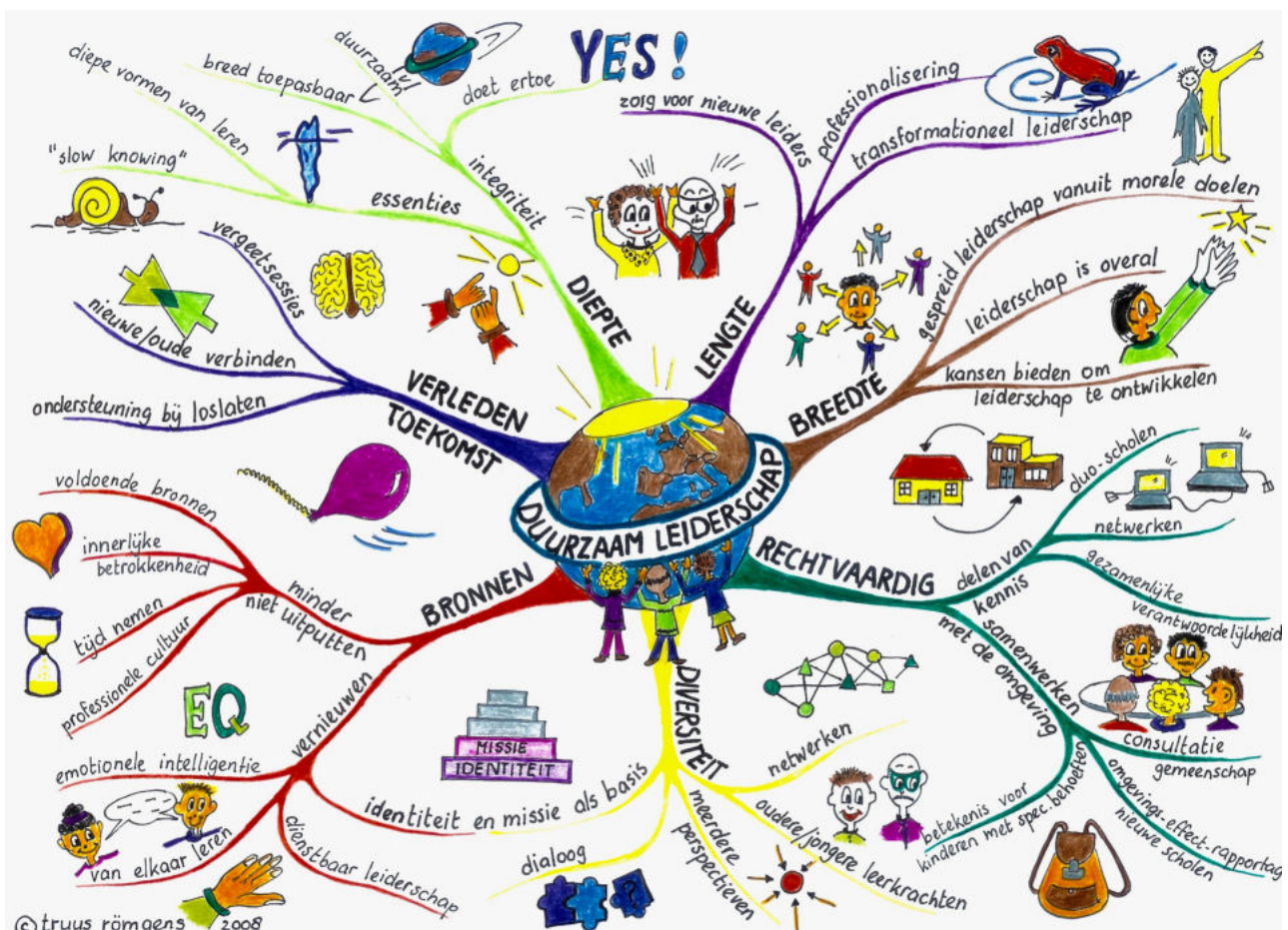


Duurzaam Leiderschap

Hebben interventies positieve effecten op lange termijn?



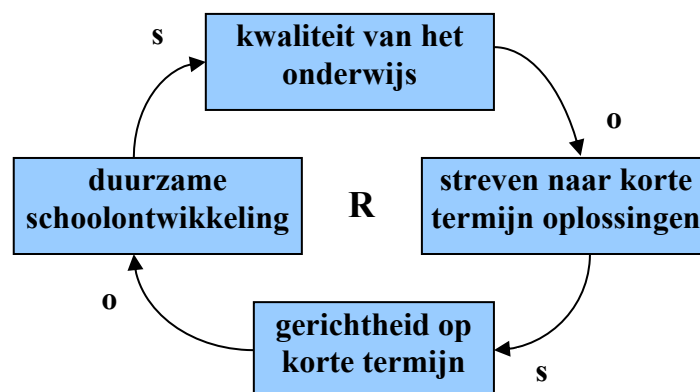
Jan Jutten
www.janjutten.nl

Sustainability isn't just a metaphor borrowed from environmental science. It's a fundamental principle for enriching and preserving the richness and interconnectedness of all life, and learning lies at the very heart of high quality life.

Andy Hargreaves

1. Inleiding

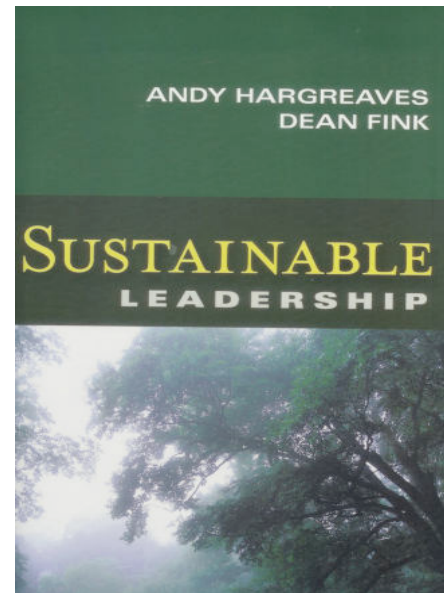
Veranderingen in het onderwijs zijn gemakkelijk te plannen, moeilijk te implementeren en nog moeilijker duurzaam te maken. Innovaties waaraan veel tijd, energie en kosten zijn besteed, blijken soms al na een jaar nauwelijks nog effecten te hebben. Een van de oorzaken daarvan is dat we ons nog steeds richten op losse onderdelen van het systeem en te weinig aandacht schenken aan de ontwikkeling van het systeem als geheel. Auteurs als Daniel Kim, Andy Hargreaves en Michael Fullan stellen dat projecten 'de vijand zijn van duurzame ontwikkeling'. Een andere oorzaak van deze beperkte effecten is de gerichtheid op de korte termijn. Als de kwaliteit van het onderwijs daalt, proberen we door middel van druk, aansturing, regels en protocollen de veranderingen te realiseren die we noodzakelijk achten. Dit leidt dit meestal niet tot duurzame schoolontwikkeling omdat de acties gericht zijn op het bestrijden van symptomen in plaats van op het aanpakken van problemen.



Een derde reden is dat er te weinig aandacht is voor de mentale modellen van de mensen in de school. We richten ons op de bovenste lagen van de piramide van Kim: de aanpak en de activiteiten, zonder dat de missie en de visie helder zijn. Leraren leren nieuwe werkvormen toepassen zonder dat helder is **waarom** ze dit eigenlijk doen (missie) en **wat** ze daarmee willen creëren (visie).

De oorzaken van het mislukken van veel veranderingsprocessen hebben veelal te maken met het systeem, niet met de intenties van de mensen. Leaders ontwerpen als systeemdenkers in actie een systeem waarin de gewenste veranderingen duurzaam zijn. Duurzame

schoolontwikkeling is dan ook grotendeels afhankelijk van de kwaliteit van het leiderschap. Dit is een van de uitgangspunten van het boek *“Sustainable Leadership”* van *Andy Hargreaves en Dean Fink*. Dit artikel is mede gebaseerd op dit inspirerende boek.



2. Wat is duurzaamheid?

Duurzaamheid is een van de centrale thema's in deze tijd. Er is veel onzekerheid over de toekomst. Mensen gaan op verschillende manieren met deze onzekerheid om. Sommigen vluchten in consumeren, anderen proberen schuldigen te zoeken of ze wijzen naar falende leiders.

We kampen in onze tijd met belangrijke vraagstukken.

Enkele voorbeelden:

- Hoe gaan we de komende jaren om met de uitstoot van CO₂, de opwarming van de aarde en de klimaatverandering?
- Wat betekent de zeer snelle economische ontwikkeling van landen zoals China en India voor het energieverbruik en de daarmee samenhangende belasting van het milieu?
- Hoe pakken we de steeds meer voorkomende pandemieën aan?
- Wat doen we met het gegeven dat 15% van de wereldbevolking 85% bezit van alles op onze aarde?
- Hoe gaan we om met het toenemende politieke en religieuze fundamentalisme?

Veel van deze problemen omvatten onder meer geografische, historische, economische, biologische, filosofische en politieke aspecten. Als we ze duurzaam willen oplossen, zullen we deze onderwerpen moeten leren zien als complexe systemen waarin vele elementen een rol spelen die onderling samenhangen en elkaar voortdurend beïnvloeden.

Otto Scharmer spreekt over drie kloven waar we mee te maken hebben:

- *de ecologische kloof*: de scheiding tussen het zelf en de natuur;
- *de sociale kloof*: de scheiding tussen het zelf en de ander;
- *de spirituele kloof*: de scheiding tussen het zelf en het Zelf.



Laten we enkele begrippen rond duurzaamheid verkennen.

Wat verstaan we onder duurzaamheid? Dit is de definitie die de Verenigde Naties hanteert: *“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor mensen in andere delen van de wereld en voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien.”*

Wat verstaan we onder duurzame schoolontwikkeling? De definitie van Michael Fullan: *“Sustainability is the capacity of a schoolsystem to engage in the complexities of continuous improvement consistent with deep values of human purpose.”*

Wat verstaan we onder duurzaam schoolleiderschap? De definitie van Andy Hargreaves en Dean Fink.

“Sustainable educational leadership and improvement preserves and develops deep learning for all that spreads and lasts, in ways that do no harm to and indeed create positive benefit for others around us, now and in the future.”

Een van de essenties in al deze definities is dat het bij duurzaamheid gaat om het vergroten van twee horizons:



- de tijdhorizon

Als we acties ondernemen, zullen we ons niet slechts moeten richten op de korte termijn, maar stil dienen te staan bij de effecten van die acties op lange termijn. Veel van de problemen waar we vandaag mee kampen zijn het gevolg van onze acties en oplossingen van gisteren. De kwaliteit van onze acties wordt niet bepaald door onze intenties, maar door de effecten op korte én lange termijn.

- de plaatshorizon

Wat zijn de effecten van onze acties op andere plaatsen in het systeem? De vraag is dan wat we bedoelen met “het systeem”. Het wegvallen van grenzen en toenemende onderlinge afhankelijkheid en samenhang zijn kenmerken van huidige ontwikkelingen in onze samenleving. Honderd jaar geleden was het ondenkbaar dat het uitbreken van een besmettelijke ziekte in China grote gevolgen had voor de hele wereld. Een boer uit Nebraska merkte naar aanleiding van de aanslagen op het World Trade Centre in New York op: *“Het is toch wel bijzonder dat ideeën die ontstaan in een grot in Afghanistan gevolgen hebben voor mijn inkomen.”*

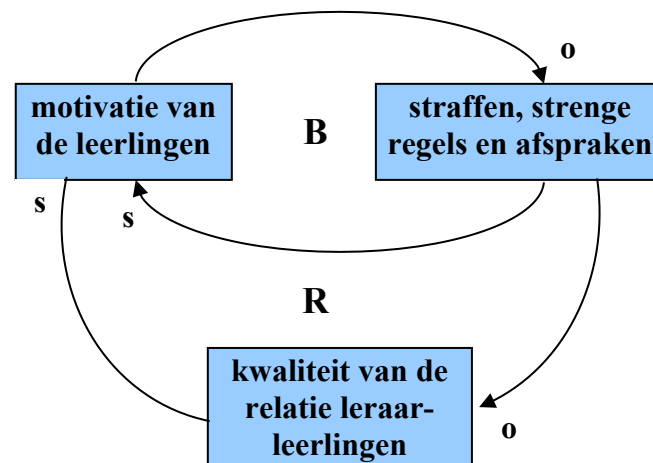
Eeuwenlang zijn we gewend om ons te richten op het nabije: het gezin, de familie, kleine gemeenschappen. Nu moeten we meer en meer omgaan met een nieuwe wereld, één groot dorp. We zijn, onder meer door de ontwikkeling van de technologie en de enorme toename van het vliegverkeer, steeds meer met elkaar verbonden. Het wordt steeds belangrijker om ons te realiseren wat de gevolgen zijn van ons handelen op andere plaatsen, voor andere mensen, voor volgende generaties.



Het vergroten van beide horizons geldt ook in scholen en wel op twee niveaus.

1. Allereerst als het gaat om **de schoolontwikkeling**. Houden leiders en leraren rekening met de effecten van hun handelen op langere termijn en op andere plekken in het systeem?
2. Op de tweede plaats op het niveau van **het primaire proces** en de taak van de school leerlingen voor te bereiden op de toekomst. Is het niet een taak van de school bij de leerlingen beide horizons te vergroten en zo een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving?

Systeemdenken richt zich onder meer op het vergroten van beide horizons. In die zin zijn systeemdenken en duurzaamheid onlosmakelijk met elkaar verbonden.



Toelichting bij deze lus:

Bovenstaande lus is een voorbeeld van het archetype lapmiddelen met averechtse uitwerking. Bij dit archetype gaat het om effecten van handelen op korte en lange termijn. Acties die we ondernemen, hebben vaak een positief effect op korte termijn. Op langere termijn is vaak sprake van neveneffecten die leiden tot het erger maken van het probleem.

In deze lus: als de motivatie van de leerlingen daalt, nemen straffen en strakke regels toe. In het begin kan dit indruk maken op de leerlingen waardoor hun betrokkenheid stijgt. (bovenste lus) . Op langere termijn kan het leiden tot ‘moetisme’ en een minder goede relatie tussen leraar en leerlingen. Dit zal de motivatie verder doen afnemen. (onderste lus)

3. Zeven uitgangspunten voor duurzaam leiderschap

Andy Hargreaves en Dean Fink beschrijven zeven uitgangspunten voor duurzaam leiderschap in scholen: diepte, lengte, breedte, rechtvaardigheid, diversiteit, zorgvuldig omgaan met bronnen en behoud van het goede uit het verleden.

3.1. Diepte

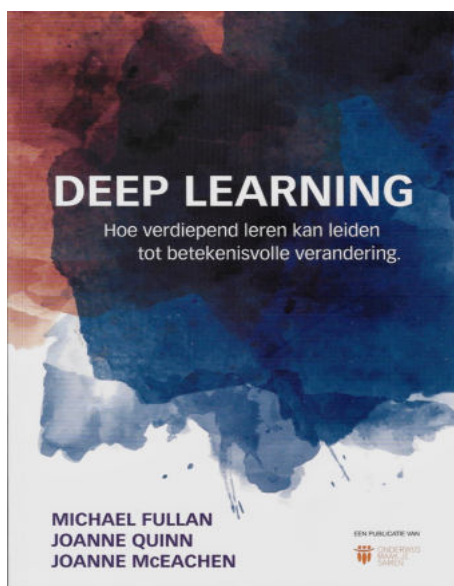
Duurzaam leiderschap doet ertoe. Het onderhoudt, beschermt en bevordert diepe en brede vormen van leren voor iedereen, in relatie met en zorg voor anderen.

Duurzaam leiderschap start met het werken vanuit met morele doelen!

Michael Fullan omschrijft moral purpose als volgt:

“Werken vanuit een moreel doel betekent handelen met de intentie het positieve verschil uit te maken in het leven van individuen (collega's, kinderen, ouders) en van de samenleving als geheel. Om in ons leven en in ons werk daadwerkelijk effectief te zijn en iets te kunnen betekenen, is het van groot belang een moreel doel te hebben.

Wat we nodig hebben, is een verandering van het huidige onderwijssysteem op zo'n grote schaal, dat een duurzame en continue ontwikkeling mogelijk wordt gemaakt. Een ontwikkeling die leidt tot een systeem waarin alle kinderen leren, waarin de kloof tussen goede en slechte presteerders stapsgewijs wordt verkleind en waarin datgene wat mensen leren hen in staat stelt om succesvolle burgers te worden in een kennissamenleving die gebaseerd is op morele overwegingen.” (Michael Fullan, 2014)



Het hart van duurzaamheid wordt gevormd door de integriteit van het product. Dit uitgangspunt geldt niet alleen voor bedrijven, maar zeker ook voor scholen. Daar gaat het dus om de integriteit van “het product onderwijs”. Hargreaves onderscheidt hierbij drie kenmerken:

- 1) goed onderwijs doet ertoe;
- 2) goed onderwijs is duurzaam;
- 3) goed onderwijs leidt tot opbrengsten die breed toepasbaar zijn in vele huidige en toekomstige situaties.

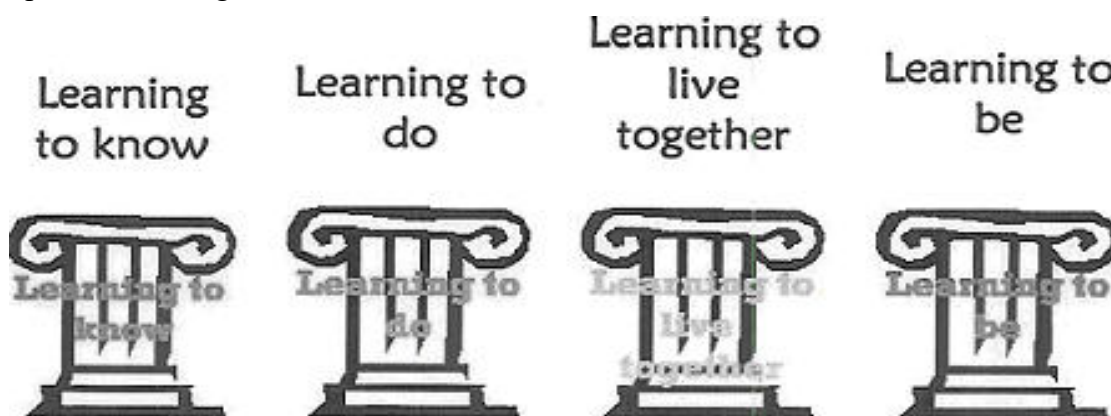
De stelling is dat ook scholen op langere termijn alleen maar succesvol kunnen zijn als er sprake is van "maatschappelijk verantwoord ondernemen". Vertaald naar het onderwijs betekent dit dat er gewerkt moet worden aan het waar maken van de morele opdracht.

Het hart van het onderwijs is onderwijs vanuit het hart!

Leerlingen leren niet voor de toets maar voor het leven. Slagen voor de toets is geen garantie dat ze slagen voor het leven.

De UNESCO onderscheidt in het rapport “Learning: the treasure within” vier vormen van leren die de pijlers vormen van onze kennis:

- **leren weten:** leren van algemene brede kennis, intellectuele nieuwsgierigheid, leren een onafhankelijk oordeel te hebben, gerichtheid op levenslang leren
- **leren doen:** leren het geleerde toe te passen in de praktijk, kunnen omgaan met velerlei situaties, creatief leren handelen.
- **leren samenleven:** ontwikkelen van het begrip voor en verbondenheid met andere mensen en andere culturen, empathie, kunnen omgaan met diversiteit. Hen leren samen te werken en samen te leven met anderen.
- **leren zijn:** ontwikkelen van het besef wie wij zijn en hoe we met elkaar omgaan; moreel besef, ethisch oordelen en handelen, verantwoordelijkheidsgevoel, emotionele en spirituele intelligentie.



Hargreaves voegt hier nog een vijfde vorm van leren aan toe:

- **leren duurzaam te leven**

Hiermee bedoelt hij dat we leerlingen leren respect te hebben voor de aarde en deze te beschermen. We moeten een nieuwe generatie ontwikkelen die op een zodanige manier leeft

dat ze geen schade toebrengt aan de wereld, maar een bijdrage levert aan een duurzame wereld.

Wat betekent “diepte” voor schoolleiders?

Allereerst creëren schoolleiders de mogelijkheden waarin leraren leren goed onderwijs te realiseren dat ertoe doet in deze tijd. Dit houdt in dat in de school regelmatig gesproken wordt over de vraag: Wat doet ertoe? Voor de leerlingen, voor de samenleving, voor onszelf?

Wat betekent goed onderwijs voor onze school?

Schoolleiders betrekken leerlingen en ouders bij deze gesprekken.

Ze zorgen ervoor dat getoetst wordt wat leerlingen geleerd hebben in plaats van hen te leren wat getoetst wordt! *“They put learning before testing”*. (Andy Hargreaves)

Resultaten van de leerlingen worden gebruikt om de onderwijsleerprocessen te verbeteren.

De schoolleiding onderneemt acties om ervoor te zorgen dat leerlingen én leraren zich optimaal kunnen ontwikkelen. Leiders hebben dus te maken met twee primaire processen die beide evenveel aandacht verdienen. Goede schoolleiders hebben kennis van en affiniteit met het primaire proces. Ze weten wat er in de klassen gebeurt en ze ondersteunen leraren bij het vorm geven van goed onderwijs.

Ze geven zelf het voorbeeld als het gaat om leren door zich kwetsbaar op te stellen, onder meer door open te staan voor feedback en suggesties van anderen. Kortom: ze laten zien dat ze zelf voortdurend leren.

3.2. Lengte

Duurzaam leiderschap duurt voort. Het onderhoudt en bevordert de meest waardevolle aspecten van leren en leven in de loop der tijd, jaar na jaar, van de ene leider op de ander. Duurzame leiderschap houdt in dat de schoolontwikkeling niet stopt op het moment dat de leider vertrekt. Niemand heeft het eeuwige leven. De belangrijkste taak van een leider is ervoor zorgen dat er voldoende nieuwe leiders zijn na zijn vertrek. Het is zowel de eerste als de laatste taak van elke schoolleider!

Er zijn diverse redenen veel aandacht hieraan te besteden

- **succesvolle schoolontwikkeling is altijd werk voor de lange termijn**

Het implementeren en borgen van veranderingen kost tijd. Net zoals alle levende systemen groeit een organisatie in kleine stappen. De komst van een nieuwe leider zorgt vaak voor discontinuïteit; ingezette ontwikkelingen worden stopgezet.

- **externe implementatie is zelden duurzaam**

Externe begeleiders kunnen in een school een belangrijke rol spelen bij innovaties. Met name in het begin. Voorkomen moet worden dat de school afhankelijk wordt van ondersteuning van buiten. Omdat elk systeem anders is, is het van belang dat elke school zich de nieuwe ontwikkelingen “eigen maakt”, het dient iets van henzelf te worden. Leiders spelen hierbij een belangrijke rol.

- **verandering van leiderschap heeft een grote impact op de school**

Uit onderzoek blijkt dat een wisseling van leiderschap op veel scholen tot problemen leidt, met name als er sprake is van discontinuïteit in een ontwikkeling, die door de mensen in de school als positief wordt ervaren. We onderschatten de impact die leiders in een organisatie hebben.

- **leiders zijn geen eilanden in de tijd**

Ze bouwen verder op de schouders van vorige leiders en leggen de basis voor nieuwe leiders. Goede schoolleiders hebben een besef van de tijdhorizon van het leiderschap in hun school.



Succesvolle organisaties professionaliseren hun mensen niet alleen voor de huidige taken, maar ook voor toekomstige. De wijze waarop men omgaat met opvolging van leiders is een onderdeel van het strategisch beleid. Eén van de vragen die vaak gesteld wordt is: moeten we de opvolger zoeken in de eigen organisaties of is het beter extern te werven. Uit onderzoek blijkt dat hier geen eensluidend antwoord op is te geven. Het heeft vooral te maken met de

vraag of continuïteit of discontinuïteit gewenst is. Indien de school zich goed ontwikkelt, is het in de meeste gevallen wenselijk te zorgen voor continuïteit door iemand uit de school zelf als opvolger aan te stellen.

	<i>continuïteit</i>	<i>discontinuïteit</i>
<i>gepland</i>	geplande continuïteit	geplande discontinuïteit
<i>niet gepland</i>	niet geplande continuïteit	niet geplande discontinuïteit

Als de organisatie zich goed ontwikkelt, is geplande continuïteit de meest wenselijke situatie. Succesvolle schoolorganisaties zien de aandacht voor opvolging als een belangrijk aspect van moreel leiderschap, omdat veel wisselingen in leiderschap leidt tot slechtere prestaties in het primair proces door de discontinuïteit van de schoolontwikkeling.

Wat betekent “lengte” voor schoolleiders?

Werk aan een professionele cultuur die weerstand biedt aan “slechte opvolgers”. Met andere woorden: maak het systeem zo sterk dat het bestand is tegen mensen die kunnen zorgen voor discontinuïteit. Ontwikkel gericht talenten van interne mensen, onder meer door scholing op het gebied van leiderschap. Baseer deze scholing op de visie van de school en op de vraag wat toekomstige leiders in een lerende school nodig hebben. Geef mensen de kans om hun leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen en ermee te experimenteren.

Zorg dat leiderschap door het hele school gespreid is. “Breedte zorgt voor lengte....”

Ontwikkel je van een charismatisch naar een transformationeel leider die anderen helpt betere leiders te worden. Charism = gave, geschenk. Goede leiders vragen zich dus af: hoe kan ik bieden wat ik te bieden heb? Hoe kan ik anderen ondersteunen, inspireren?

Denk tijdig na over opvolging, niet pas als het aan de orde is

3.3. Breedte

Duurzaam leiderschap is gespreid. Het stimuleert leiderschap van anderen in de organisatie. Peter Senge geeft in dit kader een mooie definitie van leiderschap:

“Leadership is the capacity of a community to create desired futures.”

Het gaat dus niet om de held op het witte paard, de vooroploper die ons het juiste pad toont. Leiderschap is een gedeelde verantwoordelijkheid bij het creëren van de gewenste toekomst. In een school wordt leiderschap vaak vereenzelvigd met de schoolleider, de directeur van de school.

Spreads van leiderschap is zowel noodzaak (niemand kan alles van alles weten....) als een moreel doel. De mate waarin leiderschap in de school gespreid wordt, hangt voor een groot deel af van het mensbeeld van de leider. Hargreaves onderscheidt daarbij twee stromingen:

de Theorie X leider

Deze gaat uit van de volgende mentale modellen: mensen willen eigenlijk niet werken, aansturing en controle zijn nodig om ervoor te zorgen dat ze kwaliteit leveren, beslissingen dienen van bovenaf te worden genomen. “The leader as hero!”

de Theorie Y leider

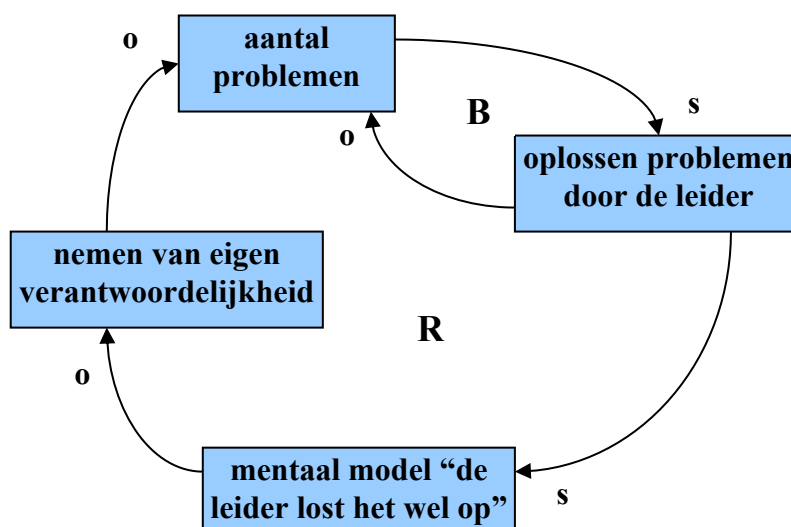
Hier zien we een heel ander mensbeeld: mensen zijn van nature generatief, ze willen een bijdrage leveren aan het geheel. Deze “goedheid” wordt zichtbaar als de juiste omgeving geschapen wordt. Mensen willen en kunnen medeverantwoordelijk zijn. “The leader as host!”



Een centrale vraag in scholen is: welke aanpak is het beste voor de leerlingen?

Uit onderzoek blijkt dat hoe meer het leiderschap in een school gespreid is, hoe beter de schoolontwikkeling en hoe hoger de prestaties van de leerlingen. Een van de uitgangspunten van de lerende organisatie is verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen. Daarmee voorkom je als leider dat mensen achterover leunen en alles naar boven delegeren.

In een causale lus ziet dit er als volgt uit.



Toelichting bij deze lus:

Als mensen in de organisatie hun verantwoordelijkheid niet of onvoldoende nemen, hebben leiders de neiging het probleem over te nemen. Het probleem wordt op korte termijn opgelost. Op langere termijn leidt dit ertoe dat mensen het mentaal model ontwikkelen dat de leider de probleemoplosser is. Hierdoor nemen mensen nog minder verantwoordelijkheid en zullen de problemen toenemen.

Voorwaarden voor gespreid leiderschap

Om gespreid leiderschap tot een succes te maken, zijn een aantal voorwaarden erg belangrijk. Er moet sprake zijn van een heldere gezamenlijke levende missie en visie. Indien dit niet het geval is, leidt het spreiden van verantwoordelijkheden tot meer fragmentering. Mensen doen dan hun ding zonder het belang van het geheel in het oog te houden.

Belangrijk voor alle leiders en alle leraren is de eco-benadering: tonen van dienstbaarheid aan het geheel en niet aan eigen belang. Stephen Covey zei het al erg mooi: *'Leiderschap is een keuze, geen positie!'*

Er dient verder sprake te zijn van voldoende professionalisering van leiders conform de missie van de organisatie. Leiding geven aan volwassenen is iets anders dan werken als leraar. Je hebt er specifieke kennis, vaardigheden en attitudes voor nodig. Deze moeten ontwikkeld worden in de context van de lerende school.

3.4. Rechtvaardigheid

Duurzaam leiderschap is rechtvaardig. Het berokkent de omgeving géén schade maar verbetert de omgeving actief door het delen van kennis en bronnen met andere scholen in de buurt en door samenwerking met de gemeenschap waarin de school ligt.

Mensen worden gedreven door allerlei motieven. Sommige daarvan zijn egoïstisch van aard (ego-denken), andere veel meer sociaal gericht (eco-denken).

Geen enkele leider kan duurzaam effectief zijn zonder te handelen vanuit morele overwegingen. Om duurzaam leiderschap tot een succes te maken, dient het werken vanuit morele doelen gepaard te gaan met een strategie, een succesvolle wijze van aanpak. Zo'n strategie verbindt mensen met hun persoonlijke morele besef in het werk. Mensen moeten

verbonden worden met de bijdrage die ze willen leveren aan de school, aan de samenleving en aan de toekomst van de leerlingen waar ze mee werken. Werken is het zichtbaar maken van de ziel! Mensen moeten het gevoel hebben dat ze zelf deel uitmaken van een succesverhaal.

We beginnen te begrijpen wat nodig is om een cultuur te ontwikkelen waarin sprake is van samenwerking en onderling vertrouwen, waarin mensen zich voortdurend kunnen en willen ontwikkelen om de dingen te doen die belangrijk zijn in de samenleving van vandaag. De schoolleider zal meer zicht gaan houden op de grotere gehelen waar de school en het onderwijs deel van uit maakt. Hij zal zich meer richten op het werken vanuit morele doelen en dit stimuleren binnen een groter geheel zoals de



regio, het bestuur of het samenwerkingsverband. Er zal sprake moeten zijn van zowel horizontale als verticale verspreiding van de morele doelen van het onderwijs.

Enkele suggesties van Hargreaves

Rechtvaardigheid (“becoming more just” noemt Hargreaves het) kan onder meer door het toepassen van de volgende suggesties.

- werken met partnerscholen

Succesvolle scholen ondersteunen scholen die minder ver zijn in hun ontwikkeling. In de praktijk zijn scholen nog vaak concurrenten van elkaar. Een excellente school is een school die andere scholen ondersteunt en sterker maakt.

- regionale netwerken vormen

Netwerken van scholen zijn in staat kennis en bronnen bovenschools te delen van elkaar te leren. Michael Fullan noemt dit ‘lateral capacity building’.

- consulteren van de gemeenschap

De school kan het niet alleen. Daarom is het van belang actief samen te werken met de gemeenschap. Denk bijvoorbeeld aan de ouders, verenigingen, de bibliotheek, zorginstellingen. Breng het grotere systeem aan tafel om samen na te denken wat we kunnen doen voor de goede toekomst van ‘onze kinderen’. Belangrijke vraag hierbij is dan: wie wordt er bedoeld met ‘onze’??

- gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor resultaten

Leraren en scholen die *samen* proberen resultaten te verbeteren om zo concurrentie tussen de scholen te voorkomen.

- “omgevings effect rapportage”

Bij het bouwen van nieuwe scholen nagaan wat de effecten zijn voor de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan het milieu, de infrastructuur en de gevolgen voor andere scholen in de buurt.

3.5. Diversiteit

Duurzaam leiderschap stimuleert verscheidenheid en voorkomt standaardisatie van beleid, leerstof, toetsen en scholing van personeel. De leider koestert het leren van elkaar door de aanwezigheid van verschillen en het creëert de voorwaarden om dit mogelijk te maken.

In alle gezonde levende systemen is er sprake van grote diversiteit. Hoe groter de diversiteit, hoe beter een systeem in staat blijkt om te gaan met de omgeving en hoe groter de duurzaamheid. In biologische monoculturen komen bijvoorbeeld veel meer ziektes voor dan in biotopen met een grote diversiteit.

In de samenleving van de 21^e eeuw zijn er allerlei bedreigingen voor diversiteit:

- dier- en plantensoorten sterven uit door de wijze waarop we met de aarde omgaan;
- onze wijze van landbouw bedrijven leidt tot monoculturen;
- in organisaties wordt vaak gestreefd naar standaardisatie en uniformiteit.

Als we de school niet langer willen zien als een machine maar als een organisme, ervaren we verscheidenheid niet als een probleem maar als een kans om van elkaar te leren.

In levende systemen komt de gezamenlijkheid voort uit de identiteit, de waarden en de missie. Vervolgens geeft iedereen in de organisatie daar zelf invulling aan in de talrijke situaties die zich dagelijks voordoen. Onder de voorwaarde dat ze aanspreekbaar zijn op hun acties.

“People need to be free to do what has to be done!” (Margaret Wheatley)

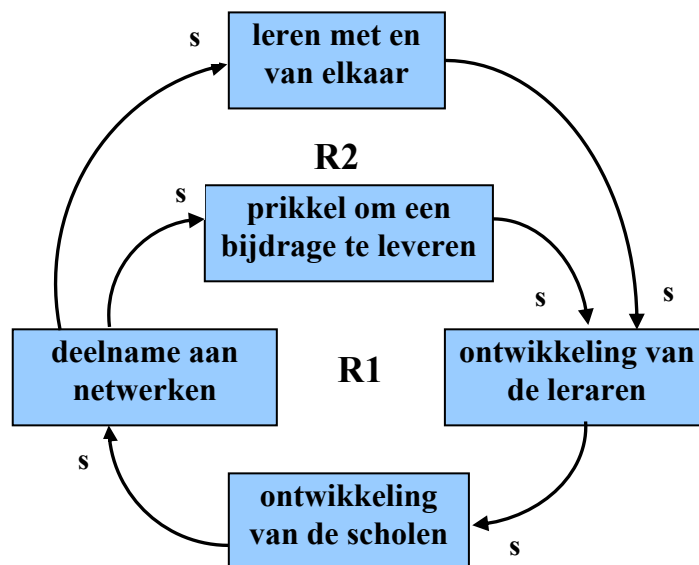
De kansen van diversiteit

Duurzaam leiderschap benut de grote kansen die het bestaan van verschillen biedt.

- **accepteer niet slechts de verschillen, maar benut ze als kans om van elkaar te leren.**

Dat kan zowel op schoolniveau als door het werken met bovenschoolse netwerken. Enkele voordelen van zo'n netwerken:

- netwerken hebben een positieve invloed op motivatie en moreel besef;
- ze bieden kansen om gebruik te maken van verschillen, niet alleen tussen de leraren, maar ook tussen de scholen;
- leraren krijgen kansen om succesvolle werkwijzen uit te wisselen en met elkaar te delen, ze maken kennis met nieuwe materialen en met andere ideeën;
- door middel van netwerken stimuleren we innovaties die bijdragen aan een goede toekomst voor onze kinderen. Het begrip "onze kinderen" krijgt een andere betekenis;
- netwerken bevorderen de ontwikkeling van lerende scholen: deelname aan een netwerk stimuleert leraren en dus ook de scholen om zelf te ontwikkelen.



- maak gebruik van meerdere perspectieven

Betrek het hele systeem bij het bespreken van complexiteit: hoe groter de diversiteit, hoe intelligenter de organisatie. Hierbij is dialoog noodzakelijk in een cultuur van veiligheid en vertrouwen.

- stimuleer eigen verantwoordelijkheid en creativiteit om samen aspiraties waar te maken

Laat mensen ervaren dat hun inbreng ertoe doet in de organisatie en dat onderlinge verschillen belangrijk zijn om samen een goed team te vormen. Een goed voetbalteam bestaat niet uit elf geweldige keepers....!

- heb vertrouwen in mensen en laat dat zien: "What you see is what you get"

3.6. Zorgvuldig omgaan met bronnen

Duurzaam leiderschap ontwikkelt bronnen en put materiële en menselijke bronnen niet uit. De leider gaat verstandig om met bronnen, verspilt noch materiële noch menselijke middelen. Levende systemen zijn open systemen waarin bronnen niet verloren gaan maar telkens vernieuwd en hergebruikt worden. Deze uitgangspunten gelden zowel bij duurzaamheid van onze aarde als bij duurzame ontwikkeling van organisaties!

Beperking van het gebruik van bronnen

Op dezelfde wijze waarop we de natuurlijke bronnen van de aarde uitputten, gaan we vaak ook om met mensen in organisaties. We leven in een "ADHD-cultuur": druk druk druk. Door

dit drukke leven hebben we nauwelijks nog tijd om te ontspannen, om tijd te besteden aan relaties en in alle rust over dingen na te denken. In scholen is vaak sprake van een overladen curriculum en de ene verandering volgt de andere op zonder dat er sprake is van samenhang en tijd om vernieuwingen goed te implementeren. Op die manier putten we mensen uit en kan er geen sprake zijn van duurzaamheid. Wat kunnen leiders doen?

- mensen faciliteren

Duurzaam leiderschap impliceert de zorg voor voldoende bronnen in het systeem: rust, tijd, materialen, een prettige werkomgeving en voldoende ondersteuning.

- oog en oor voor mensen hebben

Zorg ervoor dat je als leider weet wat er speelt in de school. Wat betekenen de veranderingen in de school voor de mensen op de werkvloer? Hoe gaan ze daarmee om? Wat hebben ze nodig om het tot een succes te maken? Oog en oor voor mensen hebben is wezenlijk als we overbelasting willen voorkomen.

- werken aan zingeving

Gevoelens van overbelasting hebben vaak ook te maken met een gebrek aan zingeving in het werk en het gevoel dat mensen hebben van alles en nog wat te moeten: veel leraren (en leerlingen!) leiden aan “moetisme”. Voor leiders betekent dit dat ze veel aandacht besteden aan waarden, identiteit en missie zodat er meer innerlijke betrokkenheid ontstaat.

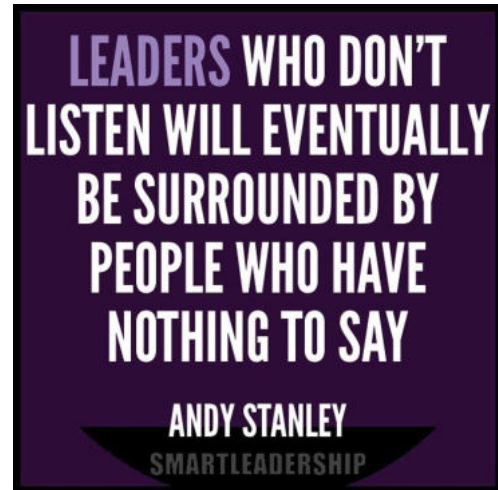
Geef mensen de ruimte om zelf invulling te geven aan hun werk vanuit de gezamenlijke kaders.

- tijd maken en nemen

Besef ook dat elke verandering tijd kost; waak voor zogenaamde kerstboomscholen die blinken van buiten zonder enige diepgang en samenhang.

- aandacht schenken aan de professionele cultuur

Wezenlijk voor de energie in een school is de cultuur: een open sfeer, mensen die zich veilig voelen om hun mening te geven zonder angst voor de reacties van anderen, een gevoel er samen voor te staan, moreel besef in het werk.



Vernieuwen

Als we de school zien als een levend ecosysteem, betekent dit dat elke school en elke regio zich regelmatig vernieuwt. Hargreaves en Fink beschrijven zeven uitgangspunten voor “renewal”. Ze vallen volledig samen met de zeven principes van duurzaam leiderschap:

- optimale mogelijkheden creëren om te leren: diepte;
- zorg dragen voor continuïteit in goed leiderschap: lengte;
- spreiden van het leiderschap door de school: breedte;
- veel aandacht schenken aan kinderen met speciale behoeften: rechtvaardigheid;
- vieren en gebruik maken van verscheidenheid: diversiteit;
- optimaal voordeel halen uit materiële en financiële bronnen; beperken en vernieuwen;
- respecteren van waardevolle tradities: behouden van het goede uit het verleden.

3.7. Behouden van het goede uit het verleden

Duurzaam leiderschap respecteert en bouwt op het verleden in de zoektocht naar het creëren van een nieuwe toekomst. Niet alles wat nieuw is, is beter. Niet alles wat oud is, deugt niet

langer! Bij veranderingsprocessen is het van groot belang dat leiders bouwen op datgene wat reeds aanwezig is, aansluiten bij datgene wat reeds ontwikkeld is.

- niet alleen naar de toekomst maar ook naar het verleden kijken;
- wat kunnen we leren van de fouten en de successen van het verleden?
- wat kunnen we behouden en verder uitwerken en verbeteren?

Leren van het verleden én leren van de toekomst: dat is de uitdaging bij duurzaam leiderschap. We moeten op zoek naar “*a creative recombination*” van oud en nieuw!



Een belangrijk aandachtspunt voor leiders is de samenstelling van het team en de manier waarop oudere en jongere leraren met elkaar omgaan en hoe ze van elkaar leren. Jonge leraren zijn in het algemeen erg enthousiast en staan vaak meer open voor veranderingen. Ze hebben meestal minder vaardigheden en ze voelen zich minder zeker.

Oudere leraren hebben door hun ervaring

vaak veel geleerd en zijn in staat zaken beter in een breder perspectief te plaatsen. Beide kunnen veel van elkaar leren als ze goed omgaan met hun mentale modellen. Leiders kunnen streven naar een gemengd team m.b.t. leeftijd en werken aan de kwaliteit van het teamleren in de school.

Het verleden vergeten

Er zijn veel redenen waarom organisaties zich het verleden zouden moeten herinneren. Er zijn ook situaties waarin men het verleden zou moeten vergeten.

Vergeeten van het verleden kan doelgericht plaats vinden maar het gebeurt ook vaak onbewust, zonder dat we dit willen. In een schema ziet dit er als volgt uit.

	<i>nieuwe kennis</i>	<i>oude kennis</i>
<i>onbewust</i>	er niet in slagen het nieuwe te verbinden met het aanwezige; geen duurzaam leren	bestaande kennis die ongewild verloren gaat, b.v. door vertrek van mensen op sleutelposities
<i>doelgericht</i>	leren = afleren b.v. omdat de oude kennis ons niet langer dienstbaar is	samen leren oude mentale modellen los te laten: “letting go to let come”

Een werkwijze die scholen kunnen toepassen bij het creëren van een balans tussen het oude en het nieuwe is “**stop, start en ga door**”!

Nadat de school een gezamenlijke missie en een visie heeft ontwikkeld, kan het team besluiten:

- te **stoppen** met activiteiten die vaak in de school worden toegepast maar die niet langer passen bij datgene wat er toe doet; mensen moeten geholpen worden bij dit “afleren”;
- te **starten** met activiteiten die nog niet of nauwelijks worden toegepast maar die bijdragen aan datgene wat er toe doet; ook hier is het belangrijk mensen daarbij te ondersteunen;
- **door te gaan** met activiteiten die reeds worden toegepast en die ertoe doen; leer met en van elkaar om deze activiteiten verder te verbeteren;
- **zich niet bezig te houden met activiteiten die er niet toe doen** maar die door externen in de school worden gepropageerd: weerstand tegen verandering als een constructief proces!

Het verleden vernieuwen

De uitdaging is dus om de goede dingen uit het verleden te behouden, ervan te leren in combinatie met leren van de toekomst. Dat betekent dat duurzaam leiderschap erop gericht is te **werken met het verleden, niet tegen het verleden!**

Als slot enkele suggesties om het verleden te vernieuwen.

- organiseer minstens een keer per jaar een studiedag rond waarden, missie en visie: verbind mensen met de individuele en collectieve aspiratie;
- pas werkvormen toe aan de hand van het biografisch perspectief, individueel en collectief. Maak daarbij gebruik van visuele hulpmiddelen zoals tijdbalken. Laat mensen hun verhaal vertellen en vertel het verhaal van de organisatie;
- maak kwaliteiten van mensen zichtbaar zodat ze in het hele systeem zitten;
- organiseer gerichte “vergeet-sessies”. Een lerende school is in staat om te leren én om af te leren. Bespreek in hoeverre activiteiten nog ten dienste staat aan het realiseren van onze (nieuwe) missie en visie. Welke dingen moeten we achterlaten, ook al kost dat moeite;
- ga zorgvuldig om met mentoren: oud-jong. Bevorder de dialoog tussen beiden;
- sluit bij innovaties aan bij het reeds aanwezige.

Besluit

Er is één belangrijk principe dat door alle scholen omarmd zou moeten worden en dat is duurzaamheid. Hoe kunnen we ook op lange termijn kwaliteit blijven leveren? We kunnen onmogelijk scholen ontwikkelen die iets voor mensen en voor de samenleving kunnen betekenen als we ons blijven richten op de korte termijn, Als we geen leven hebben “na het volgende project”.

Als we daadwerkelijk willen komen tot een duurzame ontwikkeling van het onderwijs is duurzaam leiderschap een van de belangrijkste hefboomen. Het gaat daarbij om leiderschap op alle niveaus in het systeem: op de scholen, bij de besturen en de samenwerkingsverbanden, regionaal en landelijk.

Duurzaam leiderschap is leiderschap dat ertoe doet, dat verder reikt dan de direct betrokken medewerkers en dat blijvend is. Het is een vorm van gedeelde verantwoordelijkheid, met zorg voor mens en omgeving. Alle mensen binnen de school worden actief bij de ontwikkelingen betrokken en voortdurend gestimuleerd in hun ontwikkeling. De school neemt vanuit een eco-benadering haar verantwoordelijkheid in de maatschappelijke en geografische context. De school is een gemeenschap waar gezamenlijk geleerd en ontwikkeld wordt: een lerende school!

