

# Ontwikkelen van wijsheid

## Succeslussen en piramides in een lerende school



**Jan Jutten**

[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)

Gebaseerd op de bijdragen van Daniel Kim aan de conferentie  
“Systeemdenken en duurzame schoolontwikkeling”  
februari 2007  
en de tweedaagse training in maart 2008

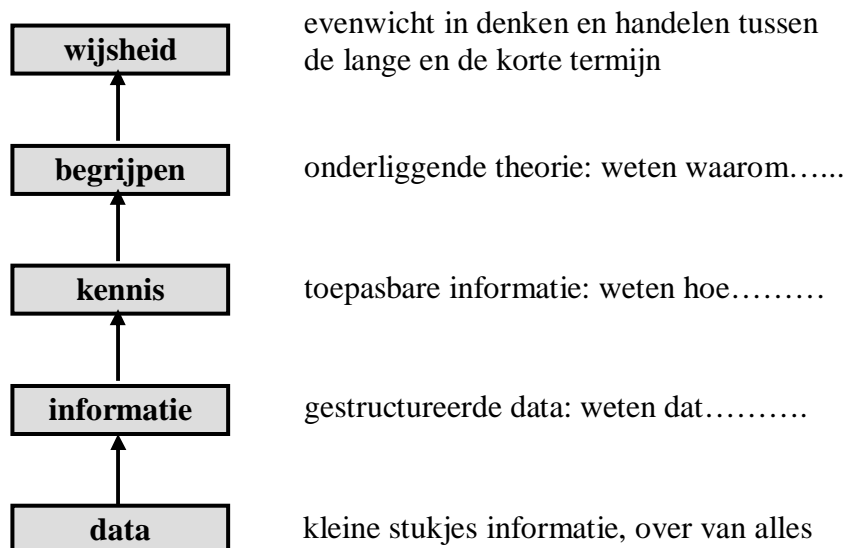
## Inleiding

Mensen richten zich bij het werken in organisaties voortdurend op deze van het systeem in plaats van op het geheel. “It’s one fix after another!” We zetten geen stap terug om het geheel te zien. Een ander knelpunt bij schoolontwikkeling is dat we met name gericht zijn op het “doen”, op praktische, meteen toepasbare werkvormen. Kortom: op de “hoe-vraag”. Er is helemaal niets mis met hoe-vragen, ze worden alleen veel te vroeg gesteld. Zonder het veranderen van onze impliciete theorieën, onze beliefs, onze mentale modellen vindt er geen duurzame gedragsverandering plaats. Leaders zijn volgens Kim *“theory-builders to make sense of the world”*! Daarbij is belangrijk dat alle leren sociaal is: het vindt altijd plaats in de context van de eigen cultuur. Interconnectedness en interdependence spelen binnen elke cultuur en dus ook bij alle leren een grote rol. De vraag die Daniel Kim zich stelde tijdens zijn workshop en masterclass was: welke zijn de belangrijkste factoren die het succes van schoolontwikkeling bepalen?

Een uitgangspunt voor Kim daarbij is: *“No theory, no learning”*

## Van data naar wijsheid

We leven in een complexe tijd waarin steeds meer informatie via steeds meer bronnen beschikbaar is. Denk bijvoorbeeld aan de enorme hoeveelheid informatie die via internet tot ons komt. Daniel Kim maakt een onderscheid tussen de volgende lagen:



Voor écht leren zijn alle lagen noodzakelijk. De meeste scholen richten zich op de onderste drie lagen, soms zelfs alleen op data en informatie. Het onderwijs zal de komende jaren een slag dienen te maken van data naar wijsheid. Als we in deze complexe wereld willen werken aan duurzaamheid is wijsheid een belangrijke vereiste. De belangrijkste taak van een school in onze tijd is *“developing wisdom at every level”*....

Wisdom is een vorm van “deep knowing”. Vaak weten we niet eens waar het vandaan komt, ontspringt het als het ware. Denk bijvoorbeeld aan een goede speech, waarbij de spreker achteraf niet weet hoe de woorden en zinnen tot stand zijn gekomen.

Wijsheid heeft ook te maken met de balans tussen de korte en de lange termijn. Het impliceert voor scholen het vergoten van de tijd- en de plaatshorizon: wat betekenen onze acties op langere termijn en wat betekenen ze voor andere plekken binnen en buiten het systeem?

Dit is de dubbele betekenis van systeemdenken in het onderwijs:

- ontwikkelen van deze manier van denken bij alle medewerkers van de school, geïnspireerd en ondersteund door de leider als systeemdenker in actie. Pas als we de werkelijkheid van de klas en de school begrijpen kunnen we deze in positieve zin veranderen.
- kinderen helpen bij het ontwikkelen van wijsheid, het beter begrijpen van de complexiteit die hen omringt; stimuleren van hun ontwikkeling als “system citizens”: een voorbeeld van moral purpose...

Daniel geeft een concreet voorbeeld van wijsheid.

Men heeft met kinderen van zes jaar experimenten gedaan waar kinderen de volgende keuze kregen voorgelegd door hun ouders:

“Je kunt nú één snoepje krijgen of twee snoepjes als wij vanavond thuis komen.”

Een derde deel van de kinderen koos voor de eerste optie, een derde deel voor de tweede optie en een derde deel twijfelde erg en kon geen keuze maken.

Deze kinderen werden gevolgd in hun ontwikkeling waarbij bleek dat de tweede groep het meest succesvol bleek te zijn in hun latere maatschappelijke en sociale leven.

## Mentale modellen

Onze mentale modellen vormen de theorie waardoor we ons laten leiden in ons waarnemen en ons handelen. Ze vormen het venster waarmee we naar de wereld kijken en ze zijn de drijvende kracht onder de keuzes die we maken.

Mentale modellen versterken zichzelf voortdurend.



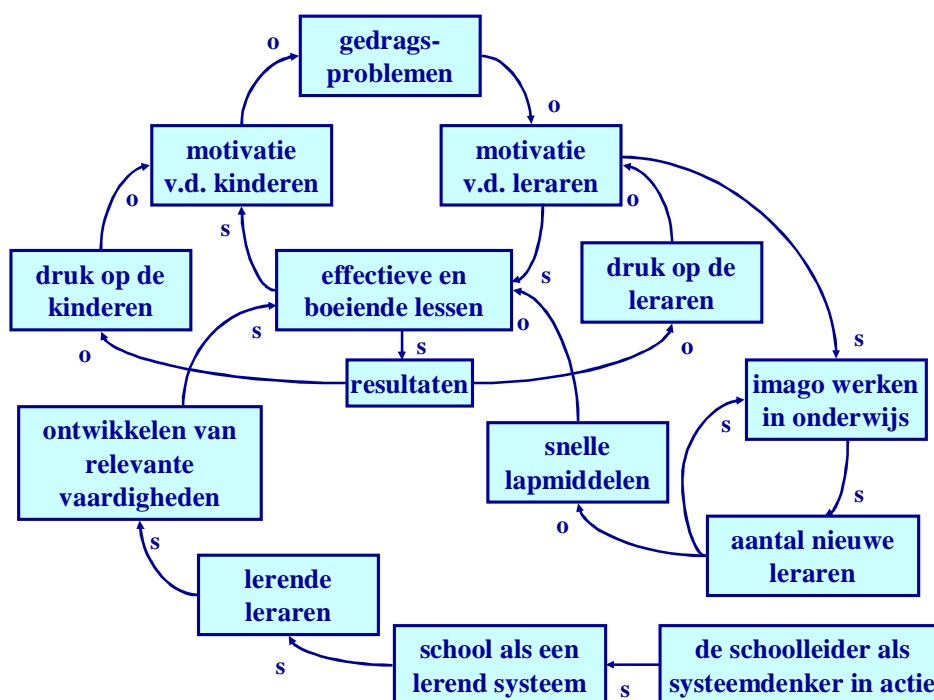
Onze mentale modellen over kinderen en over onderwijs belemmeren ons in het handelen. Ze belemmeren ons met een “open mind” dingen tegemoet te treden. “Dat kan toch niet!”, “Dit kunnen onze kinderen niet!”. Als we ons niet bewust zijn van onze mentale modellen, zijn ze onze “puppet-master”. Albert Einstein vroeg zich dan ook af: “Hebben wij mentale modellen? Of hebben de mentale modellen ons?”

## Van succesfactoren naar succeslussen

Een grote beperking bij de aanpak van veranderingsprocessen is fragmentering. Als we kijken naar de onderwijsproblemen van de laatste jaren, spelen daarbij een groot aantal factoren een rol: (hier is slechts een kleine greep, vul ze aan met andere factoren)

- een grote verscheidenheid aan pedagogische en didactische behoeften van leerlingen
- een dalend imago van de leraar in de samenleving
- vroegtijdig schoolverlaten zonder diploma
- te weinig jonge mensen die leraar willen worden
- kinderen die minder presteren dan je zou mogen verwachten: verloren gaan van talent
- de focus op resultaten die gemeten worden: leren voor de toets i.p.v. leren voor het leven
- een tekort aan leraren en schoolleiders
- een cultuur die gericht is op snelle acties: meestal gericht op symptomen
- diverse lagen van management die met name geleid hebben tot nog meer planning, aansturing, controle en regels
- negatieve publiciteit in de media
- gebrek aan motivatie bij leraren en leerlingen

Bij de aanpak van deze problemen zijn we gewend ons te richten op één of enkele van deze factoren zonder te beseffen dat ze nauw met elkaar samenhangen. In navolging van de oude natuurkunde van Isaac Newton zien we de werkelijkheid nog steeds als een optelsom van losse dingen in plaats van als systemen. Daniel Kim pleit ervoor *niet langer te praten over key success factors, maar over key success loops*. Vanuit een systeembenadering zou het onderzoeken van het probleem een “loop” kunnen opleveren die er als volgt uit ziet. (het betreft hier slechts een voorbeeld)

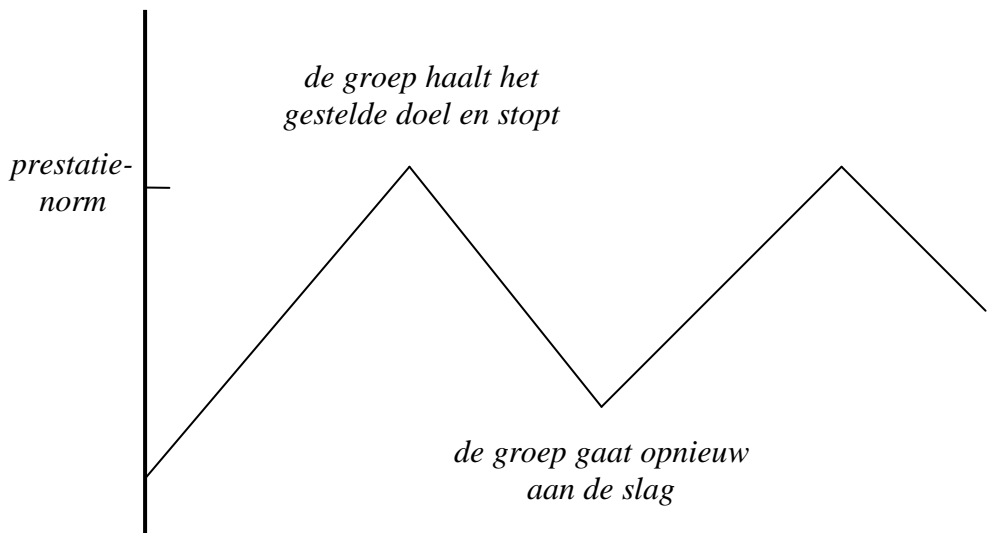


Als we deze lus nader bezien, zou het wel eens kunnen dat we het lerarentekort oplossen door te investeren in goed leiderschap en niet door verkorte MBO-trajecten of door zij-instromers. Mogelijk slagen we er adequater in gedragsproblemen te verminderen door het leren realiseren van boeiend onderwijs dat past in deze tijd en niet door een nieuwe methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling.

Bij het werken met “succesfactoren” gaan we als volgt aan de slag:

1. Welke factoren spelen hier een rol? We maken dan meestal een waslijst.
2. Welke van deze factoren zijn de belangrijkste? We stellen een rangorde op en we bepalen welke we achtereenvolgens gaan aanpakken.
3. We stellen prioriteiten en maken een plan.
4. Werkgroepen gaan met een van de factoren aan de slag om een opdracht / doel te realiseren.

Als we kijken naar het succes dat deze aanpak oplevert, zien we vaak de volgende curve.



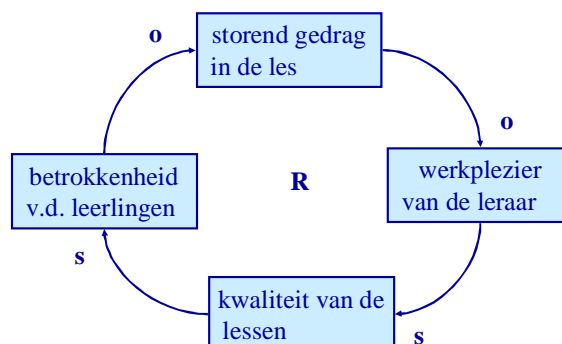
Het probleem van deze aanpak is dat verbeteringen niet duurzaam zijn, dat we zaken isoleren en op korte termijn werken. We schenken aandacht aan losse elementen zonder te beseffen dat al deze factoren binnen het systeem met elkaar samenhangen.

Kim geeft twee uitgangspunten ten aanzien van het omgaan met de korte en lange termijn:

- **werken op korte termijn: better before worse!**
- **werken op lange termijn: worse before better!**

Als we werken met “succeslussen” richten we ons op het systeem als geheel. We beginnen ook hier met het zoeken naar factoren (variabelen) die een rol spelen en welke belangrijk zijn. Maar dan komt het grote verschil: we onderzoeken samen hoe de factoren elkaar beïnvloeden en welke de hefboomen zijn voor succesvolle interventies.

Stel je wil minder gedragsproblemen in je school. Een voorbeeld van een “succeslus”:



Vervolgens komt dan de vraag: waar kan ik het beste investeren om succes te boeken?

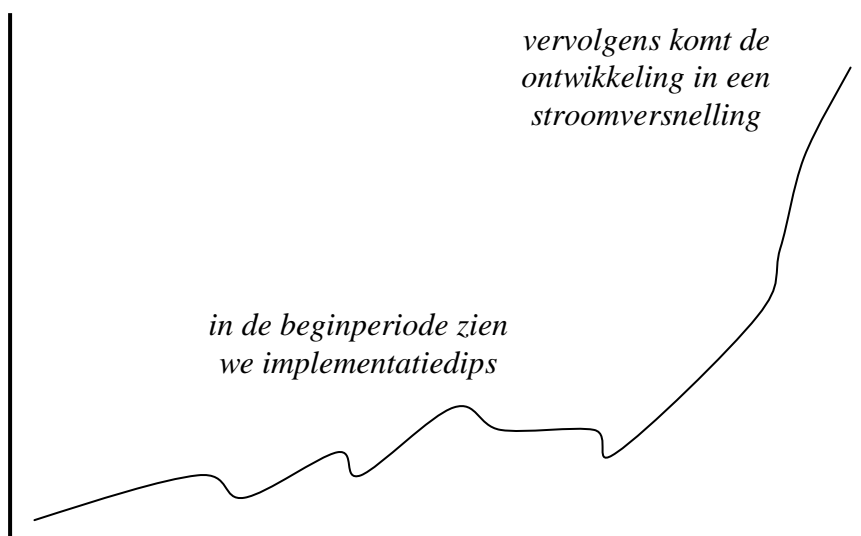
In scholen zien we vaak dat men zich richt op drie variabelen:

- **storend gedrag**: strakke regels, protocollen en straffen, handelingsplannen gedrag, een methode voor sociaal emotionele ontwikkeling.
- **werkplezier van de leraar**: de schoolleider die de leraar aanspreekt om “wat meer enthousiasme” te tonen.
- **de betrokkenheid van de leerlingen**: de leraar die voortdurend de leerlingen aanspoort om mee te doen. “Let toch eens op! Hoe vaak moet ik dat nu nog zeggen?”

De variabele die de meeste invloed heeft, is vaak de factor die niet wordt meegenomen in de acties.

Ondersteunen we leraren door ze te laten ervaren dat investeren in de kwaliteit van de lessen (boeiend onderwijs realiseren) tevens betekent dat je investeert in je eigen werkplezier?

Als we deze aanpak volgen, zien we op scholen meestal deze curve.



De opgave is om goed om te gaan met de implementatiedips (worse before better). Van leiders vraagt dit een combinatie van geduld en vasthoudendheid!

### **Perspectief en actie bij veranderingsprocessen**

Verandering wordt nog vaak gezien als iets “mechanisch”, iets dat plaats vindt buiten onszelf. “Anderen moeten veranderen!”

Er is geen ontwikkeling van de organisatie mogelijk zonder persoonlijke ontwikkeling. De organisatie verandert doordat mensen veranderen en mensen veranderen doordat ze dingen leren die ze belangrijk vinden. Veel veranderingsprocessen falen doordat we zelf niet veranderen en er geen écht leren plaats vindt. **Change journeys are learning journeys!**

Cruciaal bij leer- en dus veranderingsprocessen is volgens Kim “*understanding the why.*”

Bovendien hoef je niet alles vooraf te plannen, in de meeste gevallen is het zelfs niet wenselijk. Het systeem zal immers altijd verrassend reageren op interventies. Wheatley zegt: “*You will never know what the system does when you do something to it!*”

Daniel Kim heeft ten behoeve van het succesvol werken aan veranderingsprocessen een matrix ontwikkeld, de zogenaamde “**Vision Deployment Matrix**” (zie een Nederlandse uitwerking in het boek van Jan Jutten “Natuurlijk Leren: systeemdenken in een lerend school”)

In deze matrix onderscheidt hij twee basiselementen:

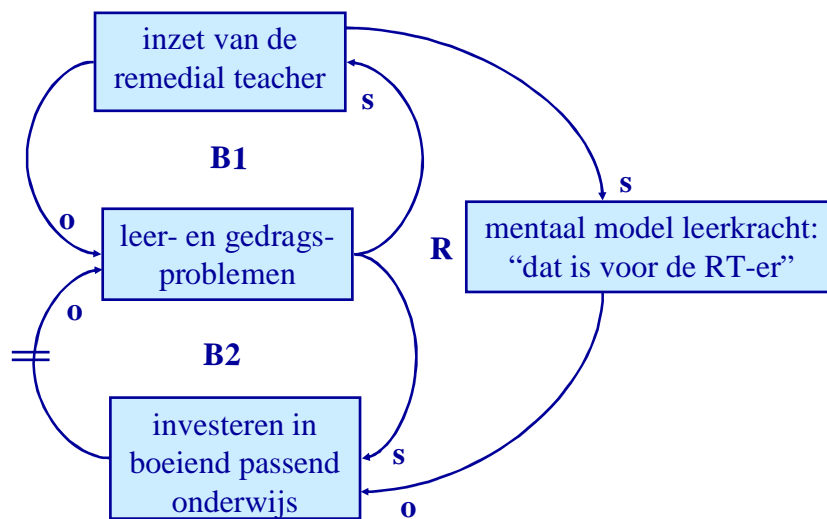
- het perspectief-niveau: waar richt je je aandacht op?
- de actiemodus: hoe reageer je op hetgeen zich voordoet?

In een schema ziet dit er als volgt uit.

perspectief niveau	actie-modus
visie en missie	generatief, bijdrage aan het geheel
mentale modellen	reflectief
systeem structuren	creatief, scheppend
patronen	adaptief, aanpassen
gebeurtenissen	reactief

De ene actie-modus is niet beter of slechter dan de andere. Welke acties nodig zijn, hangt af van de situatie. Soms is reactief gedrag écht noodzakelijk. Reflectief gedrag is zeer problematisch en gevaarlijk als je huis in brand vliegt.....

Reactief gedrag brengt echter in veel gevallen risico's met zich mee. Hoe beter we zijn in het wegwerken van symptomen, hoe groter de problemen in de organisatie worden. De problemen worden dan tevens onzichtbaar en het wegwerken van de symptomen wordt een patroon. Dit is het archetype "afschuiven van de last". De oorzaak ligt meestal in fragmentering: mensen die "hun ding doen" zonder zicht te hebben op het geheel.



*Een voorbeeld*

Hoe meer leer- en gedragsproblemen voorkomen, hoe meer deze school de remedial teacher buiten de klas inzet om de kinderen "bij te spijkeren". Dit is een vorm van reactief gedrag. We kijken dan vaak niet naar patronen, naar het systeem, naar onze mentale modellen en naar de missie. De gebeurtenissen vormen het enige perspectief-niveau.

Het échte probleem zou kunnen zijn dat de leerkrachten nog onvoldoende vaardigheden hebben om passend onderwijs te realiseren in hun klas. Het gevolg van het inzetten van de remedial teacher kan echter zijn dat het mentaal model van de leerkracht wordt versterkt dat het werken met kinderen met problemen een taak van de remedial teacher is. Daardoor is de prikkel om te investeren in boeiend passend onderwijs afwezig bij de leerkrachten en wordt het probleem alleen maar groter. Op deze wijze wordt het bestrijden van de symptomen een patroon in de organisatie.

In veel gevallen helpt het als we in staat zijn onze mentale modellen open met elkaar te bespreken. Een rijkdom aan mentale modellen kan een visie eveneens rijk maken. Bij het verkennen van elkaars beelden kan het weergeven van het gesprek op een flap of andere vormen van visualisering ondersteunend werken. Mentale modellen worden dan letterlijk zichtbaar gemaakt.

## De hiërarchie van onze keuzes

Bij de ontwikkeling van organisaties kunnen we een onderscheid maken tussen verschillende lagen: er is sprake van een hiërarchie van keuzes.

Daniel Kim geeft deze weer in een piramide.



### - *identiteit en centrale waarden*

Deze vormen het fundament onder de organisatie. **“Solid ground is needed!”**

Wie wil je zijn als school? Hoe wil je dat anderen over je praten? Hoe wil je herkend worden?

Door welke centrale waarden laten we ons leiden? De waarden geven aan hoe we ons gedragen vanuit onze ideologie. Het is erg belangrijk om de waarden te bezien in relatie tot de missie van de organisatie. Het gaat hier dus niet om “zomaar” een verzameling waarden. *“Values only make sense in purpose!”*

Het is immers niet de taak van een organisatie “to live it’s values”. Stel dat een school open communicatie als een centrale waarde beschouwt. Als deze waarde voortdurend zichtbaar is, hoeft het nog helemaal geen goede school te zijn, omdat het niet *de taak* van de school is goed te communiceren. Het is *een middel*. De vraag is dus hoe een waarde als open communicatie kan bijdragen aan goed onderwijs; bijvoorbeeld een missie als “developing wisdom”?

### - *missie: waarom zijn we hier?*

Martin Luther King zei: *“Our lives begin to end the day we become silent about the things that matter.”* Een cruciale vraag voor elke leraar en elke school is dus: “What matters?”

De missie (zowel individueel als collectief) heeft te maken met de vraag wat je wil betekenen. “Wat hebben de kinderen eraan op onze school te zitten?”

“Wat zou de regio missen als onze school zou worden opgeheven?”

“Wat hebben de mensen in de school eraan dat ik hun schoolleider ben?”

Missie wordt ook wel eco-denken of moreel besef genoemd.



**- visie: wat willen we creëren?**

De visie is het beeld dat we hebben van de toekomst. Hoe ziet onze school er over vijf jaar uit als onze aspiraties waar worden? Wat zien we dan voor ons?

Je hebt niets aan “vage visies”. Stel dat iemand b.v. zegt: “Ik wil op vakantie naar een warm land.” Op basis van zo’n uitspraak is het lastig om acties te gaan ondernemen. Dat kan alleen als de visie specifiek wordt. Je moet het nieuwe als het ware voor je ogen kunnen zien.

Als de visie niet rust op een fundament van missie, identiteit en waarden, rust het gebouw (“de piramide”) op drijfzand en krijgen we nooit duurzame verandering.

**- strategie: hoe gaan we dat doen?**

In de meeste gevallen beginnen we op deze plek in de piramide en juist dit zorgt ervoor dat zoveel veranderingsprocessen niet leiden tot duurzame ontwikkeling. Mensen worden dan gezien als “human doings” in plaats van “human beings”. Er is niets mis met het stellen van “hoe-vragen”, maar pas nadat de diepere lagen van het gebouw aanwezig zijn. Peter Block schreef een boek met als titel: **“The answer to how is yes!”**

Een mogelijke definitie van een lerende school is: “Een school waar mensen samen werken en samen leren om dingen te doen die ertoe doen.”

In een niet-lerende school willen mensen doen wat werkt. De eerste en vaak enige vraag is dan: “Hoe ziet het er dan in de praktijk uit?” Indien deze vraag niet beantwoord kan worden, begint men er niet eens aan. Als je alleen wil doen wat werkt, hoef je niets te leren!

Bij de meeste leerprocessen is het zo dat we ontdekken hoe iets werkt door het te doen!

Dit vraagt echter om een “open will” (Scharmer), het brengt vaak angst en onzekerheid met zich mee. Vandaar de definitie van leiderschap zoals Wheatley die hanteert: “A leader is anyone willing to help.” De leider helpt mensen dingen te leren te doen die ertoe doen, ook als ze niet weten hoe ze werken.....

De strategie geeft aan hoe we ons gedragen vanuit pragmatische motieven.

**- tactiek en activiteiten**

In deze beide bovenste lagen gaat het om het maken van keuzes en het uitvoeren van de concrete activiteiten.

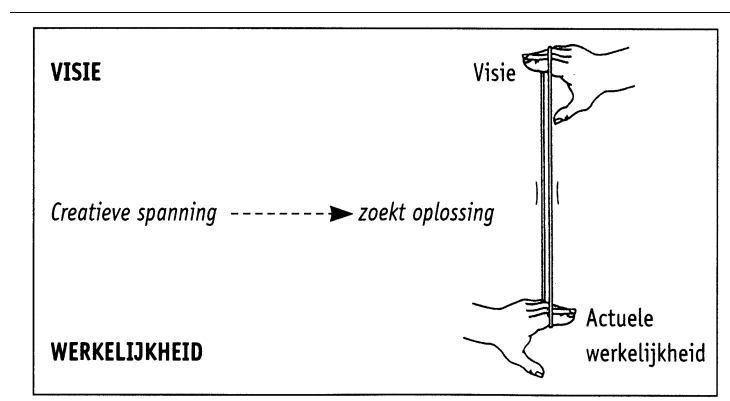
Als we niet komen tot gezamenlijkheid in de ene laag moeten we terug gaan naar de onderliggende lagen: **“Always back to purpose!”**

Hoe zwakker de “purpose” is, hoe meer parasieten je kweekt. Dat zijn mensen die hun eigenbelang boven het belang van de organisatie stellen. We verwijten hen vaak dit gedrag maar het heeft alles te maken met de kwaliteit van het leiderschap dat onvoldoende gericht is op de onderste lagen van de piramide. De focus op het hoe haalt de visie en de missie naar beneden, zodat we uiteindelijk alleen nog maar doen wat al kunnen...

**De creatieve spanning in de matrix**

De Vision Deployment Matrix van Daniel Kim is opgebouwd aan de hand van de creatieve spanning: het verschil tussen de visie en de actuele werkelijkheid. De creatieve spanning zorgt voor de energie die nodig is voor ontwikkeling.

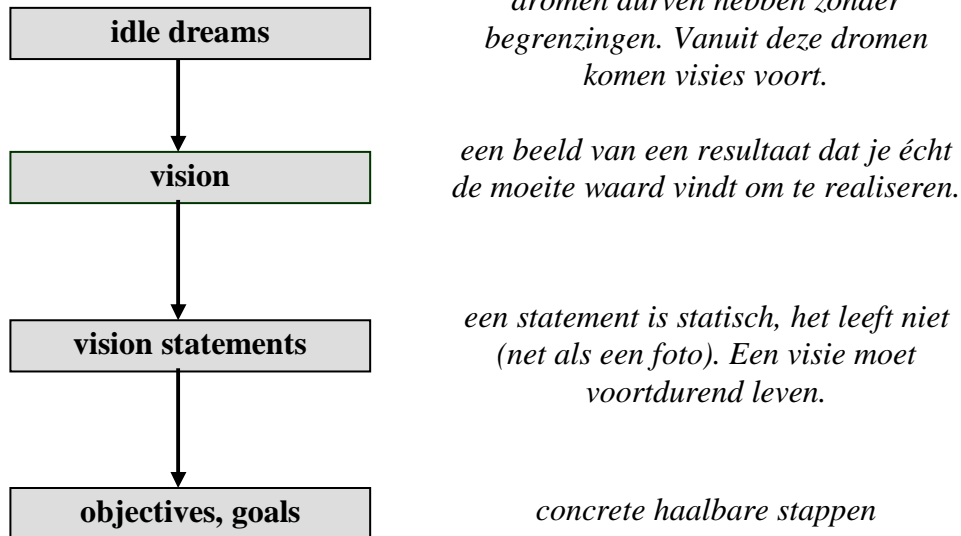
Emotionele spanning is meestal gericht op het oplossen van problemen: reactief



gedrag! Veel mensen en organisaties hebben vooral visie over wat ze niet (meer) willen: er is sprake van veel negatieve visies. Onze hersenen blijken geen onderscheid te maken tussen positieve en negatieve visies. Met andere woorden: hoe vaker we aangeven wat we niet willen, hoe meer het in ons hoofd speelt.... Dit principe geldt ook in het omgaan met kinderen.

Creatieve spanning is gericht op het creëren van iets nieuws dat de moeite waard is: generatief gedrag! Visies komen niet uit het verleden, ze zijn gericht op het creëren van iets nieuws voor de toekomst.

## De vier gezichten van de visie



Alle kennis die door de mensheid ontwikkeld is, is beschikbaar via de vingertoppen van elk kind. Wat is dan de taak van de school? Van de leerkracht?

De rol van de leerkracht zal niet langer zijn: het doorgeven van data en informatie. De taak zal meer verschuiven naar:

- het bieden van een rijke veilige context waarin echt leren kan plaats vinden
- kinderen inspireren door de manier van lesgeven
- samen met kinderen interpreteren van nieuwe informatie
- begeleiden van transfer zodat kinderen het geleerde kunnen toepassen in nieuwe situaties.

***www.natuurlijkleren.org***