Levende, Veerkrachtige en Lerende (school) organisaties in de 21e eeuw
De versterking van zingevende kwaliteit in scholen als levende netwerken

Inleiding
Organisaties zijn geen machines. (oude paradigma) We kunnen ze eigenlijk niet aansturen en beheersen. Organisaties (nieuw paradigma) sturen zichzelf aan, zijn flexibel, vernieuwend, veerkrachtig, lerend en leveren een verantwoorde bijdrage aan de omgeving. Ze hebben kenmerken van *levende systemen* (= levende gehelen = levende organismen = levende verbanden). We zitten dringend verlegen om een andere manier van denken, die uitgaat van het aanboren van en vertrouwen op de innerlijke ontwikkelmogelijkheden die er zijn in de organisatie en in haar mensen.
De sleutel tot succesvol leiderschap van organisaties in de 21e eeuw ligt in het creëren van een context waarin mensen op *spiritueel, mentaal, emotioneel en fysiek* niveau van hun ontwikkeling uitgedaagd worden.[1] Een uitdaging waardoor mensen de kans krijgen om hun persoonlijke roeping en passie te volgen ten dienste van iets dat alle mensen in de organisatie overstijgt en hen tegelijkertijd verbindt. De leiding in organisaties als *levende systemen* heeft oog gekregen voor de waarde van mensen, hun individualiteit en authenticiteit, hun behoefte aan zelfreflectie en bewegingsvrijheid, hun vermogen tot creativiteit. Dat vraagt om andere vormen van sturing. Geen sturing in de zin van beheersing, maar sturing op *waarden* en *innerlijke drijfveren*.

Vier intelligenties van de hele / complete mens

- Lichaam – Fysieke intelligentie (FQ)
- Hart – Emotionele Intelligentie (EQ)
- Hoofd – Mentale Intelligente (IQ/MQ)
- Ziel – Spirituele intelligentie (SQ)

Uitgangspunten van organisaties als levende systemen /levende verbanden
Dit nieuwe paradigma, dat van *de levende en lerende organisatie*, waarbij leren en leven identiek zijn. (Margaret Wheatley , *A simpler way*) [2] heeft de volgende zeven uitgangspunten:

1. Organiseren (ordenen) is de natuurlijke tendens van het leven. Het leven organiseert zich in steeds groter wordende niveau's van complexiteit om daarmee meer *diversiteit* en *duurzaamheid* te ondersteunen.
2. Het leven is zelforganiserend. Organiseren heeft altijd betrekking op het creëren van een *specifieke identiteit*
3. Alle levende systemen hebben het vermogen om intelligent te reageren op verandering. Ze organiseren zich van binnenuit. Verandering is de organiserende kracht.
4. Mensen zijn intelligent, creatief, passen zich aan, organiseren zichzelf en zoeken betekenis.
5. Structuren en oplossingen zijn tijdelijk van aard. Mensen ontmoeten elkaar om nieuwe mogelijkheden te creëren voor aanpassing en om proactief in te spelen op veranderende contexten.
6. Experimenteren is de norm. Lokale oplossingen worden niet tot standaarden verheven voor de gehele organisatie
7. Leiders dienen experts te zijn in het begeleiden van ontwikkelprocessen en het stimuleren van het zelforganiserend vermogen van de organisatie

Wat maakt organisaties veerkrachtig (zingevende kwaliteit)?
De belangrijkste reden waarom bedrijven ter ziele gaan, is omdat er eenzijdig wordt gestuurd op economisch overleven en niet op het levend houden van de gemeenschap om zo ook duurzaam waarde te creëren.
Arie de Geus (*De levende onderneming*)[3] heeft vier factoren vastgesteld die oorzaak zijn van een lange levensduur van organisaties. Paul Assink (*Uit het harnas*)[4] plaatst deze factoren in een holistisch kader: vier dimensies van het leven en overleven van een organisatie:

a. Duurzame bedrijven zijn *coherent* en hebben een sterk gevoel voor *identiteit* (spirituele dimensie). Er bestaan sterke banden van de werknemers en medewerkers met het bedrijf. Het

[1] Vgl. S. Covey, 'Servant Leadership from the Inside Out', in: *Insights on Leadership*, L. Spears red, New York, 1997. Covey spreekt over de vier : 'changeless principles at the core'.
[2] Vgl. Margaret Wheatley and M.Kellner-Rogers, *A simpler way*, Williston,1999
[3] Vgl. A. de Geus, *The living company*, Boston 1997
[4] Vgl. P. Assink, *Uit het harnas, Vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap*, Amsterdam, 2005.

belang van een krachtige doelgerichte bestemming en missie is hierbij van betekenis, een missie waaraan werknemers zich kunnen verbinden.

b. Duurzame bedrijven zijn *gevoelig voor hun omgeving* en leven in harmonie met de wereld om zich heen (mentale dimensie). Ze hebben voelhoorns voor wat er zich afspeelt in hun omgeving.
c. Duurzame bedrijven zijn *tolerant ten opzichte van activiteiten in de marge*: experimenten en uitschieters. Ze hebben een vermogen om constructieve relaties op te bouwen met andere eenheden binnen zichzelf en erbuiten. Ze kunnen *omgaan met de diversiteit* van het leven en kunnen verschillen en afwijkingen respecteren (emotionele dimensie).
d. Duurzame bedrijven zijn goed in het beheren van hun financiën en het praktisch realiseren van hun doelen. (fysieke dimensie).

Tien kenmerken van levende organisaties (living webs)
Tien kenmerken van organisaties als levende gehelen, systemen die net als mensen fysieke, emotionele, mentale en spirituele dimensies kennen. Deze vier dimensies dienen in een dynamisch evenwicht te zijn:

1. Ze staan zo in relatie met de externe en interne omgeving dat ze snel en effectief kunnen inspelen op veranderingen.
2. Ze hebben een heldere identiteit en visie over wie ze willen zijn voor hun medewerkers en klanten (purpose)
3. Ze hebben een authentiek en verantwoord leiderschap in de top en in alle lagen van de organisatie
4. Ze hebben een inspirerende en waarden - gedreven cultuur en houden van hun mensen
5. Ze hebben langdurige win-win relaties met interne en externe partners waarmee ze samenwerken
6. Ze hebben interne en externe feedbackmechanismen, zodat ze blijven leren van elkaar, van klanten en van partners in het veld.
7. Hun processen zijn flexibel, effectief en klantgericht
8. Ze zijn bereid om risico's te nemen (ondernemen) en te experimenteren (innovatie)
9. Ze hebben een performance waarbij korte termijn resultaten en duurzame lange termijn ontwikkelingen in balans zijn.
10. Ze hebben een lange levensduur en zorgen goed voor het welzijn van hun medewerkers, klanten, leveranciers , partners en investeerders.

Leiders in het hart
De bijdrage van moderne leiders in een levende organisatie (niet aan de top, maar *in het hart* van de organisatie):

- Op *spiritueel niveau*:
  leiders zijn in staat een helder en gedragen beeld te laten ontstaan en te creëren over wie de organisatie wil zijn (identiteit); een beeld dat in overeenstemming is met hoe de organisatie in de ogen van klanten en medewerkers wordt gezien (imago)
- Op *mentaal niveau*:
  leiders durven vertrouwen op de zelforganiserende intelligentie van mensen en de organisatie en het creëren van contexten waarin mensen voortdurend worden uitgedaagd om voelsprieten te houden voor wat er in de omgeving gebeurt en mogelijk gaat gebeuren.
- Op *emotioneel niveau*:
  leiders zijn in staat zijn richting te geven aan de condities voor anderen om te groeien en leiderschap op zich te nemen en zich te verbinden met waar de organisatie voor staat.
- Op *fysiek niveau*:
  Leiders zijn in staat om met respect voor mens en omgeving een goede en verantwoorde balans te creëren tussen korte en lange termijn resultaten

Weinig leiders kennen en gebruiken de sleutel naar de harten van mensen en wat hen werkelijk drijft en inspireert (spirituele dimensie), en zijn in staat om optimaal gebruik te maken van hun creatiekracht (mentale dimensie). Ook zijn er weinig leiders die echt de tijd nemen om verbindingen aan te gaan met hun medewerkers (emotionele dimensie). En er zijn weinig leiders die de gezondheid van mensen mede in de gaten houden als er langdurig te hard gewerkt wordt. (fysieke dimensie).

Vier dimensies van mens- en organisatieontwikkeling vanuit het nieuwe paradigma

A. De kracht van een gezamenlijke doelgerichte bestemming (spiritueel)
De *spirituele dimensie* in een organisaties heeft betrekking op :

- *bezieling & inspiratie,*
- *doelstelling,*
- *identiteit,*
- *kernwaarden,*
- *dienstbaarheid & servicegerichtheid*
- *sociale verantwoordelijkheid*
- *duurzame ontwikkeling*

Goede bedrijven worden niet geleid vanuit een vage *missionstatement*, maar vanuit een diepe overtuiging en een sterk gevoel van zingeving. Leiders hebben het verlangen iets te scheppen dat bijdraagt aan iets groters dan zijzelf of dan hun bedrijf. Bij het formuleren van de doelgerichte bestemming gaat het er om de vraag: welke unieke waarde wordt er gecreëerd voor welke belanghebbenden binnen en buiten de organisatie? Een doelgerichte bestemming raakt de ziel van de organisatie. Wat is de unieke waarde van deze organisatie waarom zij bestaansrecht heeft? Het gaat dus over de diepste overtuigingen die duurzaam in de organisatie aanwezig zijn en over het unieke bestaansrecht van de organisatie. De bestemming van een organisatie verandert niet zomaar, maar heeft een duurzaam karakter.
Het 'zelf' van een organisatie bestaat uit de doelgerichte bestemming (wie willen we zijn in de ogen van klanten en medewerkers en wat onderscheidt ons van anderen), de kernwaarden (wat verbindt ons in wie we zijn) en de waardering van haar verleden en toekomst(zelfbewustzijn)[5]
Om de cirkel van een opgelegde visie met kernwaarden die niet wordt gedragen te doorbreken, is het noodzakelijk een kader te creëren waarmee mensen zich kunnen verbinden vanuit hun eigen ambitie en persoonlijke waarden met het grotere geheel. In essentie ligt hier het grote verschil tussen management en leiderschap. Managers zorgen ervoor dat de normen worden gehaald, leiders zorgen ervoor dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om het beste van zichzelf te geven.
De spirituele ontwikkeling van een organisatie wordt bepaald door de mate van interne en externe verbinding. Het intern bindend vermogen wordt in belangrijke mate bepaald door doelgerichte bestemming, de identiteit en de waarden van de organisatie. Het externe bindend vermogen wordt bepaald door de wijze waarop de organisatie samenwerkt met klanten, leveranciers, de lokale community en daar betekenisvol aanwezig is door een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling.
Indicatoren van een succesvolle spirituele ontwikkeling van de organisatie:

a. interne cohesie en samenwerking door middel van een heldere bestemming, identiteit en kernwaarden
b. de wijze waarop de organisatie gewaardeerd wordt door samenwerkingspartners en de mate waarin partnerschappen en strategische allianties worden aangegaan
c. de sociale verantwoordelijkheid naar de mensen binnen en buiten de organisatie
d. de verantwoordelijkheid voor duurzame ontwikkeling van de organisatie in relatie tot haar omgeving

B. De meerwaarde van co-creatie (mentale dimensie)
De mentale dimensie van een organisatie heeft als belangrijkste kenmerken:

- *openheid*
- *lerend vermogen*
- *creativiteit*
- *innovatiekracht*
- *ondernemerschap*
- *visie*

[5] Vgl. Paula Assink, *Uit het harnas,vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap*, 162/3.

- *verbeeldingskracht*

C. Eenheid in verschil (emotionele dimensie)
De emotionele dimensie van een organisatie heeft betrekking op issues als:
- *aanboren van menselijk potentieel*
- *onderling vertrouwen*
- *omgaan met verschillen*
- *omgaan met conflicten en tegenstellingen*
- *verandervermogen*
- *kwaliteit van relaties*
- *plezier in het werk*

Grote uitdaging bij de emotionele dimensie is : hoe verbinden leiders zich met het ongebruikte potentieel aan liefde van medewerkers voor de zaak en hoe maken ze daarbij optimaal gebruik van de verschillen die er zijn tussen mensen?
De werkplek wordt steeds vaker gekleurd door mensen met verschillende achtergronden (cultuur, sekse en leeftijd) en ervaringen. De wereld van morgen is er één waarbij meerdere generaties optimaal moeten kunnen samenwerken, een wereld waarin mannen en vrouwen samen moeten worden ingezet, een multiculturele wereld met verschillende culturen en waardesystemen.
Het emotionele welzijn van een organisatie wordt bepaald door het onderlinge vertrouwen, de kwaliteit van de relaties en in het bijzonder de mate waarin er goed wordt omgegaan met de verschillen tussen mensen.

D. De werk/leergemeenschap: prestatie in balans (fysieke dimensie)

De fysiek dimensie van een organisatie heeft betrekking op:
- werkprocessen
- besturing
- werkwijzen
- prestaties
- daadkracht
- verantwoording

Een organisatie en haar mensen moeten kunnen 'ademen' en lucht krijgen voor ontwikkeling en het onderhouden van een dynamische relatie met hun omgeving. Een werk/leergemeenschap is een netwerk van individuen, waarin zij zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, waardoor zij een groep vormen waarin talenten van ieder van hen tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren. Deze leer/werkgemeenschap is het fundament van de creatieve organisatie in de informatiesamenleving. Dit samenspel van mensen vraagt om een andere manier van organiseren en omgekeerd is de hechtheid van de werkgemeenschap voorwaarde voor het goed verlopen van organisatieprocessen. Ankerpunt om zowel organisatieprocessen als werkgemeenschap op elkaar te betrekken is de identiteit en de bestemming van de organisatie.

<u>Ontwikkelvragen voor de fysieke dimensie:</u>
- ✓ In hoeverre is de organisatiestructuur een belemmering voor de realisatie van de bestemming van de organisatie?
- ✓ In hoeverre wordt optimaal gebruik gemaakt van het zelforganiserend vermogen van de organisatie?
- ✓ In hoeverre is de organisatie van werkprocessen in verbinding met de werkgemeenschap van mensen?
- ✓ In hoeverre is de organisatie van d werkprocessen flexibel en kan er snel worden ingespeeld op veranderingen in de omgeving?
- ✓ In hoeverre is er een goede balans tussen korte- en lange termijnresultaten?

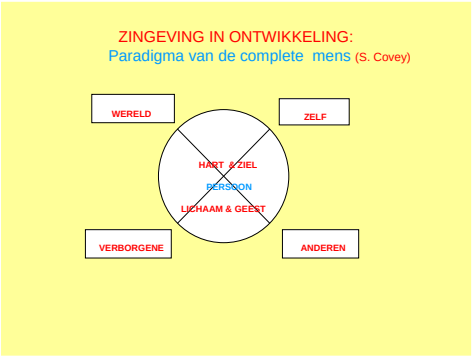
Duurzame ontwikkeling binnen het nieuwe paradigma voor mens- en organisatieontwikkeling.
''Integrate sustainable development into education systems at all levels of education in order tot promote education as a key agent for change.[6]
duurzaamheid is een multidimensionaal concept. In veel teksten worden de volgende dimensies onderscheiden:

- De ecologische dimensie - ecologisch verantwoord handelen
- De sociale dimensie - sociale verbetering van achterstanden (sociale rechtvaardigheid)
- De economische dimensie – economisch haalbaar
- De politiek - institutionele dimensie - politiek goed en betrouwbaar bestuur

Ik denk dat er minimaal nog twee dimensies aan toegevoegd kunnen worden, op basis van bovenstaande inzichten vanuit het 'living system' denken:

- De *interculturele dimensie*: mensen leren om met en van elkaars tradities, gebruiken en gewoonten te leren (omgaan met verschillen)
- De *moreel- levensbeschouwelijke* dimensie:- mensen leren om vanuit kernwaarden voor kwalitatief goed leven hun handelen te laten beïnvloeden (moreel bewust)

In een aantal publicaties wordt de zogenaamde Triple P samenvatting gewerkt voor duurzame ontwikkeling: de drieslag ***People*** / ***Prosperity*** / ***Planet***. Deze drie woorden dekken de ecologische, de economische en sociale dimensie. Maar de moreel-levensbeschouwelijke dimensie en de culturele dimensie worden zo onvoldoende onderkend. mijn voorstel is om deze twee dimensie ook van een P te voorzien: De moreel- levensbeschouwelijke dimensie met ***Purpose*** en de culturele dimensie met ***Perspective.*** Zo kan het multidimensionale concept voor Duurzame ontwikkeling verrijkt worden met twee dimensies die cruciaal zijn voor de levenskwaliteit van levende systemen.
In het paradigma van organisatie als een levend systeem wordt ook heel anders tegen het gestalte geven aan menswaardig bestaan aangekeken



Jan Jutten spreekt in zijn boek over leiding geven aan levende systemen over een visie op '*het vieren van menselijk leven*' waarbij de volgende zes sleutelwoorden staan:

- bestemming (weet hebben dat je er toe doet in het leven) / verbondenheid /moreel besef/ integriteit/ betekenis kunnen geven en moed hebben.

Op een andere plek in zijn boek maakt hij het volgende rijtje bij essentiële zaken van mens zijn:

- passie/ oog voor diversiteit / creativiteit / medeleven / het geheel zien /verbondenheid

<u>Bouwen aan een lerende school /opleiding:</u>
verbindingen tussen schoolontwikkeling als duurzame ontwikkeling en als identiteitsontwikkeling [7]
1) ontwikkel een gezamenlijke visie
2) stimuleer persoonlijk meesterschap
3) leer goed omgaan met mentale modellen
4) bevorder teamleren
5) leer denken in de termen van 'levende systemen'

ad 1. <u>Bouwen aan een gemeenschappelijke visie:</u>
Een visie is een geheel van principes en richtinggevende aanwijzingen die de koers van een school bepalen. Het is het fundament, de neerslag van de collectieve aspiratie van de school. Persoonlijke

[6] World Summit on Sustainable Development (WSSD) Johannesburg, 2002.
[7] Vgl. Jan Jutten, *Natuurlijk leren, systeem denken in een lerende school*, Echt ,2007.

visies zijn bouwstenen voor de gemeenschappelijke visie. Een heldere visie richt de ontwikkeling van een eigen identiteit van de organisatie

ad 2. Persoonlijk meesterschap:
Mensen bekwamen zich er in om op consistente wijze resultaten te realiseren die van fundamentele betekenis voor hen zijn. Persoonlijk meesterschap is het creëren van je eigen toekomst.

ad 3. Mentale modellen
Subjectieve concepten (beelden) die het denken, waarnemen en handelen sturen

ad 4 Teamleren
Teamleren is horizontaal leren. Leren van en met elkaar, goed communiceren i openheid en dialoog, feedback geven en ontvangen. Het is 'movement in meaning'.

ad 5 Systeem denken
Geheel van kennis en hulpmiddelen om de complexiteit van het leven te begrijpen, grotere samenhangen te leren zien en vervolgens effectief te kunnen veranderen. Het vergroot de capaciteit om de eigen toekomst te scheppen .

Volgens Daniel Kim zijn er drie pijlers waarom het vermogen tot effectief veranderen in lerende organisaties rust:
aspiratie: gezamenlijke visie ontwikkeling en ontwikkelen van persoonlijk meesterschap; de pijler van de motivatie en de passie.
reflectieve conversatie: mentale modellen leren zien, teamleren ontwikkelen, goede communicatie in een professionele cultuur: de pijler van teamleren en communicatie
systeem denken: leren om de complexiteit te begrijpen en op basis daarvan gerichte interventies te doen: de pijler van levens systeem denken

Uitgangspunten voor een lerende school /organisatie richting duurzame ontwikkeling en dynamsiche identiteitsontwikkeling

Een lerende school is een school waarin teamleren daadwerkelijk leidt tot het beter begrijpen van de complexiteit van de werkelijkheid zodat we die in de richting van onze visie kunnen beïnvloeden.

1. De mens zien achter de leraar, en het kind achter de leerling
2. Aandacht voor relaties en voor wederzijdse afhankelijkheid van mensen, dieren, planten (er is in de natuur geen autonomie)
3. Aandacht voor de actieve rol van de lerende. Kinderen zijn geen foto's, maar ontwikkelen zichzelf
4. Groot denken en klein handelen
5. Anders omgaan met verschillen: genieten van verschillen
6. Meer aandacht voor de omgeving van de school /organisatie

De cultuur in een organisatie is een gemeenschappelijke verstandhouding omtrent opvattingen, streefrichtingen, waarden en normen die leiden tot optimaal kwalitatief handelen.

Kernvragen voor een school /opleiding die zich duurzaam wil ontwikkelen en veranderen en zo haar eigen identiteit profileert:

1. Hoe zorgen we er als school /organisatie voor dat kinderen / medewerkers die dingen leren /doen die nodig zijn in deze tijd?
- wat hebben kinderen nodig om zelf gelukkig te worden en een positieve bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving?
- wat betekent dit voor ons werk op school/opleiding?
- wat is dan onze missie?

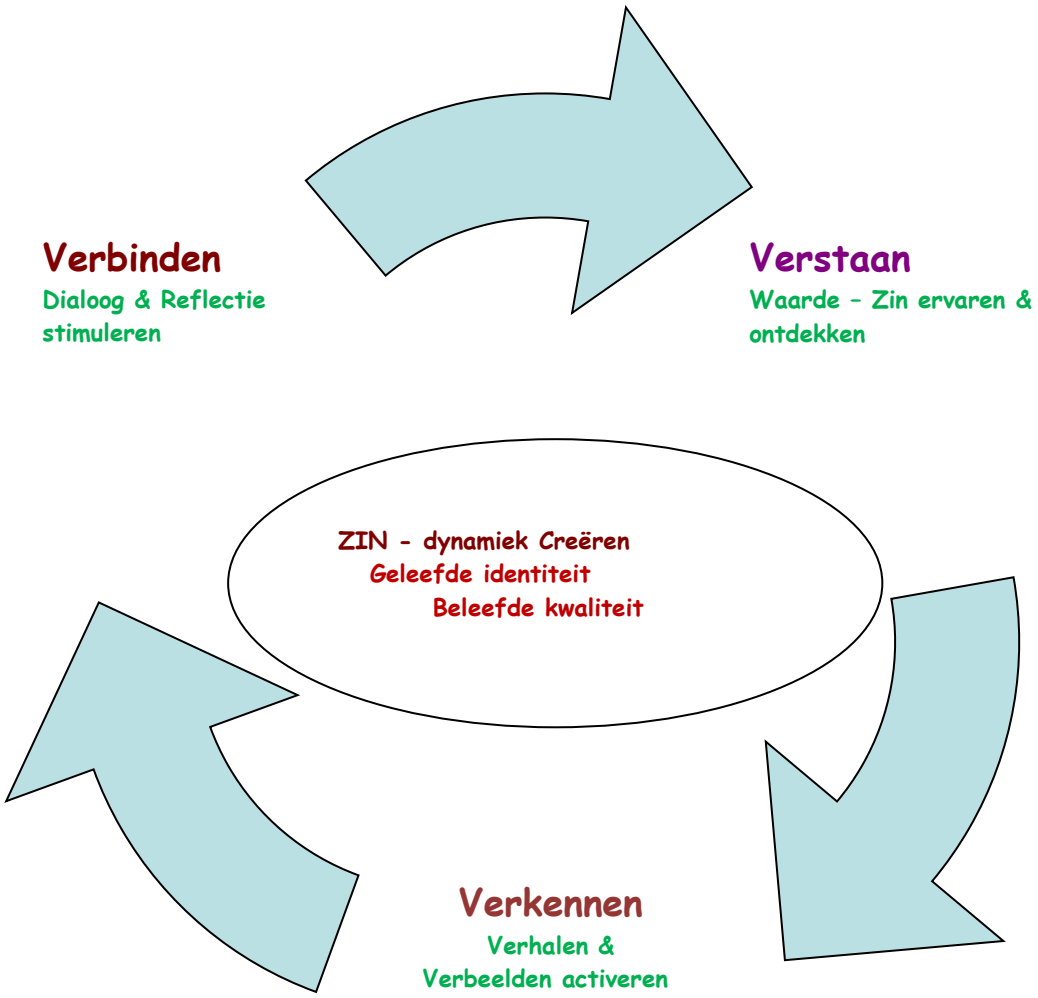
In een lerende school /organisatie zien we een ontwikkeling van 'doen wat werkt ' naar '*samen leren doen wat er toe doet'*.

2. Leidt teamleren daadwerkelijk tot het beter begrijpen van de complexiteit van onze werkelijkheid zodat we die in de richting van onze visie kunnen beïnvloeden?

Twaalf aspecten van een lerende organisatie die zich duurzaam ontwikkelt en haar identiteit zo zichtbaar maakt:

1. Organisaties dienen een bijdrage te leveren aan een duurzame en rechtvaardige samenleving vanuit morele doelen
2. Leren is vooral gericht op gedragsverandering en niet zozeer op het verzamelen van kennis
3. Veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch te leren
4. Leren gebeurt op alle niveau's
5. Alle veranderingen in een levend systeem zijn gevolg van leerprocessen van alle mensen. De school verandert als de kinderen veranderen doordat ze dingen leren die hen helpen in hun situatie
6. Bewust beleid voeren om het leervermogen op alle niveaus te vergroten
7. De cultuur van een organisatie speelt een belangrijke rol in leer- en veranderingsprocessen
8. Inspirerend, zorgzaam en persoonlijk leiderschap essentieel in een lerende organisatie
9. Werken in de richting van een gemeenschappelijke visie en de communicatie hierover
10. Relaties met kwaliteit en kwaliteitszorg borgen
11. Gezamenlijke verantwoordelijkheid creëren
12. Contacten met omgeving versterken. Een lerende organisatie is extern gericht.

Bas van den Berg, Esprit De Finesse, november 2018.



Copyright: Werkverband BACH [Zingevende Kwaliteit creëren in organisaties]
Utrecht, Nederland.

Identiteit als kwaliteit[1]

"Als we vaststellen dat onderwijskwaliteit méér is dan cijfermatige resultaten, dan werpt dit uiteraard de vraag op wat dan nog meer onder die kwaliteit kan worden verstaan. Elke school zal die vraag anders beantwoorden. En dat antwoord is uiteindelijk verbonden met de identiteit van de school, zij het soms heel indirect en impliciet."

"Bij 'kwaliteit' beperken we ons niet tot de cijfermatige resultaten van de school. Evenmin beperken we ons bij 'identiteit' tot de uiterlijke symbolen van de identiteit van de school, al dan niet levensbeschouwelijk."

"Identiteit is niet los verkrijgbaar, noch als apart ingrediënt (een beetje meer of minder) toe te voegen. Symbolen, gedrag en communicatie in de school moeten met elkaar in evenwicht zijn om een betekenisvolle, levende identiteit te hebben."

"Kwaliteit is geen uniform, vaststaand geheel. Identiteit is dat evenmin. De identiteit van een school is dynamisch en caleidoscopisch opgebouwd uit de persoonlijke identiteiten van alle mensen die er werken. Die diversiteit werkt door in de opvattingen over kwaliteit, over wat 'goed' is om te doen in de school. Dat betekent niet dat de identiteit maar met alle winden meewaait. In de diversiteit van kleurschakeringen zit toch een patroon. Dat patroon is herkenbaar in de geschiedenis, de ontwikkeling en de werkzaamheid van de school. Telkens vinden heel kleine veranderingen plaats in de identiteit, omdat de identiteit van de betrokkenen zich ontwikkelt."

"Vaak is de basis van de identiteit van de school - de 'oorspronkelijke zin' - uit het zicht geraakt; het is geen gespreksonderwerp meer. Daardoor is het des te moeilijker om dit gesprek weer te openen. Toch is het van groot belang om dat wel te doen."

"Als scholen werkelijk willen werken aan een blijvende verbetering van het onderwijs, dan is het onvermijdelijk dat ze zich heroriënteren op hun oorspronkelijke bronnen, opnieuw definiëren wat daarin van waarde is en bepalen welke aanpassingen nodig zijn. Dat is niet altijd eenvoudig. Je moet je opnieuw kunnen openstellen voor de vraag wat zo'n gestolde identiteit in het dagelijkse werk nu nog betekent."

"Het is moeilijk om onder woorden te brengen wat van waarde is, wat werkelijk belangrijk gevonden wordt. Misschien is dat wel zo moeilijk omdat je voelt dat anderen het misschien wel heel anders zien dan jij. Het gaat soms om kleine zaken: een uitgesproken woord, een non-verbaal gebaar, of een stilte waar je woorden verwachtte."

"Op een zelfportret dat de schilder Marc Chagall maakte, beeldt hij zichzelf af met zeven vingers aan een hand. Hiermee verwees hij naar het Jiddische gezegde: "Mit alle zibn finger." Je ergens met hart en ziel voor geven, wordt daarmee bedoeld. Voor Chagall was dat (blijkbaar) de schilderkunst. Wij zullen ons met alle 'zeven vingers' moeten inzetten om te vinden wat in onze scholen van waarde is."

1 Citaten uit hoofdstuk 2 van: Berg, B. van den, Harst, A. van der, Fortuin-van der Spek, C., Wassink, H. (2011) *Onze school is een verhaal*. Identiteit als kwaliteit. Amersfoort: CPS

België op 7 dec 2018 deel 3 Verhalen

Uit verhalen Verbinden blz 23: Wat zijn de effecten van verhalen?

Waarom zou een leerling of een leraar zich met verhalen inlaten? Is het zinvol om daar tijd en energie in te steken? Wat is de meerwaarde van verhalen? Leren leerlingen anders en beter als ze zich kennis verhalenderwijs toe-eigenen? Allemaal reële en relevante vragen. In tien punten willen we ze beantwoorden en laten zien dat het werken met verhalen uitermate relevant is voor leerlingen en leraren.

1. *Verhalen zijn concreet en verbonden met ervaring*. Leerlingen leren beter als er concrete situaties in een verhaal worden gepresenteerd. Dit geldt des te meer voor alle zaken van het leven die niet direct waarneembaar, maar wel ervaarbaar zijn: zoeken naar geluk, iemand vinden waarmee en voor wie je wilt leven, ontdekken wat jouw bestemming is.
2. *Verhalen verbinden losse momenten in de tijd*. Verhalen hebben de eigenschap om momenten die in een levensgeschiedenis niet verbonden zijn, toch aan elkaar te smeden. Dat is voor de ontwikkeling van de persoonlijke identiteit van een leerling cruciaal.
3. *Verhalen zijn dragers van waarden*. Waarden worden eerder toegeëigend door middel van veelsoortige verhalen dan door de verwerking van abstracte beweringen.[i] Het leren van waarden is alleen mogelijk door te participeren in verhalen die herhaald worden.
4. *Verhalen nodigen een leerling of leraar uit om meer van zichzelf te laten zien*. Als iemand gaat vertellen, is dat een uitnodiging aan een leerling om iets meer van zichzelf te ontdekken en ook te laten zien aan anderen.
5. *Verhalen verbinden mensen.* Alle verhalen, ook verhalen die persoonlijk zijn, laten een wereld zien waarmee je je als toehoorder verbinden kunt. Ook al zitten er vreemde elementen in, er komen in ieder verhaal motieven voor die mensen herkennen: universele motieven. Een verhaal is daardoor een veel toegankelijker genre dan bijvoorbeeld een reeks argumenten. Iedere luisteraar kan vanuit de eigen ervaringswereld in contact treden met de werelden van andere personen. Verhalen maken het ook mogelijk dat mensen uit verschillende achtergronden elkaar toch kunnen verstaan.
6. *Verhalen doen een beroep op verbeelding*. Verbeelding is cruciaal in het leren. Bij heel veel dingen in het leven doe je niet allereerst een beroep op het verstand, maar op de fantasie. Dankzij de verbeeldingskracht, kunnen mensen dromen en over dromen vertellen. Ook stelt de verbeelding hen in staat te symboliseren, te spreken in tekens en beelden waardoor ze elkaar begrijpen.
7. *Verhalen maken contexten zichtbaar*. Een goed verhaal verbindt niet alleen momenten, maar maakt ook zichtbaar in welke sociale omgeving iemand leeft en hoe die omgeving van invloed is op de wijze waarop betekenis wordt verleend aan gebeurtenissen. Om een andere leerling beter (dieper) te begrijpen, is een verhaal een prachtig voertuig.
8. *Verhalen doen beter onthouden*. Leerlingen en leraren kunnen kennis en inzichten beter onthouden, als deze is ingebed in een verhaal. Als je leerlingen vraagt welke zaken ze onthouden hebben, krijg je veelal een narratief gebrachte ervaring terug.
9. *Verhalen stimuleren het leren met alle vermogens*. Verhalen doen een beroep op het gevoel (hart), op het verstand en op de verbeelding (hoofd), op het verlangen (ziel) en op de zintuigen. De vier zijden van een compleet mens - hoofd, hart, ziel en lichaam - worden aangesproken als een verhaal klinkt.[ii]
10. *Verhalen kunnen culturele en/of religieuze verschillen overbruggen*. Omdat ieder goed verhaal universele thema's raakt, staat het open voor hoorders uit andere culturen en tradities. In de ontmoeting tussen mensen uit verschillende culturen kunnen verhalen als verbindingsbrug fungeren. En als er eenmaal sprake is van contact, kunnen ook de verschillen onder ogen worden gezien.

In het onderwijs wordt er relatief weinig aandacht besteed aan de verbeelding als gelijkwaardige toegangspoort tot de werkelijkheid. Dat is jammer. Verhalen zijn immers geen decoratie. De kennis die in verhalen wordt overgedragen, is van een andere aard dan de informatie die weergegeven wordt middels theorieën. Het gaat onder meer om ervaringskennis; wijsheid die het waard is om van generatie op generatie overgedragen te worden. Leerlingen verdienen het om er gedurende hun schooltijd zelf achter te komen wie ze zijn, waar ze vandaan komen, wat hun roeping of bestemming is en wat er toe doet in dit

leven. Verhalen zijn een prachtig vehikel om dat te ontdekken. Alleen al daarom verdienen verhalen het een vaste plaats in het onderwijs te krijgen, naast argumenten, begrippen, modellen en feiten.

Verhalen Verbinden: blz 52

Verhalen van Loslaten en hechten

Niemand weet wat het allerergste van de verhuizing voor haar is: dat ze haar duintop en de zee moet achterlaten.
Ze vertelt me hoe lastig het was om naar die nieuwe school in de stad te gaan. Gelukkig was er de eerste dag een lerares die haar voorstelde aan de klas, haar een plek gaf en vertelde dat ze hier welkom was. Dat had de start makkelijker gemaakt. Nu, een paar weken later, heeft ze het goed naar haar zin op de nieuwe school.
[einde kader]

Loslaten en weer opnieuw hechten is een belangrijk basisthema voor mensen. In scholen speelt het 'loslaten' aan het eind van elk schooljaar, als een vertrouwde klas ophoudt te bestaan. Bij de uitreiking van het diploma komt het thema nog nadrukkelijker naar voren, als immers de vertrouwde schoolomgeving wordt losgelaten. En voor leraren die met pensioen gaan of naar een andere werkkring verhuizen, komt het uiteraard ook aan de orde.
Na elk loslaten volgt er weer een opnieuw hechten op een andere plek met onbekende mensen.

Goede scholen accentueren momenten van loslaten en hechten door er bewust en passend aandacht aan te besteden. Zij hebben een stijlvolle diploma-uitreiking en vieren zowel het weggaan als het binnenkomen van nieuwe mensen; leraren en leerlingen. Speciale aandacht voor bijzondere momenten maakt dat mensen zich gezien voelen.

Verhalen op belangrijke levensmomenten doen er dus toe. Bij huwelijken vertellen familieleden en vrienden verhalen voor bruid en bruidegom. Het zijn deels serieuze, deels humoristische - of zelfs cabareteske -verhalen, die de bruiloft mede tot een gedenkwaardige dag maken. Op begrafenissen wordt het verhaal van de overledene verteld. Als dit de gestorvene recht doet en waardig is, dan sterkt dat mensen. Naast alle verdriet kan er door de verhalen een gevoel van dankbaarheid ontstaan, dat men deze persoon gekend heeft. Gedeelde verhalen op dit soort belangrijke momenten geven mensen kracht en een gevoel van saamhorigheid.

In de categorie 'verhalen op belangrijke momenten' valt ook het verhaal na de musical aan het eind van de basisschool of het welkomstverhaal in de brugklas. Ook het eind van een werkzaam leven is zo'n belangrijk moment. Het is cruciaal dat er dan passende woorden gesproken worden door directie, collega's en leerlingen. Een goed verhaal is van belang voor degene die weggaat, maar zeker ook voor degenen die blijven. Zij merken dat het ertoe doet dat je op deze school werkt, dat je kwaliteiten gezien worden en dat je niet ongezien door een achterdeur kunt verdwijnen. Directies hebben bij zo'n afscheid dan ook een speciale taak. Een directeur die nauwelijks voorbereid een praatje houdt of het afscheidsverhaal gebruikt voor flauwe grapjes of versterking van het eigen imago, doet de vertrekkende docent tekort en verliest uiteindelijk het respect van het team.
Wat geldt voor directieleden, geldt natuurlijk net zo voor docenten. Aan leerlingen die halverwege of aan het eind van een schooljaar de school verlaten, dient de mentor aandacht te besteden. Medeleerlingen krijgen de kans om nog iets aardigs te zeggen of een tekening te maken voor degene die vertrekt. Een verhaaltje waarin de mentor de vertrekkende leerling succes wenst op zijn nieuwe school of in zijn nieuwe woonplaats, geeft de hele klas een goed gevoel en maakt dat de vertrekkende leerling makkelijker de volgende stap kan zetten. Zoals gezegd is ook de diploma-uitreiking een speciaal moment van afscheid. Goede scholen besteden aandacht aan de verhalen die daar verteld worden.

a. Het verhaal in het mentorenteam

Lisa is dit jaar op haar school in Breda mentor van een examenklas. In het mentoroverleg hebben ze afgesproken dat ze de afscheidsverhalen bij de diploma-uitreiking ditmaal uitgebreider dan voorgaande jaren zullen voorbereiden. Allereerst zullen ze elkaar het verhaal van een afscheid ergens in hun leven laten horen. Collega's hebben verhalen verteld over een afscheid van een vorige school, een scheiding van een partner, het moment dat het ouderlijk huis verlaten werd. Lisa vertelt hoe ze afscheid nam van haar woonplaats, toen ze veertien jaar was. Ze is ervoor gaan zitten om haar verhaal op te schrijven. Dan vertelt ze in het mentoroverleg het verhaal over de duintop.

Voorbereiden
Thuis heeft Lisa er goed over nagedacht welk verhaal over afscheid ze aan haar collega's wil vertellen. Ze kiest voor het afscheid dat ze eens nam van haar woonplaats. Hier heeft ze later veel aan teruggedacht. Wat was het toen spannend om haar dorp te verlaten, haar huis, haar school, haar vriendinnen. Laatst is ze terug geweest in het dorp aan de zee. Ze merkte hoe sterk de herinneringen van toen waren. Ze besluit om het verhaal voor het eerst op te schrijven. Ze kiest ervoor om het niet in de ik-vorm te doen. Lisa merkt hoe anders het is, als je een verhaal schrijft over 'het meisje' en over 'haar' in plaats van over 'ik' en 'mijn'. Ze besluit om het verhaal niet voor te lezen, maar het uit haar hoofd te vertellen. Ze vraagt haar collega's een beeld terug te geven dat ze bijblijft na het beluisteren van het verhaal.

Vertellen
Op school vertelt ze het verhaal aan haar collega's. Het gaat heel anders dan thuis, toen ze het voorbereidde. Ze merkt dat ze andere woorden gebruikt en dat haar stem trilt, als ze over de vogel en de oude vrouw vertelt. Wel ziet ze dat haar collega's geboeid luisteren. Ze is blij dat ze niet de eerste is en dat een aantal anderen hun verhaal al verteld hebben.

De duintop

Ze staat op haar duintop en kijkt uit over zee. Ze ziet in de verte een groot schip en hoort het vertrouwde geluid van de golven. Boven haar hoofd krijsende zeemeeuwen. Hoe vaak heeft ze hier niet gestaan, de afgelopen jaren. Meestal gaat ze direct uit school op haar fiets hiernaartoe. Niemand weet het. Haar vriendinnen denken dat ze thuis is; thuis denken ze dat ze met een vriendin is meegegaan. Het is ruim een kwartier fietsen, als ze stevig doorrijdt. Ze heeft hier in de winter gestaan, wanneer de grond op het duin hard bevroren was en de oostenwind over de brede zandvlakte raasde. Dat vindt ze het allermooiste: een meisje van veertien jaar dat de storm trotseert en een kracht in zich voelt die niemand in haar vermoedt. Maar ook in de zomer heeft ze hier gestaan. Als de badgasten het strand verlieten en zij 's avonds de zandvlakte weer voor zich alleen had.
Ze houdt van de zonsondergang, die als een brede rode band van licht over het water valt en precies recht voor haar duintop het strand bereikt. In de herfst probeert ze soms boven het geluid van de storm uit te roepen. Lekker is dat, zo heel hard brullen. Vooral als ze kwaad is. Andere keren, als het vrijwel windstil is, lijkt de zee bijna vlak met een hele korte en rustige branding. Op zo'n dag heeft ze een keer een zeehond gezien, die zijn kop boven water uitstak en naar haar keek. Ze was die keer heel verdrietig en weet nog hoe blij de zeehond haar maakte.
Het is haar plek, haar duintop, waar bijna nooit iemand anders is geweest. Die plek gaat ze nu verlaten. Haar ouders hebben werk gekregen in een ander deel van het land. En als ouders nieuwe banen nemen, verhuizen kinderen mee. Ook al hebben ze daar helemaal geen zin in. Niemand heeft haar iets gevraagd. Niemand weet wat het allerergste van de verhuizing voor haar is: dat ze haar duintop en de zee moet achterlaten. Natuurlijk is het niet leuk om afscheid te nemen van haar vriendinnen. De school, waar ze het meestal naar haar zin heeft gehad, zal ze ook missen. Dat afscheid heeft ze gisteren gevierd met een leuk feest en gebak.
Dan hoort ze iemand roepen in de verte. Links beneden op het strand, in de buurt van de strandpaal, ziet ze een gebogen gestalte die naar haar wenkt. Ze schrikt ervan. In dit jaargetijde komt hier tegen de avond nooit iemand. Dan herkent ze de oude vrouw die in een huisje vlak achter de duinen woont. In het dorp worden allemaal vreemde verhalen over haar verteld. Lang geleden zijn haar man en zoon bij een ongeluk met een schip omgekomen. De mensen zeggen dat ze niet helemaal goed is. Het geroep maakt haar bang. Maar een oude vrouw in nood kan je toch moeilijk laten roepen. Het meisje rent het duin af in de richting van de gebogen gestalte. Dichtbij gekomen ziet ze hoe de oude vrouw een zeemeeuw in haar armen heeft. Het is een grote grijze vogel die onder het teer zit en zich nauwelijks meer kan bewegen door de troep aan zijn vleugels.
De vrouw wijst naar een mandje dat bij haar voeten staat. Daarin zitten poetsdoeken en een flesje benzine. Even later zijn de vrouw en het meisje zonder iets te zeggen druk bezig om de meeuw schoon te maken. Het is niet eenvoudig om de zwarte troep los te krijgen, maar langzaam maar zeker vorderen ze. Na bijna een uur klappert de vogel met zijn vleugels en fladdert omhoog. Na een korte aarzeling slaat hij zijn vleugels echt uit en vliegt. Hij cirkelt een rondje boven de vrouwen en verdwijnt dan in de richting van het noorden. De oude vrouw mompelt: 'Zo is het goed. Vogels moeten hun vleugels uitslaan en vliegen.'

Ze vertelt het meisje vervolgens over haar leven. Over al die keren dat ze afscheid heeft moeten nemen van huizen, van plekken. 'En elke keer als ik afscheid neem', zegt ze, 'ga ik rijker verder. Want ik draag de herinnering aan al die plekken en huizen en mensen in mij mee.' Het meisje is al haar angst voor de vrouw vergeten. Ze luistert naar de verhalen van heel vroeger, verhalen over ontmoetingen en afscheid, over dood en leven. Pas als het bijna donker is, gaat het meisje terug naar haar duintop. Voor ze haar fiets pakt om terug naar huis te gaan, kijkt ze nog een keer over de zee. Het schip is achter de horizon verdwenen. Links in de verte ziet ze op het strand de oude vrouw. Boven haar hoofd krijsen zeemeeuwen. Ze kijkt of haar meeuw erbij is. Ze weet dat - als ze morgen het dorp verlaat en op weg gaat naar haar nieuwe woonplaats - ze deze plek met zich mee zal nemen. Als ze bang is voor al het nieuwe, de eerste weken op de nieuwe school en in het nieuwe huis, zal ze denken aan de duintop. Die gedachte zal haar de kracht geven om nieuwe vrienden te maken. Het zal haar zelfvertrouwen geven om al die nieuwe dingen te doen, die haar nu nog heel eng lijken. Ze pakt haar fiets en rijdt, voor de laatste keer, over het duinpad naar huis.

Verhelderen
Iedere docent vraagt na afloop van zijn verhaal de collega's om respons: een gebaar, een melodie, een korte zin of een woord. Na Lisa's verhaal vertellen de collega's welk beeld ze voor zich zagen tijdens de vertelling. Lisa merkt hoe verschillend haar verhaal gehoord en ontvangen is.
Tijdens het gesprek met collega's besluit ze dat ze aan het begin van haar praatje bij de diploma-uitreiking het verhaal over de duintop zal vertellen voor haar klas. Omdat het een korte inleiding moet zijn, zal ze het inkorten en er een aantal delen uithalen. Kern zal zijn: het afscheid nemen van een vertrouwde plek. Dat kan ook zonder de vrouw en de meeuw erin. Ook Lisa's collega's scherpen hun verhaal aan met behulp van de vragen van anderen uit het team. Allemaal beslissen ze hoe ze het bij de uitreiking zullen vertellen.

Variëren
Later vertelt Lisa het verhaal over het meisje op de duintop nog diverse keren bij verschillende gelegenheden. Vaak vraagt ze alle leerlingen om een respons in een beeld. Soms vraagt ze ook wat zij het meisje mee zouden willen geven op haar tocht. Elke keer ontdekt ze zo zelf ook weer nieuwe facetten van het verhaal.
Als een leerling die ze drie jaar in de klas had midden in het jaar verhuist en afscheid neemt van school, vertelt ze haar verhaal opnieuw. Ze laat iedereen nadenken over verhuizen en de emoties die dat oproept: onzekerheid, opwinding, plezier. Aan het eind laat ze iedereen een zin opschrijven op een grote flap die de vertrekkende leerling mag meenemen en vast op zal hangen boven het bed in het nieuwe huis.

Leiderschap & Zingevende Kwaliteit:
Balans creëren tussen zin verlenen en zin ervaren in professioneel handelen

Samenhangende benadering:

1. Het verhaal van de school expliciteren(missie, visie, kwaliteit, ambitie)
   (zin van school)

2. De integere school (bejegening, zorg voor elkaar, doen wat je zegt)
   (zin in school)

3. De goede school (goed onderwijs, goed werk)
   (zin in onderwijs van waarde)

4. Integrale identiteitsontwikkeling in de school (maatschappelijke, pedagogische en onderwijskundige profilering vanuit een levensbeschouwelijke visie: kijk op mens en wereld)
   (zin verlenen en zin ervaren in school)

5. De ethische professional (waarden gedreven handelen)
   (zin ervaren in werk)

6. De bevlogen professional (inspiratiebronnen, collegiale inspiratie)
   (zin verlenen aan je werk)

7. Om de eer van de leerling
   (zin in leren, zin van leren)

Werkverband BACH: [Zingevende Kwaliteit creëren in en met organisaties]
Bas van den Berg
Aat van der Harst
Cocky Fortuin van der Spek
Hartger Wassink
Correspondentieadres: Bas van den Berg, projectbureau Esprit de Finesse, W. Barentszstraat 85, 3572 PE Utrecht. Tel + 31302715638. Mail: bwp.vdberg@ziggo.nl; Mobiel: 06-19152639