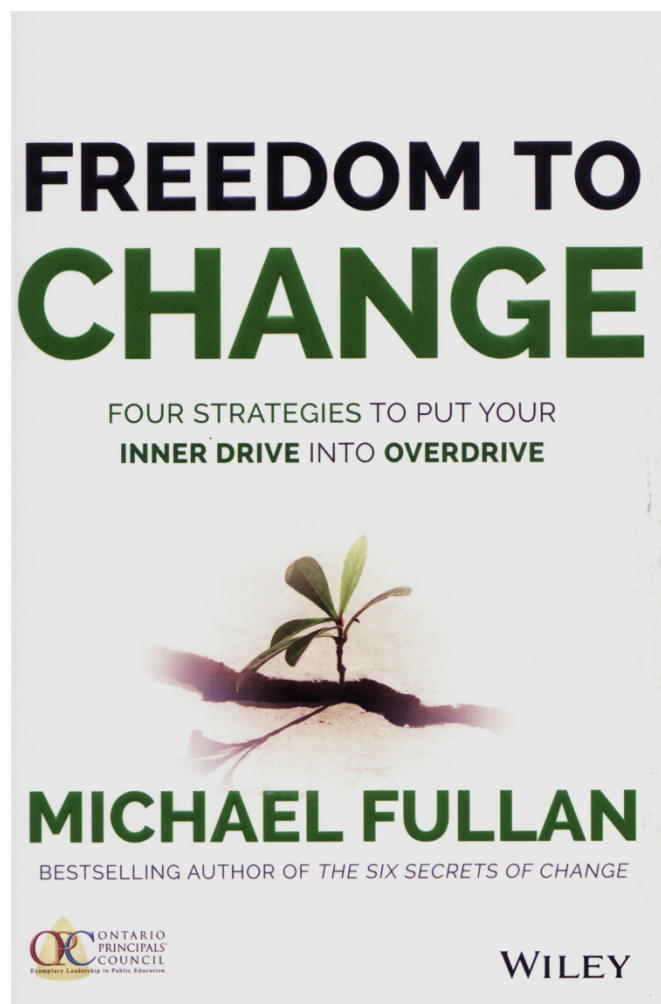


Vrijheid in verandering

**Samenvatting en bewerking van het
boek van Michael Fullan**



Jan Jutten
www.janjutten.nl

1. Vrijheid-van of vrijheid-tot

Na enkele eeuwen van innovaties in organisaties zijn er niet echt in geslaagd de mate van betrokkenheid van mensen bij hun werk te vergroten. Slechts een geringe meerderheid is tevreden met het werk dat zij/hij doet. Ongeveer 30% is daadwerkelijk betrokken bij het werk.

Als oorzaken worden vaak genoemd:

- het ontbreken van een goede professionele cultuur;
- een te geringe kans op groei en ontwikkeling binnen de organisatie;
- ontevredenheid over de kwaliteit van het leiderschap;
- te weinig voldoening in het werk.

Een van de gevolgen hiervan is dat veranderingsprocessen vaak moeizaam verlopen. Ze hebben het gevoel dat er van alles van bovenaf wordt opgelegd. Ik heb dit zelf in een van mijn boeken “moetisme” genoemd. Mensen vinden dat ze vrij moeten zijn. Meestal bedoelen ze dan “vrij zijn van”. Fullan beschrijft dit als het ‘freedom-from’ probleem.

Een kernvraag is dus: wat motiveert mensen in hun werk?

Hier is veel onderzoek naar gedaan. Het gaat om enkele belangrijke hefboomen die veel invloed hebben op motivatie en betrokkenheid. Opvallend is dat externe factoren in het algemeen weinig bijdragen aan (duurzame) motivatie. Het zijn vooral interne factoren die doorslaggevend zijn:

- autonomie: zelf invloed hebben op je werk;
- zingeving: dingen doen die ertoe doen;
- werken vanuit vakmanschap: goed zijn in de dingen die je doet;
- kunnen samenwerken in een team.

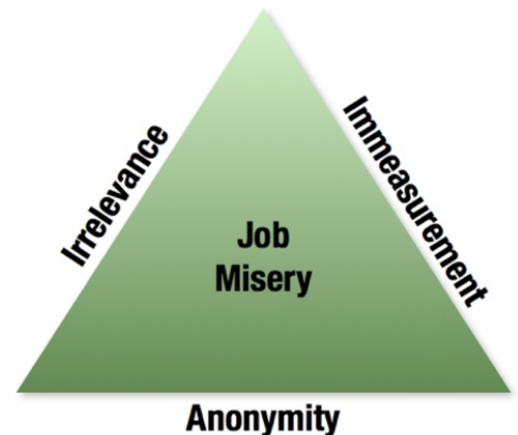
Vaak wordt geld beschouwd als een belangrijke motivator voor het werk. Dit blijkt alleen op korte termijn een rol te spelen.

Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek ‘Three signs of a miserable job’ de volgende kenmerken van een ‘rotbaan’:

- **onbelangrijk**: mijn werk doet er niet toe, zowel voor mezelf als voor anderen;
- **onmeetbaar** (geen data): ik weet niet of mijn werk wel/niet effectief is; ik heb daar geen gegevens over;
- **onbekendheid**: ik voel me een nummer, niemand kent mij.

Om als leider succesvol te zijn in een organisatie is het van groot belang de dynamiek te begrijpen die er speelt bij het maken van een omslag van ‘vrijheid-van’ naar ‘vrijheid-tot’.

Hierbij speelt nog een ander uitgangspunt een rol: ‘vrij zijn’ heeft niet slechts betekenis op individuele vrijheid, maar “vrij te zijn, samen met anderen”.



De Duitse psycholoog/socioloog **Erich Fromm** schreef in 1969 het boek ‘Escape from Freedom’.

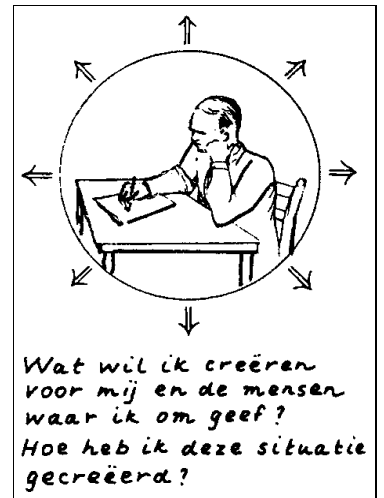
Zijn stelling daarin was, dat het zoeken naar individuele vrijheid geen goede zaak is. Vaak gaat het dan om ‘met rust gelaten worden’. Dit ‘freedom-from’ is veel gemakkelijker te realiseren dan ‘freedom-to’. Fromm noemt dit “*to be alone and free yet powerless and afraid*”.

Het is een negatieve vorm van vrijheid die van mensen individualistische en geïsoleerde wezens maken, die een afstandelijke relatie hebben met de wereld om hen heen.

De eerste stap die nodig is om de omslag te maken naar ‘freedom to, as a group’ is dat we ons realiseren van we zelf veel kunnen doen. Frances Moore Lappé noemt dit de omslag van powerlessness naar empowerment.



Ook in het onderwijs hebben veel mensen het gevoel dat vrijwel alles wordt voorgeschreven: door de overheid, de inspectie, het bestuur. Natuurlijk zijn er dingen die moeten, de vraag is echter op welke wijze we met die begrenzingen omgaan. Kunnen we de problemen waar we mee te maken krijgen aanpakken op een manier die het verschil maakt? In de lerende organisatie wordt dit ook wel **persoonlijk meesterschap** genoemd, een van de vijf disciplines.



Eric Fromm laat zien dat het fundamentele probleem en de oplossing besloten liggen in de interpersoonlijke relaties. Dit is tevens het perspectief dat nodig is als we willen werken aan ‘vrijheid-tot’. De teneur van de oplossing is om betekenisvolle doelen en waarden voor jou als persoon na te streven door middel van complexe autonome verbindingen en relaties met anderen: samen iets creëren dat we belangrijk vinden. Dit wordt er bedoeld met de verbinding tussen de disciplines persoonlijk meesterschap en gezamenlijke visie.

2. Simplexiteit als leidraad voor verandering

Bij simplexiteit gaat het om het vinden van werkbare oplossingen voor problemen in situaties die schijnbaar te complex zijn. Jeff Kluger gaat in op twee belangrijke vragen :

- Why do simple things become complex?
- How can we make complex things simple?

Hierbij wordt duidelijk hoe belangrijk de discipline systeemdenken is. Systeemdenken is gericht op het beter begrijpen van complexiteit om op basis daarvan effectiever te handelen.



Michael Fullan beschrijft een mogelijk aanpak als het gaat om **simplexiteit**:

1. identificeer de belangrijkste factoren die een rol spelen in het probleem (bij systeemdenken worden deze factoren de variabelen genoemd)
2. welke zijn de relaties tussen de belangrijkste variabelen: hoe beïnvloeden ze elkaar? De relaties tussen de variabelen zorgen immers voor de complexiteit.
3. welke variabelen vormen de hefboomen waar we mee aan de slag gaan om het meeste effect te bewerkstelligen?

Simplexiteit geldt ook voor hoe we om kunnen gaan met de mindset van ‘vrijheid-tot’.

De vier belangrijkste variabelen die daarbij een rol spelen:

- autonomie in samenwerking: *connected autonomy*;
- kunnen geven en ontvangen van feedback;
- verantwoordelijkheid voelen voor het geheel;
- verspreiding van goede ideeën en werkwijzen door interactie (teamleren, netwerken).

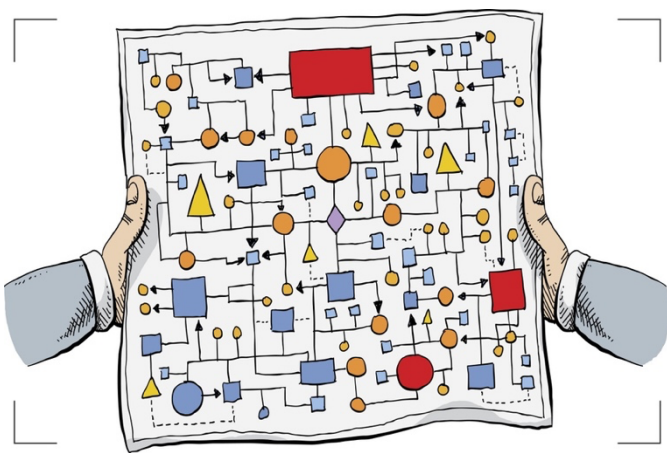
Het is van belang een onderscheid te maken tussen complex en gecompliceerd.

complex	gecompliceerd
Is meestal inherent aan een probleem. Bijvoorbeeld schaken, dit is een complex bordspel. Goed les geven aan kinderen is buitengewoon complex.	Hier spelen ook nog andere factoren een rol die niet inherent zijn aan het probleem. Bij schaken b.v. een slechte nachtrust, emoties die spelen tijdens het spel. Bij goed lesgeven b.v. onduidelijke vernieuwingen, tekort aan leerkrachten, gevoelens van moetisme bij veranderingen.

Veranderingsprocessen maken we vaak té gecompliceerd onder het mom van strategie. Strategie is een term, die afkomstig is uit het militaristisch denken. Carl von Clausewitz, een Pruisische militaire strateeg rond 1800, schreef het aldus:

“Alles is simpel in tijden van oorlog maar zelfs het meest eenvoudige is moeilijk. Ontelbare incidenten die niet te voorzien zijn, zorgen voor slechtere prestaties waardoor je altijd tekortschiet ten aanzien van het gestelde doel.”

Door middel van een gedetailleerde strategie proberen we alles te plannen en te controleren. Jammer genoeg werken levende systemen niet zo. Zoals systeemdenkers als Daniel Kim zeggen: ***“You’ll never know what a system does when you do something to the system!”***



Voorspelbaarheid en controle zijn een illusie. Ze maken de situatie erger en de kans op succes kleiner. Met andere woorden: problemen zijn complex en we proberen de situatie te controleren door strategieën en plannen. Deze maken het probleem steeds gecompliceerder.

In het onderwijs hebben we steeds meer te maken met regels en verwachtingen van ‘bovenaf’. Men probeert vanuit de overheid het oncontroleerbare te controleren.

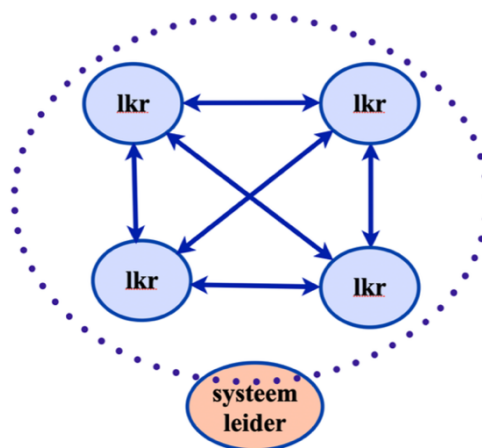
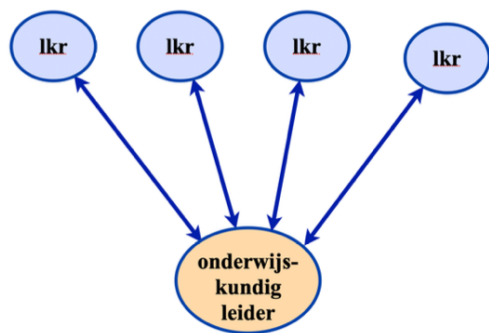
Desondanks is het belangrijk om onze eigen keuzes te maken. Het is niet de taak van

schoolleiders en leerkrachten om alle overheidsbeleid klakkeloos uit te voeren. Hoe sterker de eigen missie, visie en waarden van de school zijn, hoe meer mogelijkheden er zijn om eigen keuzes te maken. Als je je eigen toekomst niet creëert, doen anderen het voor je.

Ook schoolleiders en bestuurders hebben soms de neiging alles te willen controleren, onder andere door micro-management (‘running on the dancefloor’). Bij veranderingsprocessen gaat het erom, vooral systeemleiderschap te laten zien:

- het creëren van goede voorwaarden voor veranderingen;
- ‘use the group to change the group’;
- Toepassen van systeemdenken: begrijpen vóór ingrijpen.

Als het werk complex is, is het beter om als leider de voorwaarden te scheppen voor ‘vrijheid-tot’ (vanaf het balkon, waar zichtbaar is ‘what’s going on’). Begrenzen en aansturen bevordert vooral een ‘vrijheid-van’-houding. Het meeste werk in deze tijd kent onvoorspelbare aspecten, die vragen om zelf problemen op te lossen, maar dan wel in relatie met elkaar.



‘Vrijheid-van’ is geen overwinning! Mensen in de school moeten zich realiseren dat ‘vrijheid-van’ (met rust gelaten worden) niet hetzelfde is als ‘vrijheid-tot’.

Freedom from Vrijheid-van	Freedom to Vrijheid-tot
Individualisme Zelf kunnen bepalen wat je doet en wat niet. Vaak mislukt dan een veranderingsproces en blijft alles bij het oude.	Verbondenheid Vrij zijn samen met anderen en samen leren doen wat ertoe doet op basis van gezamenlijke missie, visie en waarden.

Twee voorbeelden uit de school om e.e.a. te illustreren.

Voorbeeld: **omgaan met testen en toetsen in de school**

Freedom from Vrijheid-van	Freedom to Vrijheid-tot
Niet langer doen vanwege de druk die de kinderen en wij als leerkrachten ervaren. Stoppen met het afnemen van allerlei toetsen.	Welke toetsen vinden we samen belangrijk? Hoe gaan we om met de resultaten zodat we nog betere lessen kunnen geven en kinderen beter leren?

Voorbeeld: **afleggen van verantwoording (extern en intern)**

Freedom from Vrijheid-van	Freedom to Vrijheid-tot
Een einde maken aan alle vormen van verwoording afleggen. Het is controle en dat voelt voor mij als wantrouwen in mijn werk.	Intern en extern verantwoording willen afleggen vanuit een besef van verantwoordelijkheid

4. Autonomie en samenwerking

De geschiedenis van het lerarenvak is gebaseerd op autonomie in het klaslokaal. Vrij zijn van verwachtingen en eisen. Je hebt er de vrijheid om creatief te zijn en je hebt er de vrijheid om ineffectief te zijn. Als je creatief bent en geïsoleerd werkt, worden jouw ideeën niet opgepikt en profiteren anderen niet. Als je ineffectief bent en geïsoleerd werkt, dan ben je je daar niet



van bewust en krijg je geen hulp bij verbetering. In een school is het belangrijk een gezond evenwicht tot stand te brengen tussen jezelf als persoon en je verbondenheid met anderen. Michael Fullan noemt dit 'connected autonomy': een combinatie van individualiteit en verbondenheid met elkaar.

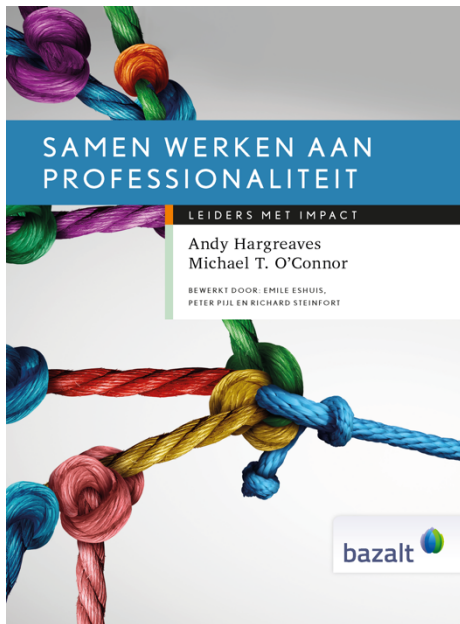
Werken in het onderwijs is geen individuele 'sport', het is een 'teamsport'.

Andy Hargreaves maakt in dit verband een onderscheid tussen professionele samenwerking en samenwerken aan professionaliteit.

Samenwerking is in het onderwijs een belangrijke hefboom voor innovatie en

ontwikkeling. De positieve effecten van professionele samenwerking voor leerkrachten en leerlingen kan op basis van veel recent onderzoek niet meer ontkend worden. De vraag is niet langer *of* leerkrachten zouden moeten samenwerken, maar vooral *hoe* ze dat moeten doen. Niet alle vormen van samenwerking blijken wenselijk en effectief.

professionele samenwerking	samen werken aan professionaliteit
Geeft aan hoe mensen samenwerken binnen hun beroep	Geeft aan hoe mensen op een effectieve en professionele manier kunnen samenwerken
Kan sterk of zwak zijn	Is gericht op effectiviteit
Is beschrijvend: wat gebeurt er op het gebied van samenwerking?	Is normatief: wat is nodig om een professionele cultuur te creëren?
Praten <i>of</i> doen; theorie <i>of</i> praktijk	Praten <i>en</i> doen: theorie <i>en</i> praktijk
Smalle (cognitieve) leerdoelen	Brede leerdoelen vanuit een missie die ertoe doet
Incidentele teambijeenkomsten en studiedagen	Leren en samenwerken is ingebed in de cultuur van de school
Op een prettige manier praten met elkaar, binnen ieders comfort-zone	Dialogoog met elkaar voeren om te leren, ook als het lastig is
vooral <i>voor</i> de leerlingen	ook <i>met</i> de leerlingen



Samen werken aan professionaliteit gaat over de manier waarop leerkrachten het lesgeven en het leren samen veranderen. Het doel is om met alle leerlingen te kunnen werken aan betekenisvolle ontwikkeling, met zingeving en succes. Het wordt georganiseerd op basis van kennis die is aangetoond, maar niet slechts op basis van cijfers. Wezenlijke aspecten in de samenwerking zijn: het voeren van dialoog, geven en ontvangen van feedback, eerlijk zijn, voortdurend samen onderzoeken. Deze samenwerking is ingebed in de professionele cultuur van de school waarin leerkrachten daadwerkelijk goede collega's zijn, oog en oor voor elkaar hebben en elkaar helpen het werk voortdurend beter te maken.

In het boek Professioneel Kapitaal beschrijven Fullan en Hargreaves die vormen van kapitaal die nodig zijn voor succesvolle schoolontwikkeling: menselijk, sociaal en

besluitvormingskapitaal.

- **menselijk kapitaal**: dit wordt ook wel talent genoemd, de kwaliteiten van elk individu in de organisatie;
- **sociaal kapitaal**: betreft het delen van die talenten door van elkaar te leren, de relaties en de interactie tussen leerkrachten. In het onderwijs is de aandacht nog teveel gericht op de ontwikkeling van menselijk kapitaal en te weinig op de groep als geheel, op het systeem. Dit uitgangspunt wordt niet beperkt tot de individuele school, maar geldt ook voor de scholen onderling. Sociaal kapitaal ontwikkelen gaat dus ook over het verbinden van scholen met elkaar om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.
- **besluitvormingskapitaal**: bij deze vorm van kapitaal gaat het om het vermogen van leiders en leerkrachten om beslissingen te kunnen nemen in complexe situaties, zelf keuzes kunnen maken in specifieke situaties en deze op een open wijze kunnen evalueren.

“Use the group to change the group”!

Groepen kunnen heel krachtig zijn, maar dus ook heel krachtig fout. Vaak spelen collectieve opvattingen een rol:

- zo gaat dat hier
- dat hebben we altijd zo gedaan
- wij van de onderbouw vinden.....

Mentale modellen zitten niet alleen tussen de oren, maar ook tussen de mensen. Bij mentale modellen gaat het om het besef dat er een verschil is tussen jouw waarheid en dé waarheid.

Om goed samen te werken, is de kwaliteit van de communicatie erg belangrijk. Luisteren naar elkaar, voeren van een dialoog, geven en ontvangen van feedback, goed omgaan met mentale modellen. Het is voor schoolleiders niet alleen belangrijk om de samenwerking te regelen (structuur), maar tevens zorg te dragen voor de kwaliteit van de communicatie (cultuur)



Enkele suggesties voor schoolleiders met betrekking tot autonomie en samenwerking:

1. Begrijp wat je medewerkers doen, waarom ze het doen en wat hen beweegt;
2. Ontwikkel verbindend leiderschap, bevorder samenwerking door de voorwaarden hiervoor te scheppen;
3. Verhoog de collectieve kracht door mensen meer (gezamenlijke) autonomie te geven;
4. Bevorder transparantie, werk met doelen die monopolies in de school verminderen en samenwerking stimuleren; maak een einde aan isolement een aan de privatisering van de klas;
5. Werk samen aan het creëren van een nieuwe toekomst en niet zozeer aan het oplossen van knelpunten uit het verleden;
6. Waardeer en beloon samenwerking.

5. Feedback

Feedback is een mededeling aan iemand die hem informeert over hoe zijn gedrag door jou wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Je geeft de ander dus louter informatie over het effect van zijn gedrag op jou. Dit gebeurt in twee stappen:

1. beschrijf objectief het waargenomen gedrag van de ander;
 2. beschrijf de gedachten of het gevoel dat door dit gedrag bij jou wordt opgeroepen.
- Zowel het ontvangen als het geven van feedback doet ertoe. Ze beïnvloeden elkaar.



“Freedom is the right to tell people what they do not want to hear” – George Orwell

Als je een balans wil vinden tussen autonomie en samenwerking moet je zowel goed zijn in geven als in ontvangen van feedback. Vragen om feedback en omgaan met ongevraagde feedback zijn een goudmijn voor groei. De kunst van feedback geven en ontvangen is moeilijk. Enkele overwegingen over feedback:

- Veel mensen houden niet van feedback en willen eigenlijk geen feedback ontvangen;
- Feedback is een van de kernfactoren voor verandering van individuen en groepen;
- Denken in termen van actief zoeken betekent dat we eerst en vooral moeten denken in termen van wat de ontvangers nodig hebben en wat we kunnen doen;
- Zowel het geven als het ontvangen van feedback vormen een uitdaging.

Een van de grootste problemen m.b.t. communicatie is dat mensen niet zeggen wat wel gezegd zou moeten worden of dit doen op de verkeerde plek. (Ik heb last van het gedrag van A en ik zeg het tegen B). De reden is vaak angst voor de gevolgen. Hoe zal de ander reageren? Feedback kan ons helpen om eerlijk te zijn, ook als het lastig is.



In een lerende school is feedback een kerncompetentie voor iedereen.

De belangrijkste regel bij feedback is dat je iets zegt over het gedrag van de ander en niet over de persoon! Dit laatste noemen we psychologiseren. “Wat ben jij een.....”

Goede feedback is de basis van de professionele cultuur en het helpt bij het creëren van een sfeer van vertrouwen. Zorgvuldig omgaan met feedback voorkomt miscommunicatie en beïnvloedt samenwerking positief.

Ga daarom actief op zoek naar feedback en beschouw het als een cadeau om van te leren.

Door feedback krijg je zicht op het effect van je gedrag of uitspraken. We hebben vaak de neiging om onszelf te beoordelen op basis van onze intenties; anderen beoordelen ons op basis van onze impact, de effecten die ons gedrag heeft.



Naast het verbeteren van de feedback kun je als leider werken aan het verder ontwikkelen van de professionele cultuur in de organisatie. Fullan geeft hiervoor vijf belangrijke suggesties:

1. Zorg voor een verbindend en inspirerend doel

Een kenmerk van alle goed functionerende organisaties is dat men geïnspireerd wordt door een levende ambitie (“doelgericht dromen”). Hij beschrijft het voorbeeld van de Hackney en Towers Hamlets school in Londen. Hun droom was dat ouders er uiteindelijk voor wilden vechten om hun kind op hun school te krijgen. En dat terwijl veel ouders juist hun kinderen van school wilden halen of dat reeds gedaan hadden. De droom was dat achterstanden en armoede geen excuus voor mislukking mocht zijn.

Wat is de inspirerende droom van jouw school??



de droom van de Tower Hamlets-scholen

“Wij willen in al onze scholen aantonen dat armoede geen excuus kan zijn voor slechte prestaties op school.”



2. Werk aan goede interactie, investeer in de kwaliteit van de communicatie

Er wordt veel geleerd als mensen samenwerken, goed communiceren en open staan voor nieuwe ideeën en werkwijzen. Continue feedback is daarbij een van de hefbomen.

3. Maak gebruik van relevante, heldere data

Goede data maken interactie specifiek. Een van de meest effectieve vormen van teamleren is het structureel bespreken van de resultaten van de kinderen. Daarbij gaat het om de verhalen achter de data om op die manier de kwaliteit van de lessen te verbeteren. Het is de meest krachtige vorm van teamleren. Alleen met behulp van data kunnen we immers bepalen of ons onderwijs verbetert.

4. Zorg voor open feedback om elkaar nog beter te maken

Dit kan alleen als er daadwerkelijk iets gedaan wordt met de feedback. Soms is het een soort trucje, zonder verdere gevolgen voor het leren.

5. Stimuleer openhartigheid en respect voor autonomie

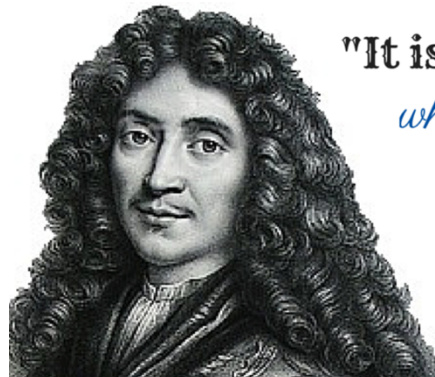
Openhartigheid, veiligheid, zich gewaardeerd voelen, omarmen van het nieuwe: dit alles draagt bij om beter om te kunnen gaan met het onbekende en om chaos en angst tot een minimum te beperken.

6. Verantwoordelijk zijn

In dit hoofdstuk gaat over de vraag op welke manier we het beste kunnen omgaan met verantwoording afleggen (accountability). Hoe kunnen we de verantwoordelijkheid nemen voor onze acties? Ook als de cultuur er niet naar is.....

Als we dit op een effectieve manier willen doen, is het nodig om:

- de interne verantwoording te optimaliseren: mensen in de school die zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van hun werk en daarover intern verantwoording willen en kunnen afleggen;
- door middel van externe verantwoording een raamwerk te bieden voor de interne verantwoording: standaarden, verwachtingen, transparantie van de data, selectieve interventies. *"Accountability is taking responsibility for one's actions"*.



**"It is not only
what we do,
but also what
we do not do,
for which we are
accountable."**
— Molière

Het gaat altijd om het leren van de leerlingen: neem ik daar de verantwoordelijkheid voor? Verbeter ik voortdurend de kwaliteit van mijn werk, bevorder ik deep learning bij mijn leerlingen, leren mijn leerlingen hierdoor beter?

Externe verantwoording houdt in dat leiders de omgeving (zoals b.v. ouders, overheid, bestuurders) ervan verzekeren dat het systeem waarin ze werken goed functioneert en voldoet aan de verwachtingen die de buitenwereld ervan heeft.

Interne verantwoording betekent dat mensen binnen de organisatie zelf horizontaal en verticaal verantwoording afleggen over hun werkwijzen en de resultaten daarvan.

Neem als voorbeeld het afleggen van verantwoording over **de resultaten van de kinderen**.

	extern	intern
horizontaal	Leerkrachten bespreken de resultaten met collega's van andere scholen	Leerkrachten bespreken de resultaten met collega's en gebruiken dit als basis voor betere lessen
verticaal	Schoolleider en bestuurder verantwoorden de resultaten naar de inspectie	Leerkrachten naar de IB-ers en/of naar de schoolleider. De schoolleider verantwoordt naar de bestuurder



Omdat in de meeste scholen nog teveel sprake is van individuele gerichtheid, werkt de horizontale benadering nog onvoldoende. Veel onderzoeken hebben aangetoond dat intern verantwoording afleggen veel effectiever is dan extern. Interne verantwoording gaat bovendien vooraf aan externe!

Richard Elmore laat zien dat duurzaam succesvolle scholen werken met een cultuur van samenwerking, individuele en collectieve verantwoordelijkheid en correctieve acties op basis van interne verantwoording afleggen.

“Investments in internal accountability must precede any expectation that schools will respond productively to external pressure for performance.” (Richard Elmore)

Verantwoording afleggen wordt nog teveel gezien als afgerekend worden op de cijfers, op testresultaten. Veel leerkrachten willen af van al die externe verantwoording. Dit is een duidelijk voorbeeld van de ‘vrijheid-van’ mindset!

De uitdaging is om het te zien als verantwoordelijkheid nemen en willen afleggen voor het leren van de leerlingen. Het gaat om het accepteren van de morele opdracht als leerkracht om alle leerlingen optimale kansen te bieden op goed onderwijs. Met andere woorden: van moetisme naar moreel besef! Een voorbeeld van de ‘vrijheid-tot’ mindset.

“We are moving to define accountability as responsibility!”

Bij externe verantwoording speelt altijd autoriteit een rol. Externe verantwoording is zeker nodig, maar we zullen er op een andere manier mee om moeten gaan.

Als degenen met de autoriteit (inspectie, bestuur) de ontwikkeling van het systeem in positieve zin willen bevorderen, kunnen ze dit het beste doen door de interne verantwoording te stimuleren. Dat is lastig, want mensen met autoriteit geven niet graag hun controle op. Zelfs als blijkt dat deze niet werkt! Het gaat erom interne en externe verantwoording op een goede manier te combineren. De hefboom ligt bij de samenwerking en de transparantie in de organisatie. Creëer de voorwaarden waaronder mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen ontwikkeling en voor het beter leren van alle leerlingen:

Externe verantwoording afleggen



Policymakers are trying to do at the back end with accountability what they should have done at the front with capacity building
(Jal Mehta)

- werk met een beperkt aantal doelen: focus;
- gebruik relevante data op een effectieve manier;
- zorg voor samenwerking zodat mensen data kunnen gebruiken om van elkaar te leren;
- ga na of er vorderingen gemaakt worden door deze werkwijze.

Als het intern verantwoording afleggen op een goede manier gebeurt, kan externe verantwoording enkele belangrijke functies vervullen:

- het systeem voorzien van heldere standaarden en verwachtingen;
- voorbeelden zien van systemen die positieve ervaringen hebben met bepaalde werkwijzen;
- zicht krijgen op het functioneren van het eigen systeem in vergelijking met andere systemen;
- er mede voor zorgen dat systemen voldoen aan de verwachtingen die gesteld mogen worden;
- indicatoren verschaffen voor individuele ontwikkeling.

Bij het zorgvuldig omgaan met verantwoording spelen leiders een belangrijke rol.

Verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen dienen iets vanzelfsprekends te zijn in een school en binnen een bestuur.

Het betekent ook dat leiders zich niet “afkeren” van de verwachtingen van de buitenwereld.

Dit kan het beste door zelf mee te denken, door te participeren en de stem te laten horen, door de visie op bestuursniveau serieus te nemen en eraan bij te dragen. *“Plugging into what is happening outside!”*

Samen met Hargreaves heeft Fullan beschreven hoe belangrijk **een combinatie van pull en push** is. Beide vormen krachtige en noodzakelijke factoren, die slim gecombineerd moeten worden om succesvol te zijn.



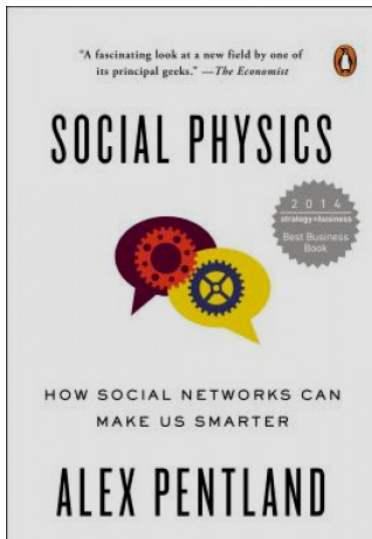
Pull verwijst naar de manier waarop mensen zich aangetrokken voelen tot een overtuigende visie en tot inspirerende collega's en leiders, die samen vol overgave aan een aantrekkelijk doel willen werken.

Push verwijst naar een omgeving waarin sprake is van hoge expliciete verwachtingen en waarin collega's aan gemeenschappelijke doelen werken. Er is sprake van push als de werkwijze en de resultaten transparant zijn en wanneer er regelmatig gesprekken plaats vinden over wat wel en niet werkt. Zulke culturen streven voortdurend naar verbetering.

7. Verspreiding

Het belangrijkste onderwerp in dit hoofdstuk is dat systeemleiders veel energie dienen te investeren in netwerken en andere vormen van teamleren.

Fullan gebruikt hiervoor de term ‘Systemness’: bijdragen aan het grotere systeem zodat meer leerkrachten en kinderen ervan kunnen profiteren en tevens de eigen school. Onze opdracht luidt: *“Developing great citizens for tomorrow, by becoming great citizens today.”*



De medewerkers in de school hoeven niet te wachten tot de leiders iets gaan doen. Ze kunnen ook zelf allerlei initiatieven nemen. Bij diffusion (verspreiding) gaat het erom dat we goede ideeën verspreiden door middel van samenwerking, bijvoorbeeld in sociale netwerken.

Dit is goed te verenigen met het paradigma van **Alex Pentland**. Hij maakt een onderscheid tussen engagement (verbondenheid) en exploration (verkenning). Pentland geeft aan dat we beide nodig hebben.

Engagement is sociaal leren, meestal in een groep van soortgenoten. Het leidt doorgaans tot ontwikkeling van gedragsnormen en sociale druk om deze normen af te dwingen. Het gaat om ideeën die ontwikkeld worden binnen een werkgroep.

Exploration is het zoeken naar nieuwe, waardevolle ideeën door verschillende sociale netwerken te bouwen en te verkennen. Hier gaat het om ideeën die van buiten een werkgroep aangedragen

worden.

Het verspreidingsdenken is gerelateerd aan nieuwe inzichten over veranderingsprocessen.

- In grotere systemen werkt top down opgelegde verandering niet. Ze zijn niet of nauwelijks vanuit de top te controleren.
- Hiërarchische systemen voeren druk uit om het hele systeem bij de verandering te betrekken. Bij deze aanpak is er duidelijk sprake van een plafond. Het is met een top-down benadering vrijwel niet mogelijk de voorwaarden te creëren waarbij de energie van het systeem ten volle wordt benut. Ook de bottom-up benadering werkt dan niet.

De vraag is dan: wat is dan de juiste aanpak.

Volgens Fullan en Hargreaves is dat 'leadership from the middle'. Wat verstaan we onder "the middle"?

In een schoolbestuur zijn de scholen het midden, met het bestuur aan de top en de klassen aan de onderkant. Bij scholen vormen de leerkrachten het midden, tussen de schoolleiding en de kinderen. De bedoeling is om vanuit jouw specifieke plek in het midden invloed uit te oefenen op het systeem als geheel. Als je dit wil realiseren, is er vaak een spanningsveld tussen het individu en de groep. Ga je teveel op in de groep of wil je liever geïsoleerd blijven opereren?

Ervaringen met deze aanpak laten zien dat het werken op deze manier succesvol kan zijn. We zijn te lang uitgegaan van ofwel de top-down ofwel de bottom-up benadering.

Het belangrijkste uitgangspunt: **word een betere partner naar de bovenkant én naar de onderkant!**

Integreer de verticale en horizontale krachten vanuit het midden.

In het boek staan vervolgens drie voorbeelden van deze benadering:

- Ontario (Canada)
- Singapore
- California



8. Je eigen optimale vrijheid

Er bestaat niet zoiets als volledige vrijheid. Het beste ‘zelf’ is niet in mijn eentje doen wat ik wil (vrijheid-van), maar samen met anderen iets doen wat ertoe doet (vrijheid-tot)!

Wat ons menselijk maakt, is de spanning die er is tussen alleen en samen met anderen zijn. Het is nodig om goed te zijn in beide.

Op welke wijze kunnen we de mindset vrijheid-tot verder ontwikkelen?

Hier zijn vier opties.

- Zorg voor een betekenisvolle missie en werk er zowel autonoom als samen met anderen aan;
- Integreer feedback in de samenwerking;
Hierdoor ontstaat een permanente leerculturen worden de spanningen overstegen die feedback geven en ontvangen met zich meebrengt.
- Zorg voor slimme verantwoording, waarbij interne verantwoording voorafgaat aan externe;
- Kom los van hiërarchische top-down structuren zodat er ruimte ontstaat voor het individu en de groep en voor leiderschap vanuit het midden. Horizontaal leren en connected autonomy zijn hierbij twee pijlers.

Een vrijheid-tot benadering schreeuwt om vragen die meer en meer uitdagen:

- Wat zou ik doen als ik meer vrijheid had?
- Hoe moet ik omgaan met een voortdurend probleem dat mijn werk beïnvloedt?
- Welk nieuw inspirerend doel zal ik met mijn collega's nastreven?