

## De lessen van een gepokte en gemazelde onderwijsvisionair

**Eens in de zoveel tijd kom je iemand tegen die zo'n bevlogen verhaal vertelt dat het je optilt. Dat is het geval met onderwijskundige Jan Jutten, die van systeemdenken zijn levenswerk heeft gemaakt. Onlangs kondigde hij aan met pensioen te gaan, maar trok die boodschap later weer in. "Ik ben nog niet klaar en krijg nog veel te veel energie van mijn werk." Jan verzorgt sinds 2014 opleidingsdagen voor MijnID.nu.**

**Wat kunnen we leren van een gepokte en gemazelde onderwijsvisionair, die het onderwijs vanuit alle hoeken heeft beleefd?**

Jan heeft zijn sporen in het onderwijs ruim verdiend voor hij als onderwijskundig consultant aan de slag ging. Van 1973 tot 2000 werkte hij in het basisonderwijs, als leerkracht en schoolleider. Tijdens zijn loopbaan was hij voortdurend op zoek naar verdieping. Zijn huidige visie ontstond na de schoolleidersopleiding die hij midden jaren negentig volgde bij Magistrum. "Daar las ik *'De vijfde discipline'* van Peter Senge. Dat boek heeft mijn leven veranderd en daardoor ook mijn werk. Eigenlijk kun je vrijwel alles wat de huidige grote onderwijskundigen roepen terugvoeren op het werk van Senge."



### De lerende organisatie in de praktijk

De vijfde discipline is een model dat de vijf disciplines beschrijft die nodig zijn om een lerende organisatie te vormen: persoonlijke meesterschap, gedeelde visie, mentale modellen, teamleren en systeemdenken. De laatste discipline, systeemdenken, verbindt alle vijf de disciplines. Met het model kun je een lerende organisatie creëren: een organisatie die in staat is om snel op veranderingen in te spelen door voortdurend leren, ontwikkeling en initiatief te stimuleren.

Jan: "Ik las dat boek en herkende alles uit mijn eigen werkpraktijk. Ik leerde dat er geen relatie is tussen hard werken en kwaliteit. Als je hard werkt en de verkeerde dingen doet, kun je juist heel veel schade aanrichten. Ook leerde ik hoe belangrijk systeemdenken is. Je moet begrijpen wat er op de werkvloer gebeurt om effectief te kunnen ingrijpen. Pas als je patronen en dynamieken in beeld brengt, dat wat zich onder de oppervlakte afspeelt, kun je ongewenste situaties aanpakken."

## Een centrale plek voor systeemdenken

Na zijn carrière als schoolleider werkte Jan bij de OBD in Limburg en richtte in 2004 Natuurlijk Leren op. Hier houdt hij zich bezig met het ondersteunen van scholen en besturen op weg naar boeiend onderwijs in een lerende school. Systeemdenken neemt bij al deze activiteiten een centrale plek in. Bij systeemdenken probeer je overzicht op het geheel te behouden, relaties te begrijpen in plaats van je te concentreren op afzonderlijke onderdelen. Het maakt onderscheid tussen het bestrijden van symptomen (kort termijneffect) en het aanpakken van problemen (langere termijneffect). Immers: als het probleem het probleem niet is, is de oplossing niet de oplossing!

## Dansvloer versus balkon

Op de vraag wat Jans visie typeert, geeft hij direct toe dat zijn visie is gevoed door diverse andere onderwijskundigen. "Theorie U van Otto Scharmer is naast 'De vijfde discipline' heel belangrijk voor mij geweest. Een onderwerp waar ik altijd bij terug kom is systeemleiderschap. Het verschil tussen leraren en leidinggevenden typeer ik altijd als volgt: een leraar werkt in het systeem, een leidinggevende werkt aan het systeem. Oftewel: een schoolleider staat niet op de dansvloer, maar op het balkon. Goede schoolleiders zijn altijd verbindende schoolleiders met oog voor het systeem.



Als er iets niet goed gaat, is het: eerst begrijpen, dan pas ingrijpen! Leaders richten hun aandacht te vaak op individuele leraren (het menselijk kapitaal) in plaats van op de relaties tussen de leraren (sociaal kapitaal). Mijn visie rond systeemleiderschap in één zin is als volgt: *When a flower doesn't bloom, you fix the environment in which it grows, not the flower* (Alexander Den Heijer).

Jan vervolgt: "Tegen iedereen die een lerende organisatie ambieert, zou ik willen zeggen: leer systeemdenken, zeker als leider. Het gaat niet om al die losse elementen, om individuele problemen, om klasbezoeken en geïrriteerde ouders. Het gaat juist om de verbindingen daartussen. Het systeem creëert het gedrag, stop met schuldigen zoeken. Scholen kunnen volledig opbloeien onder een nieuwe schoolleider. Kinderen kunnen ook opbloeien onder een andere leerkracht. Het gaat allemaal

om de dynamiek en de onderlinge relaties. Leaders creëren een context waarin leraren kunnen floreren. Leraren doen hetzelfde in de klas voor hun leerlingen.”

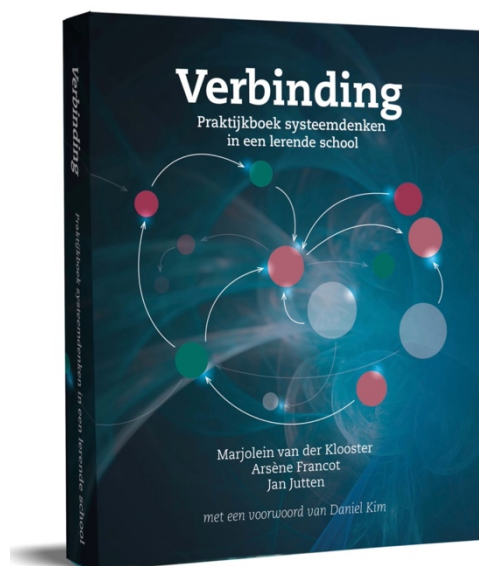
## De slimste mens

Er zijn diverse boeken en talloze artikelen van Jans hand verschenen, met name over systeemdenken. Jan: “Ik denk dat ik daarmee de lerende organisatie in het Nederlandse onderwijs op de kaart heb gezet. Ik haal mijn motivatie niet uit successen, maar uit het besef dat het werk dat ik doe, goed werk is. Mijn wens is dat meer scholen met systeemdenken in de klas aan de slag gaan. Dat ze kinderen leren denken in plaats van voornamelijk losse feitjes te leren. De slimste mens is niet de mens met de meeste parate kennis, maar de mens die dwarsverbanden legt en gegevens met elkaar kan verbinden. Zo kom je tot inzichten die je met het herhalen van aangeboden kennis nooit zult ervaren.”

## Verbinden en patronen

Zou Jan een toverstok hebben, dan gingen alle scholen morgen met systeemdenken aan de slag. “Ik zou zo graag willen dat het een plek zou krijgen in het onderwijs, en dat kinderen hulpmiddelen krijgen om verbindingen te kunnen maken. We zien de voordelen onder andere bij begrijpend lezen: betere resultaten met behulp van systeemdenken. Als kinderen een patroon kunnen zien, kunnen ze iets veel beter begrijpen, onthouden en navertellen. Jonge kinderen kunnen prima in een gedragspatroongrafiek weergeven hoe de verliefdheid van Kikker verloopt tijdens een verhaal. Op basis van die simpele lijn halen ze het verhaal ook heel gemakkelijk weer terug. Met relatiecirkels tekenen ze de verbindingen zoals ze die zien. Als je kinderen op die manier leert denken, geef je ze handvatten voor de rest van hun leven.”

Op de vraag waarom Jan toch nog even doorgaat, antwoordt hij: “Omdat ik het gevoel heb dat ik nog steeds het verschil kan maken. Ik doe het ook voor mijn overleden collega Arsène Francot, die vorig jaar plotseling wegviel. Ik werkte intensief met hem samen en mis hem nog iedere dag. Hij heeft zich zo ingezet om ons gezamenlijke gedachtegoed te verspreiden en wist heel veel leerkrachten en teams te enthousiasmeren. Zolang ik gezond blijf en ons werk kan voortzetten, ga ik door.”



Van Jan Jutten, Marjolein van de Klooster en Arsène Francot verscheen in de december 2020 het boek *“Verbinding: praktijkboek systeemdenken in een lerende school”*.

Het boek is te bestellen via [www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)