worden tot bruikbaar eindproduct. Zij gaan die houding internaliseren en accepteren dat ze niet als mens gerespecteerd worden. Omdat ze zien dat dat ook voor hun leeftijdgenoten geldt, wordt het onderwerp steeds minder bespreekbaar en zelfs de onbespreekbaarheid wordt onbespreekbaar. Door het tekortperspectief wordt de controle van het individu over zichzelf vervangen door de controle van ouders en leerkrachten.

Daar komt nog iets anders bij, namelijk dat leren een strikt cognitieve aangelegenheid zou zijn. Alleen het hoofd telt, de rest van het lichaam niet. Het resultaat is een passieve leeromgeving met leren uit de boeken, zoals lege vatten gevuld worden met vloeistof zo is het ook bij leerlingen: hoofd open en gieten maar Vaak gaat het dan ook nog om feiten en vooraf bepaalde antwoorden op puzzels die ze moeten oplossen.

Het beeld van de lopende band suggereert ook uniformiteit en homogeniteit. Beide leiden tot standaardleerplannen en onderwijsprocessen; dit terwijl de verscheidenheid aan mensen steeds groter wordt en niemand meer 'normaal' is. Sterker nog: van degenen die moeite hebben met de plannen en processen – en dat zijn niet alleen leerlingen, maar ook docenten – wordt gezegd dat ze een leerstoornis hebben respectievelijk dat ze niet loyaal zijn. Motivatieverlies, burnout etc. dreigen omdat de vorm niet meer past bij de inhoud en de behoefte. Het mensbeeld dat gehanteerd wordt, is dus verouderd en versleten: elke mens komt met unieke talenten op de wereld en kan iets toevoegen. Als leren breder zou worden geïnterpreteerd dan 'kennis stampen', maar zou aansluiten bij de leerervaringen van elke dag op straat, thuis en op de speelplaats dan zouden die talenten veel duidelijker zichtbaar worden.

Er zijn tenminste vier aannames uit het industriële tijdperk van toepassing op school en naar mijn mening ook op andere organisaties:

- *Scholen worden gerund door specialisten die de controle naar zich toetrekken*

Er wordt vanuit gegaan dat ieder vanuit zijn specialismen automatisch bijdraagt aan het geheel. Doordat we alles opknippen in banen en functies creëren we juist geen collectieve verantwoordelijkheid en partnerschap. Het probleem met het opdelen en opknippen is dat het controle suggereert. Daarmee verwordt de leraar, de schoolleiding en het bestuur tot operators als ware ze operators van een machine. Management by objectives in de vorm van standaardtoetsen van buitenaf wordt een doel op zich en dat leidt tot teruglopende intrinsieke motivatie, nieuwsgierigheid, risico's durven nemen, innovatie en persoonlijke verantwoordelijkheid.

- *Kennis is van nature versnipperd*

De vakken worden allemaal geïsoleerd van elkaar gegeven en dat leidt tot verbrokkeling en tot ontkenning van de samenhang die nu eenmaal in het leven zit en die inderdaad ook complexiteit met zich meebrengt. Die wordt in feite ontkend of gereduceerd tot kleine behapbare brokken.

- *Scholen geven 'de waarheid' door*

Het onderwijssysteem is gekleurd door een naïef realisme, in de zin dat wat wij zien er ook moet zijn. Dus als door leraren iets onderwezen wordt, moet dat als feit worden aangenomen. Dus vanuit een gereduceerde verkokerde visie leren leerlingen naar de werkelijkheid te kijken. Ze leren niet de complexiteit aan posities te bekijken en te begrijpen. Daardoor zijn ze niet in staat om ambiguïteit en conflicten toe te laten. Dit naïef realisme past naadloos bij de praxis dat leraren een tekort moeten opvullen en wel door henzelf als expert. Twijfel wordt uitgesloten en niet interessant gevonden.

⁶ Het tekortperspectief gaat er van uit dat er iets kapot is wat gerepareerd moet worden. Begrijpelijk als het om machines gaat, maar natuurlijk volstrekt ongeschikt voor levende, groeiende systemen die kinderen zijn.

- *Leren is vooral individualistisch en competitie brengt het leerproces in een hogere versnelling*

Als kennis iets is dat leerkrachten hebben en leerlingen moeten krijgen dan wordt kennis verondersteld bezit te zijn van degene die het heeft. Bezitsvorming is een individueel proces, maar daarmee gaan we voorbij aan het feit dat we óók afhankelijk zijn van anderen, zeker als het om ingewikkelde zaken gaat. Elk leerproces is dus zowel sociaal als individueel. Scholen moeten dat beseffen en zoeken naar evenwicht tussen individuele uitdaging en gezamenlijk bijdragen aan een groter geheel.

Er is aanleiding te veronderstellen dat de condities voor sociale en institutionele innovatie aanwezig zijn: stress onder leerlingen en burnout onder leerkrachten neemt grote vormen aan, de tegenstellingen tussen arm en rijk worden steeds groter, de machinemetafoor voor het onderwijs maakt plaats voor een nieuw doorbrekend inzicht in levende systemen die het denken over de toekomst sturen. Bovendien wordt het besef steeds groter dat de werkelijkheid niet uit dingen bestaat, maar uit de relaties tussen dingen. Ook het principe van emergente zelforganisatie (in plaats van dat gedrag en structuren voorspeld kunnen worden vanuit het verleden) door wijs te worden uit de omgeving begint steeds meer geaccepteerd te worden. Als je dat toepast op de situatie van het onderwijs dan worden een aantal principes duidelijk:

- De leerling staat centraal in plaats van de leerkracht
- Variatie in plaats van homogeniteit in leerstijlen
- Inzicht in een wereld van wederzijdse afhankelijkheid en verandering in plaats van feiten uit het hoofd leren en streven naar juiste antwoorden
- De theorieën uit te diepen van allen die bij het onderwijsproces betrokken zijn
- Het onderwijs opnieuw te integreren in netwerken van sociale relaties tussen vrienden, gezinnen, wijk of buurt

Door uit te gaan van variatie in bijvoorbeeld leertempo, leersnelheid, maar ook leerstijl ga je ook anders beoordelen. Veel meer positief en maatwerk leverend, gericht op individuele verbetering in plaats van te stickeren: goed, matig of slecht.

Klassen, scholen en gemeenschap

Het algehele doel van klassen en scholen is het leren en het vermogen tot verbeteren van het leren. Dit leren draagt bij aan het creëren van het leven dat ze echt willen leven. Uitgangspunt is dat alle kinderen kunnen leren. Een lerende klas, maar dat geldt naar mijn idee voor elke organisatie, is dat een lerende klas methoden en infrastructuur vereist die het iedereen mogelijk maakt successen van anderen bewust te stimuleren. We proberen het denken en de interacties van mensen te veranderen, te onderkennen dat leerlingen op talloze manieren leren en dat hun talenten niet bij hun geboorte vastliggen. Ook het ontwerp van een lerende klas (pp. 90-94) is van toepassing op elke lerende organisatie. Het begint met een droom → uitbreiding en verscherping van het beeld → wat zou het opleveren → een top 5 selecteren → het pad ernaar toe → welke obstakels komen we tegen → meten van de vorderingen → experimenteren.

Een korte meditatie werkt vaak creativiteit verhogend en levert een rijk leerproces op. Dit past bij het persoonlijk meesterschap, zoals het oefenen met de dialoogmethode bijdraagt aan het aandachtig en authentiek luisteren naar elkaar. Wat je als docent in de klas doet, is het gevoel van eigenwaarde van de leerlingen erkennen en ermee werken. Vanuit het bestaande systeem wordt gemakkelijk gesproken over leerstoornissen bij kinderen en dat die het moeilijk maken voor een kind, maar waarschijnlijker is dat de manier van lesgeven niet past bij hun manier van leren. De meeste leerstoornissen zijn in werkelijkheid onderwijsstoornissen. Dat heeft ook veel te maken met het

erkennen van het feit dat er verschillen bestaan in leerstijl en leertempo. Wanneer je de ambitie hebt om een lerende gemeenschap voor kinderen op te bouwen, dan moet je hen verantwoordelijkheid geven. Ze moeten gemotiveerd worden en een goed gevoel hebben om wat zij te bieden hebben. Dat betekent dat je met alle 8 soorten van intelligentie van Howard Gardner (Frames of mind; the theory of multiple intelligences, 1983) iets moet doen: zelfslim, woordslim, denkslim, beeldslim, lichaamslim, muziekslim, natuurslim, mensenslim. Scholen dienen dus een omgeving te scheppen, waarin leerlingen in hun eigen intrinsieke waarde kunnen geloven. Als docent is het zaak om de persoonlijke visie te ontdekken die elke individuele leerling motiveert en hen te helpen de aansluiting te vinden tussen die visie en het benodigde leerproces.

Het bijzondere aan ons systeem is dat scoren belangrijker geworden is dan leren en leren heeft te maken met modderen en aanrommelen, maar dat vereist wel vertrouwen dat aanrommelen niet uitmondt in chaos. Als dat vertrouwen er niet is dan organiseer je de kwaliteit door veel druk op toetsen, plannen en examens te leggen. Door de 5 disciplines te leren beheersen zijn leerlingen in staat gemakkelijker nieuwe dingen te leren, authentieke relaties met anderen aan te gaan en een levenskoers uit te stippelen die tot zelfvervulling leidt. Het helpt hen ook beter om het vermogen tot intellectuele complexiteit te ontwikkelen op analytisch, emotioneel en moreel niveau. Zo'n pedagogische aanpak leidt niet tot versnippering van losse vakken en tot leren op feit- en detailniveau, maar stimuleert juist het denken in samenhangen.

Persoonlijk meesterschap ontstaat door gedisciplineerd om leren gaan met structurele spanning als de spanning tussen de gewenste situatie in termen van doelen, wensen, ambities en onze actuele realiteit waarin we leven. Als je voor ogen houdt wat je echt wil, ervaar je tegenslag, maar laat je erdoor niet uit het veld slaan. Je blijft doorgaan. Het veronderstelt dat je leert na te denken over wat je wil. Dit is er in opleiding en opvoeding uitgeramd en men is niet in staat de goede vragen te stellen. Vaak proberen we kinderen/leerlingen te ontzien en hen niet te laten voelen wat hun beperkingen zijn en hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Maar dan leer je ook niet om competent te zijn en leiderschap over jezelf te tonen. Met als gevolg dat je je eigenwaarde niet ontwikkelt. Een tweede zwakke punt in ons systeem is dat de zogenaamde onverschilligheid van leerlingen niet in hen zelf ligt, maar in het systeem dat zegt wat geleerd moet worden en te veranderen wat veranderd moet worden. Als je op zoek gaat naar wat iemand wil dan verandert onverschilligheid in inzet, betrokkenheid en samenwerking. Door het te hebben over hun visie op de toekomst nodig je leerlingen al uit deel te nemen aan het proces dat hen brengt waar ze willen zijn. Dat is een meanderend proces van lesgeven en leren.

Transformatieve pedagogiek kan mensen helpen ingrijpende en blijvende veranderingen in hun organisaties door te voeren door fundamenteel andere opvattingen en attitudes te ontwikkelen over de aard van onderwijs en leerprocessen, over de sociale context van leren. Het is gebaseerd op een generatief model, waarbij leerlingen via een proces van informeren, verkennen en ontdekken begeleid worden. De leerlingen scheppen kennis door op hun eigen ervaringen verder te bouwen en door interacties met de stof en anderen aan te gaan. Nieuwe kennis ontstaat laagje voor laagje. Leren is zowel een kwestie van inhoud als proces en als je leerlingen meer bij het proces betreft krijgen ze ook meer inzicht in de inhoud. Pedagogiek wordt breed opgevat: het betreft alle praktijken en processen die vormgeven wat mensen weten en de manier waarop ze leren. De 5 disciplines samen ondersteunen de transformatieve pedagogie door mensen de strategie aan te reiken om kritisch na te denken over hun situatie en die gezamenlijk te veranderen. PM (persoonlijke meesterschap) en GV (gedeelde visie) bepalen de creatieve spanning; MM (mentale modellen), TL (teamleren) en SD (systeem denken) geven inzicht in de actuele realiteit. Transformatieve pedagogie geeft leerling en leraar de macht om hun eigen toekomst te scheppen.

Gekoppeld aan systeemdenken betekent het dat scholen in staat moeten zijn om systemen te leren begrijpen waarin wij leven en werken. Dat is niet slechts een kwestie van causaliteit begrijpen, maar vooral van het begrijpen van samenhangen en het zoeken van oorzaken elders. Dat vereist moed, helderheid en consequentheid. Dus op zoek naar verbanden die nu juist niet voor het oprapen liggen en vanzelfsprekend lijken, maar het niet zijn. Daar horen een visie en persoonlijkheid bij die innovatief van aard is – op zoek naar oorzaken – en niet autoritair. Exploratief gedrag heeft juist de toekomst en kan niet meer worden onderdrukt.

Het opzetten van lerende scholen is gezien het bovenstaande geen eenvoudige zaak. Toch zijn er vanuit de praktijkverhalen een aantal basisprincipes te noemen die – bij inachtneming – tot succes kunnen leiden:

1. Een verandering is alleen levensvatbaar als zij gepaard gaat met leren: pas als mensen zich er zelf voor inzetten en het leren gedurende de gehele veranderperiode blijft bestaan heeft de verandering kans van slagen
2. Verandering begint klein en groeit organisch. De Chileense bioloog Humberto Maturana geeft aan dat elke beweging geremd wordt als zij plaatsvindt. Er is dus bij veranderen sprake van een evenwicht tussen urgentie en geduld, klein beginnen en versnellen op het juiste moment en over elke ontwikkeling nadenken alvorens een volgende stap te zetten. Voorzichtig en wikkend en wegend.
3. Veranderingen worden uitgebreed in proefgroepen. Daarbinnen moet sprake zijn van pragmatische nieuwsgierigheid.
4. Met name bij grote veranderingsprojecten zijn twee vragen essentieel: “Waar gaan we heen?” (strategie) en “Waarom zijn wij hier?” (doel)
5. Succesvolle verandering vindt plaats op meerdere bestuurlijke niveaus. Je hebt meerdere leiders vanuit verschillende belangen en op verschillende vlakken nodig die bijdragen aan de veranderingen
6. Problemen zijn een natuurlijk onderdeel van veranderingen in de organisatiestructuur. Immers, als er geen problemen optreden, is dat een teken dat er geen enkele voortgang is.

Onder school verstaan we niet alleen een plaats waar geleerd wordt, maar ook een leeromgeving binnen de gemeenschap. Scholen zijn van groot belang in de ontwikkeling en opleiding van mensen omdat ze een idee geven van waarheid, schoonheid en rechtvaardigheid waaraan de mensen hun eigen deugden en onvolkomenheden en die van de maatschappij kunnen toetsen. Dat is een morele verantwoordelijkheid. Dat blijkt uit de verwevenheid van scholen en democratie als doel en middel; de toegang tot kennis; de noodzakelijke bijdrage van onderwijs aan het vormingsproces van mensen; verantwoordelijkheid van de school voor nadenken, studeren, uitvinden en heroverwegen vanuit een morele context in plaats vanuit een veronderstelde waarde vrije technisch-rationele context van opgelegde normen.

Veranderen betekent dat je eerst met elkaar spreekt over de realiteit van het moment (wat gebeurt er eigenlijk binnen de organisatie). Daarna over de visie (wat willen we eigenlijk bereiken) en vervolgens over de strategische prioriteiten (waar willen we onze aandacht op richten). Je moet ervoor zorgen dat het verband tussen eigen ambities van de mensen, de behoeften en baten voor de organisatie en het ontwerp van de actie duidelijk aanwezig is. Wat van binnen uit werkt is om het isolement van de werksituatie te doorbreken door samenwerkingspartners te zoeken. Wat verder van groot belang is, is het vermogen van de leiding om te veranderen. Vaak is het organiseren van een jaarlijkse vierdaagse interessant om in kleine groepen aan thema's te werken die voor het komende jaar van belang zijn. Maar – misschien daaraan voorafgaand binnen de eigen kring - ook door het te hebben over een aantal richtinggevende vragen: waarom bestaan wij, wat willen we

bereiken, waar staan we voor, hoe denken we over sturen en leren? Het zijn dus vragen die verbonden zijn met de identiteit van de organisatie en haar centrale doelstelling: de definitie van leiderschap, de plaats van de school in de maatschappij, de culturele/politieke en morele context van de organisatie, leidinggeven aan een organisatie als intellectuele, morele en ambachtelijke taak. Deze richtinggevendende ideeën blijven in relatie tot de werkpraktijk altijd thema's van gesprek en zijn functies van leiderschap. Ze gaan over de principes en waarden die de organisatie symboliseren en ook die het doel en de richting aangeven.

Je zou kunnen zeggen dat gemeenschappen bestaan omdat kinderen ze nodig hebben om te leren volwassenen te worden. Daarom heeft een lerende school de gemeenschap nodig als voedingsbodem voor het leren. Net als de lerende klas en de lerende school zal de lerende gemeenschap ook nooit volledig gerealiseerd kunnen worden, maar op basis van het geloof dat elke gemeenschap kan leren moet men bij kinderen niet van bovenaf, maar van binnenuit beginnen met verandering. Een gemeenschap van mensen is een plaats met stevige wortels in de biosfeer, gonzend van bedrijvigheid, onderling respect en de erkenning dat iedereen op die plek verantwoordelijk en aansprakelijk is voor elkaar. Omdat ieders leven sterk afhankelijk is van de anderen. Om een lerende gemeenschap te worden komen **drie soorten activiteiten** naar voren:

Identiteitsvorming: als we leden van een gemeenschap zijn omdat we dicht bij elkaar willen wonen, zijn we impliciet een convenant aangegaan voor de gezamenlijke ontwikkeling van onze kinderen en de gezamenlijke zorg voor de toekomst. Leerervaringen uit de praktijk zijn onder meer: nodig uit tot participatie door grotere teams (motivatie en betrokkenheid is soms net zo belangrijk als effectiviteit en efficiëntie), vervang de centrale planning door plaatselijke experimenten (dus in plaats van strategische doelen vaststellen voor 5-10 jaar en ervoor zorgen dat die hoe dan ook bereikt, ga je nadenken over de eigen lange termijn doelstellingen en houd je de vorderingen bij, geef je aan wat je bereikt hebt, waar je aan werkt en waar je naar toe gaat), leer geduldig te zijn (op elk moment in de cyclus kan een team zeggen: dit zijn de punten waarop ik beoordeeld wil worden), probeer gezamenlijke van de veranderingen te leren, bekijk je richtinggevendende principes steeds opnieuw en verbeter ze. Samenwerken is ook echt samen-werken tijdens vergaderingen aan hetzelfde zonder aanzien des persoons. Het mooie is dat als stakeholders meepraten en meedoen het niet alleen over de organisatie gaat, maar dat het een eerste stap is om tot een openbaar oordeel over waarden te komen.

In Singapore is het concept "Denkende scholen, lerende natie" ontwikkeld. Een denkende school is een mix van kritisch-creatief denken en actief zelfsturend leren, waar personeel en leerlingen voortdurend hypothesen toetsen, de juiste vragen stellen, leren van eigen en andermans fouten in het verleden, en kijken wat over het algemeen de beste procedures zijn die dan plaatselijk worden toegepast. Startpunt is het bijeenbrengen van leraren en beleidsmakers waarbij de scenarioplanningsmethode wordt gebruikt om de drijvende krachten, nieuwe trends en cruciale onzekerheden te vinden die van invloed zijn op de behoefte aan onderwijs. Het bijzondere aan de discussie over de trends en ontwikkelingen is dat sprake is van een merkwaardige paradox: om de jeugd te kunnen voorbereiden op een onvoorspelbare en snel veranderde toekomst moesten de deelnemers terug naar de grondbeginselen van het onderwijs: de holistische ontwikkeling van de jeugd op moreel, cognitief, fysiek, sociaal en esthetisch gebied.

Dat betekent naar mijn mening dat de Why-vraag altijd leidt tot het stellen van ethische vragen.

Banden smeden: hoe verschillend we ook zijn en wat we doen, toch levert het leggen van relaties veel energie op en leren we van elkaar. Samen kunnen we meer tot stand brengen dan alleen. Het is interessant om te onderzoeken wat de werkelijke behoeften zijn en hoe je met elkaar de vragen moet formuleren zodat het duidelijk is wat je aan de bevolking vraagt over wat ze belangrijk vinden voor hun buurt en hun scholen en wat ze nodig hebben voor hun kinderen. Uit het onderzoek komt naar voren dat de beelden van ouders en leerkrachten verschillend zijn en dat men ook vaak

verschillende beelden van elkaar heeft: leerkrachten dachten dat ouders niet om school gaven en ouders voelden zich juist buitengesloten. Maar zo'n breed en zelf opgezet onderzoek leidt ook tot het overbruggen van die beelden en het zoeken van praktische oplossingen die door iedereen gedragen worden en waaraan ieder ook bijdraagt. Vaak is er op scholen al sprake van groepen die iets voor de gemeenschap doen. Leerlingen dragen alleen iets bij als er een aantal structuurverlenende doelstellingen in de leerplannen worden ingebouwd bv. dat projecten een wederzijds belang dienen en niet alleen voortkomen uit liefdadigheid. Bovendien moet bepaald worden wat in het belang is van de gemeenschap en dat kan niet alleen vanuit de school worden bekeken.

Vooral in de sfeer van het opbouwen van welzijn in arme buurten is het 'drama van de gemeenschappelijk pot' een bekend fenomeen. Het werkt als volgt: er is een reëel maatschappelijk vraagstuk waar een lokaal budget voor beschikbaar is gesteld. Er zijn veel instellingen die zich ermee (of met aspecten ervan) bezighouden. Als het budget eindig is en niet aan te vullen dan is het gedrag vaak zo dat alle instellingen proberen op slimme manier aan dat geld te komen voor de eigen organisatie en niet om met elkaar samen te werken om daardoor geld te besparen. Wat je ook vaak ziet is dat hoe succesvoller elk instituut is des te meer het put uit de middelen die voor iedereen beschikbaar zijn. De vertraging maakt het mogelijk dat de vraag onopgemerkt oploopt, totdat zij tot instorting van het systeem leidt. Er zijn een aantal strategieën voor de het drama. Samenwerking is een voor de hand liggende. Door te laten zien dat de collectieve kosten van hun inspanningen te groot worden en als de partijen de structuur zien is de kans groter dat ze gaan samenwerken en de middelen combineren in plaats van concurreren. Ook is het mogelijk om de gemeenschappelijke middelen zo te organiseren dat ze niet uitgeput raken, maar zichzelf aanvullen.

De basis voor samenwerking is vertrouwen. Het opbouwen van een echte alliantie is eng, want je kunt elkaar enorme schade berokkenen. Er is dus heel veel vertrouwen tussen partijen die zich aan elkaar willen verbinden nodig. Ook al is er geen recept op succes, wel zijn er een aantal handige richtlijnen:

- Vorm een alliantie vanuit een gezamenlijke visie; samenwerking begint niet met het aanbieden van hulp, maar bij een gesprek over visie. Wat wil je samen creëren dat groter is dan dat voor jezelf? Welke kloof gaapt er tussen de realiteit en de wensen?
- Open de deuren; bedrijven zijn goed in innovaties en experimenteren en scholen in het creëren van een omgeving waarin geleerd kan worden: een complementaire verzameling
- Ruimte en tijd voor reflectie met personeel en voor een verkenning
- Voorbereiden op de culturele kloof; bespreek de vooroordelen c.q. de mentale beelden
- Leg je vast voor een lange termijn
- Laat de top van het bedrijf zich vastleggen (commitment)
- Maak communiceren makkelijk als het makkelijk kan
- Blijf de invloed van het onderwijs evalueren

Een prachtig voorbeeld van samenwerking in een haast hopeloze situatie is het kindertelevisie project Sesambrug In Israël en Palestina (pp. 457-464). Hier zat zo'n beetje alles in de weg. Ook al begrijpen culturen en talen elkaar niet, het blijkt mogelijk om samen iets tot stand te brengen gebaseerd op respect voor de verschillen. De onafhankelijke partij is bemiddelaar/geleider en geen eigenaar, dat zijn de twee partners zelf. Voorzichtig en klein beginnen is een voorwaarde.

Duurzaamheid: houdt in het besef dat wat we vandaag doen effect op de langere termijn heeft. Dat geldt natuurlijk vooral voor het onderwijs. Een docent heeft veel invloed op de toekomst van een leerling. Hoe vaardiger een docent hoe groter de kans dat het zaadje tot ontwikkeling komt. Leerlingen moeten leren denken op manieren die ze nog niet kennen: wetenschappelijk, historisch, artistiek, ethisch of wiskundig. Het gaat erom leerlingen de samenhang te tonen van hun eigen

ervaringen gekoppeld aan de leerstof. Door de versplintering hebben leerlingen niet het idee dat ze zelf de toekomst kunne beïnvloeden.

Gezin en wijkcentra zijn de belangrijkste middelen voor verbetering van de school. Omgekeerd zijn scholen van groot belang voor het gezin, de maatschappelijk werkers, gezondheidsdeskundigen en plaatselijke autoriteiten. Het interessante is dat ouders vaak als oorzaak en niet als experts gezien worden om problemen op te lossen. Mooi voorbeeld zijn de Rainmothers (Referral and Information Network), die huiswerkbegeleiding gingen doen, bijdroegen aan betere prestaties en een terugdringing van het schoolverzuim. De basistechniek van de Rainmothers is mensen te leren voor hun eigen buurt te zorgen, arbeids- en onderwijsmogelijkheden voor hen te scheppen en terzijde te treden.

Constructivistisch leiderschap

Binnen de werkomgeving proberen via wederzijdse processen streven naar een goede gemeenschappelijk gedachte over de zin en betekenis van de organisatie staat voor constructivistisch leiderschap. Daarin passen ook de leergeschiedenissen, die organisaties helpen om naar zichzelf te luisteren. Het komt erop neer dat iedereen om de beurt een stuk van het verhaal vertelt.

Argyris laat zien dat de eigen daden van mensen steeds weer gebaseerd is op vier waarden. Het vervelende is dat goed leiderschap, gebaseerd op reflectie en onderzoek en om mensen te verenigen rond een gemeenschappelijk doel, daarmee op gespannen voet staat:

- Mensen proberen eenzijdig de controle te houden
- Mensen proberen de winst te maximaliseren en het verlies te minimaliseren
- Mensen proberen negatieve gevoelens te onderdrukken
- Mensen proberen zo rationeel mogelijk te zijn (dat wil zeggen: doelstellingen duidelijk formuleren en dat ze bij de beoordeling van hun gedrag kijken of ze die doelstelling wel of niet bereikt hebben)

Het nettoresultaat van deze waarden is dat het binnen een organisatie vrijwel onmogelijk wordt te leren of te veranderen. Het vervelende is niet alleen dat het voor iedereen geldt, maar ook nog eens dat juist veel leiders op die manier gezien worden: controle, winnen met ruzie maken, negativiteit heeft effect op de omgeving, emotionaliteit wordt onderdrukt. Het interessante is dat nieuw leiderschap vaardigheden veronderstelt waardoor mensen leiding kunnen geven zonder dat ze alles in de hand hieven te houden. Ron Heifetz (Leadership without answers, 1994) definieert leiderschap als de mogelijkheid om mensen ertoe te bewegen moeilijke problemen aan te pakken (vgl. onze paradoxen, dilemma's en illusies). De eerste vaardigheid is het vermogen om een kwestie of situatie die geen duidelijke definitie of oorzaak heeft en waar geen duidelijk antwoord op is, te herkennen. Als er zoiets is als een zootje (Russell Ackoff) of als sprake is van aanpassingsproblemen dan is het zaak om de juiste mensen in het systeem bij elkaar te roepen en ze met elkaar te laten praten en samen te laten leren. Heifetz (pp. 364-365) stelt 5 vragen die erop gericht zijn afstand te nemen en de aard van de crisis of probleem en de opvattingen van mensen erover onpartijdig vast te stellen. Daarna volgen drie vragen over het toelaatbare niveau van spanning, problemen en leren die de groep kan verwerken. De laatste vier vragen helpen vast te stellen op welke plaatsen er moet worden ingegrepen. Het is duidelijk dat door het gebrek aan duidelijkheid en het oplopen van de emoties de verleiding groot is terug te vallen op de eerste waarde van Argyris: de zaak in eigen hand nemen en tijdelijk vrede tot stand brengen. Vanuit het systeemdenken is het waardevol om de verborgen mechanismen te bepalen alvorens in te grijpen. Een vraag die daarbij relevant is, gaat over de grens van de situatie. Die kun je beter bepalen door een stap achteruit te zetten, maar ook door

een stap verder te zetten dan waar de grens gelegd was. Dat betekent dat je vanuit een hoger gelegen perspectief kunt kijken. Een voorbeeld daarvan is te bekijken of een andere persoon of organisatie ook last heeft van het probleem.

Leiding geven betekent dat je uit gaat van een doelgroepgericht model in plaats van een gezagsgerichte benadering van alle problemen. Soms zie je dat niet, maar dan is beleid erop gericht het gezag te versterken of de professionals een comfortabel leven te garanderen. Leiderschap is nu juist het onzeker zoeken naar verrassingen en een beetje blij zijn als iets onbekends op hun pad komt: "Ik weet niet waar we heen gaan en ik wil in dit zootje blijven spitten tot ik een weg ontdek die we kunnen gaan". Leaders moeten een behoorlijke mate van zelfbesef hebben: ze moeten weten welke invloed ze op de mensen en het systeem hebben en hoe die invloed in de loop van de tijd verandert. Dat betekent dat ze tijd moeten nemen voor persoonlijke reflectie op het werk en een persoonlijke coach in de hand moeten nemen. "Als je weet wat je sterke punten, persoonlijke visie en waarden zijn, en waar je persoonlijk 'een streep trekt', levert dat een basis van zelfbesef op waardoor je in je vak meer goed tijden dan slechte tijden tegenkomt". Goed leiderschap is niet alleen afhankelijk van de omstandigheden waaronder je mensen laat leren, maar ook van de manier waarop je zelf met hen meeleert.

In je loopbaan als leider kun je verschillende fasen onderscheiden, die je niet vooraf hebt gepland of die je perse ook moet volgen. Peter Negroni (pp.373-379) heeft ze beschreven:

- Lone ranger: vanuit een visie een plan ontwerpen en daar vol voor gaan, opdrachten geven en de vaart erin houden
- Relatiebouwer: het besef dat je het niet alleen kunt en het geven van respect aan andere partijen in plaats te verwachten dat zij jou moeten respecteren; dat betekent ook een verbreding van de basis voor verandering
- De nieuwe leerling: het ontwikkelen van de conclusie dat alle verandering gebonden is aan persoonlijke verandering, jezelf als een leerling durven zien en mensen de gelegenheid bieden in dialoog met elkaar te gaan. Het gaat daarbij vooral om luisteren naar wat anderen zeggen en dat waarderen.
- Leider van een lerende regio: de organisatie veranderen in een lerende organisatie, waarbij leren het belangrijkste onderdeel van het werk is, of beter gezegd: leren-werken-leven als één geheel te zien. Het komt erop neer dat je gesprekken hebt over de aard van het goede werk. Te leren van elkaar en elkaar te helpen in plaats van objectief te evalueren.

Voor mij is een belangrijk onderdeel van goed leiderschap, de samenhang laten zien. Het geheel wordt pas zichtbaar in z'n details. Het is dus zaak die details op te merken, want vanuit inzicht in de concrete details kun je werken aan verandering. Sterker nog: omdat je de concrete details ziet kun je ze alleen veranderen als er iets verandert in de concrete manifestatie (Ed Schein). Het ontwikkelen van een duurzame cultuur veronderstelt discipline en van daaruit via de inhoud naar de waarden.