

Freedom and responsibility perform the miracle (Helen Parkhurst, 1922)

Het spel tussen vrijheid en verantwoordelijkheid

Wouter Groot

Wouter Groot is directeur-bestuurder van de Casimirschool in Gouda, en lid van de redactiekring van DaltonVisie. Als kerndocent en ontwikkelaar van schoolleidersopleidingen bij Magistrum en ProQualis, ontwikkelt hij modules voor herregistratie voor het schoolleidersregister en is docent en ontwikkelaar in de Master leiderschap in Onderwijs. Hiernaast coacht en begeleidt hij schoolleiders in het onderwijs.

Vrijheid in gebondenheid

Wat een mooie uitspraak van Helen Parkhurst uit Education On The Dalton Plan uit 1922. Het spel tussen vrijheid en verantwoordelijkheid levert iets magisch op en leidt tot mooie parels. Dalton is vooral een 'influence', volgens Parkhurst. Elke rechtgeaarde en doorgewinterde 'daltoniaan' weet het. Geef kinderen ruimte en kaders en er ontstaat verantwoordelijkheid. Elk kind natuurlijk in eigen tempo en mogelijkheden, maar het kenmerkt daltononderwijs. Om goed met vrijheid om te kunnen gaan, zul je je verantwoordelijk moeten gedragen. Zonder ruimte geen ontwikkeling is onze overtuiging. En dat spel van geleidelijk aan ruimte geven en nemen, verantwoordelijkheid leren nemen is niet voor niets de eerste pijler van het daltononderwijs. Beïnvloeding door het creëren van leersituaties.

Hoe werkt dat nu, omgaan met vrijheid? En werkt het voor iedereen en op dezelfde manier? Dat is een continue zoektocht van scholen, leerkrachten en ouders. Leren omgaan met vrijheid heeft te maken met een van de belangrijkste opgaven in het leven: een plek vinden in de maatschappij waarin je mag zijn wie je bent, waarbij je opkomt voor jezelf en rekening houdt met je omgeving. De ontwikkeling van bewustzijn, socialisering en de ontwikkeling van executieve functies. Resultaten van de ontwikkeling naar volwassenheid zijn niet altijd meetbaar, maar wel merkbaar en zichtbaar op onze daltonscholen.

Maar hoe leer je nu omgaan met vrijheid aan, verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap ontwikkelen of zelfsturing tot stand te brengen? Zijn het geplande leersituaties of ontstaat er vaak ook iets 'als vanzelf', als je de juiste voorwaarden schept? Dit wonderlijke verschijnsel wil ik graag hier bespreken.

Emergentie

In de biologie kennen we in dit kader het fenomeen emergentie. Een begrip dat stamt van het Engelse werkwoord 'to emerge', wat 'zomaar tevoorschijn treden' betekent. Hoe ontstaat eigenlijk een zwerm spreuwen en zoets complex als een mierenhoop? Hoe worden kudde, zwermen, scholen gevormd? Er ontstaat als vanzelf zoets als een levend systeem. En dat is bij mensen niet anders. Emergentie kan gezien

worden als de ontwikkeling van complex georganiseerde systemen, die eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door een reductie van de aparte delen. We weten het allemaal: 'eendracht maakt macht', 'meer dan de som der delen', 'twee weten meer dan één'. Dit zijn niet voor niets diep gewortelde wijsheden in onze cultuur.

Hoe geef je leiding aan een levend systeem en hoe geef je in teams vorm en inhoud aan zelforganisatie en zelfsturing. De daltonkernwaarde 'vrijheid en verantwoordelijkheid' op team- en schoolniveau dus. In de managementliteratuur zie je steeds meer ontwikkelingen die gekoppeld zijn aan een natuurlijke manier van organiseren, gebruik makend van menselijke behoeften en uitgangspunten. Er is steeds meer oog om ook bedrijven te zien als levende systemen met dezelfde universele natuurwetten. Brian Robertson spreekt over Hocracy, Frederick Laloux over Cyane organisaties, André Wierdsma over sociale systemen. Allemaal variaties op hetzelfde thema.

Coöperatieve systemen

Als we ontwikkelingen binnen een school ook op een emergente manier zouden willen benaderen, dan is het goed om een leerteam, een taakgroep, ontwikkelteam of expertteam te zien als een levend systeem. Het spel van vrijheid en verantwoordelijkheid, van structuur en autonomie op professioneel niveau. Ruimte nemen voor ontwikkeling van professionaliteit, maar wel met een helder doel. Vanuit een hoger doel (Purpose-driven) waarde toevoegend aan de ontwikkeling van de school. Hoe kun je nu in een school werken aan zelforganisatie en zelfsturing? Hoe kun je zelf als dalton professional omgaan met vrijheid en verantwoordelijkheid? De mensen in de organisatie zijn het professionele kapitaal (Hargreaves en Fullan, 2013) van de organisatie en samen ontwerp je het onderwijs van morgen.

Regelmatig hoor ik schoolleiders zeggen: 'wij zijn een lerende organisatie'.

Maar wat moet je precies doen om dat daadwerkelijk vorm te geven? Hoe zorg je ervoor dat deze mooie termen geen vage opdrachten blijven, maar geoperationaliseerd worden in handelen op de werkvloer.

Een manier om daadwerkelijk vorm te geven aan het begrip lerende organisatie is door teams te zien als een coöperatief systeem (Kerklaan, 2016).

Wat is nu zo anders dan een gewone werkgroep waarin teamleden samen werken aan een taak? Een coöperatief systeem heeft als eerste een gezamenlijk belang en een overkoepelend prestatiedoel. Het draagt bij aan de realisatie van de visie van de school. Zelfbewuste medewerkers én hun teams hebben een bepalende invloed op het welslagen van de realisatie. In een coöperatief systeem draait het vooral om het gedrag van medewerkers in teams. Eigen verantwoordelijkheid nemen is binnen een coöperatief systeem belangrijk. Deze verantwoordelijkheid kun je praktisch vorm geven als medewerkers intensief samenwerken. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de wil tot samenwerking hebben en deze ook duidelijk manifesteren.

De samenwerking is erop gericht de juiste prioriteiten te stellen en werkprocessen en werkorganisatie te optimaliseren. Door directe interactie vindt er in een coöperatief systeem continue uitwisseling plaats van zienswijzen, meningen en kennis. Van en met elkaar leren is een centraal gegeven. Ervaringen delen leidt tot een betere afstemming en zorgt voor het bouwen aan onderling vertrouwen.

In een open omgeving wordt met elkaar eigen praktijkkennis gecreëerd en samen geleerd. Alle strategische overwegingen worden in het team zelf besproken. Er worden prioriteiten gesteld, analyses gemaakt en getoetst aan het 'waarom en waartoe'. **Samenwerking en commitment** is de basis voor teamwork en prestaties.

Wat zijn nu de verschillen tussen een coöperatief systeem en een niet coöperatief systeem?

Het spel tussen vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt vorm door zelfbeschikking, zelfsturing en

zelforganisatie. Dit werkt positief op de motivatie van de deelnemers. Het gevoel van zelfbeschikking is een belangrijke menselijke behoefte.

De motivatietheorie van Maslow (1943) leert ons dat zelfverwerkelijking gaat over 'uit jezelf halen wat er in zit'.

Het gaat over spontaniteit en wijsheid waardoor de beste eigenschappen naar boven komen en je optimaal kunt functioneren.

Zelfsturing en zelforganisatie waarbij je het beste van jezelf en elkaar naar boven kunt halen, waarin je leert van en met elkaar, waarin fouten maken gezien wordt als een leerzame ervaring. Vanuit het onderzoek over zelfsturend leren (iSelf, 2018) hebben we geleerd dat je zelfsturend leren niet zelfgestuurd kunt leren. Deze wetmatigheid geldt natuurlijk ook voor zelfsturende teams.

Hoe kun je de juiste mate van structuur geven waardoor zelfsturing en zelforganisatie goed vorm kan krijgen met de juiste ruimte voor ontwikkeling? Hoe kun je het spel tussen vrijheid en verantwoordelijkheid eremergent laten ontstaan in teams, dat is de vraag.

Vier bouwstenen van een coöperatief systeem

Hoe zet je nu een coöperatief systeem op? Hoe geef je inhoud aan het spel tussen vrijheid en verantwoordelijkheid? Bij een coöperatief systeem maak je gebruik van vier bouwstenen. Met twee psychologische bouwstenen wordt inhoud gegeven aan het mensgericht opereren. Met de bouwsteen zelfsturing worden teams verantwoordelijk gemaakt voor hun prestatie. De bouwsteen leerstructuur creëert de mogelijkheid om in teamverband te reflecteren en te leren. Twee bedrijfskundige bouwstenen maken taakgericht opereren mogelijk. Met de bouwsteen regie worden de kaders afgebakend, maak je als team afstaken over

Coöperatief systeem

Medewerkers sturen zichzelf, maar tegelijkertijd werken ze intensief samen in teams

Directe interactie en evaluatie van de samenwerking maken onderdeel uit van het groepsproces

Medewerkers en teams optimaliseren hun eigen prestatie

Medewerkers geven en ontvangen informatie en feedback uit diverse informatiebronnen (formeel/informeel)

Uitvoering in nevenschikking

Niet coöperatief systeem

Medewerkers worden gestuurd vanuit een centraal punt; ze krijgen opdrachten

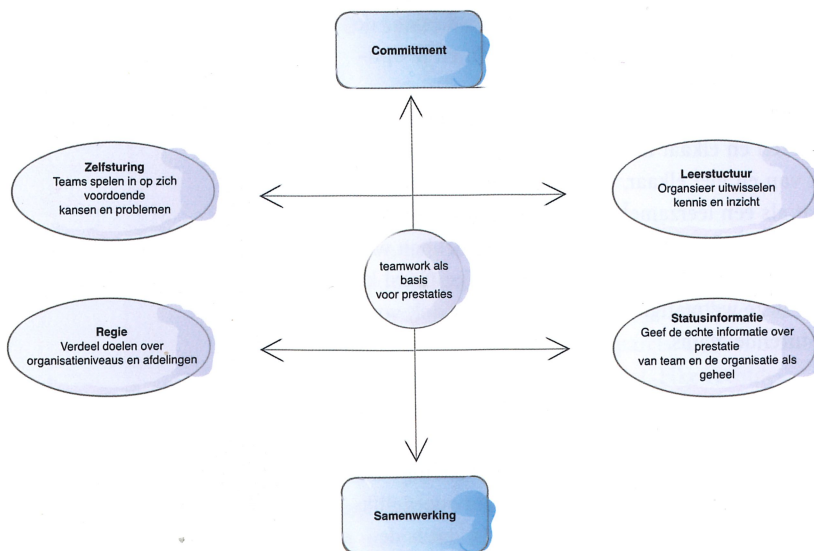
Uitwisseling van ervaringen en kennis zijn minder prominent aanwezig; het groepsproces wordt zelden geëvalueerd

Medewerkers focussen zich op het realiseren van de opgedragen prestatie

Medewerkers ontvangen informatie vanuit een formeel informatiesysteem

Uitvoering in onderschikking

aanpak, strategie en tactiek. De bouwsteen statusinformatie zorgt voor communicatie naar de rest van het team en leidinggevend, zodat de betrokkenheid van de rest van het team voor krijgt. Visueel gezien ziet een coöperatief systeem er dan als volgt uit:



vier bouwstenen van een coöperatief systeem, Kerklaan, 2016)

Hiermee is het speelveld bepaald en kan het spel beginnen. "Freedom and responsibility perform the miracle" (Parkhurst, 1922). Laat het emergente proces haar werk doen. Heb vertrouwen dat er mooie dingen gebeuren! Verbaas en verwonder, bevraag en analyseer.

Dalton is geen methode, geen systeem, het is beïnvloeding. Door structuur te geven aan de ruimte is de verwachting dat vrijheid en verantwoordelijkheid mooie ontwikkelingen tot stand kunnen brengen. De volgende vraag die opkomt heeft te maken met leiderschap. Hoe geef je leiding geven aan emergente processen?

Leiderschap

In een school waar gewerkt wordt met gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld, gespreid of participatief leiderschap (Leithwood, et al., 1999) kan iedereen een leider zijn. Leiderschap omdat de situatie daar om vraagt, omdat je expertise of ervaring hebt. Hoe meer gedeeld leiderschap, des te sterker de organisatie, is de gedachte. Het spel van professionele ruimte en gespreid leiderschap. Steeman noemt in zijn boek 'Teams in flow' emergent leiderschap het hoogste niveau van leiderschap.

Emergent leiderschap is leiderschap dat spontaan ontstaat, omdat de situatie daar om vraagt of dat mogelijk maakt. Wisselend leiderschap, wendbaar of agile leiderschap. Leaders op dit niveau zijn de teamleden die als autonome professionals en experts verantwoordelijkheid nemen en leiderschap tonen, omdat ze in een specifieke situatie meer kennis,

vaardigheden of een combinatie daarvan hebben dan overige teamleden. De sturing is gericht op zelforganisatie en het vergroten van eigen verantwoordelijkheid en op het vergroten van het aanpassingsvermogen van teams en organisatie. Voor het bereiken van prestaties is geen centrale controlerende structuur meer noodzakelijk. Zelfsturing vergroot de wendbaarheid van het team. De teamleden hebben een gevoel van persoonlijke controle over de situatie en ze krijgen voldoende regelruimte om de beste condities te scheppen voor zichzelf en de overige teamleden. Het uiteindelijke resultaat is synergie en flow, volgens Steeman.

De emergent schoolleider laat zoveel mogelijk los, uit vertrouwen, en hij of zij durft keuzes te maken en het voortouw te nemen als hier behoefte aan is. Sturen op verantwoordelijkheden in plaats van regels en resultaten. Deze leider treedt geregeld terug in zijn leidende rol als de context daarom vraagt en geeft anderen de ruimte om het leiderschap over te nemen. (Steeman, 2017).

De schoolleider speelt hierin dus hetzelfde spel van vrijheid en verantwoordelijkheid, van sturen en loslaten. Hoe mooi om daltonkernwaarden integraal op leerling- leerkracht en schoolniveau met elkaar vorm te geven! Ik pas deze principes dagelijks toe in mijn schoolomgeving en heb ervaren dat het werkt. Ik ben benieuwd naar uw ervaringen!

Bronnen

- Day, C, Sammons, P, Leithwood, K., Hopkins, D. Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. (2011). *Successful School Leadership*, Berkshire: Open University Press
- Hargreaves A, Fullan, M. (2012). *Professioneel Kapitaal*, New York: Teachers College Press
- Kerklaan, L. (2016). *De wendbare organisatie*, Deventer: Vakmedianet
- Laloux, F., (2018). *Reinventing Organizations* (Nederlandse editie), Haarzuilens: Het Eerste Huis
- Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation*, (oorspronkelijk gepubliceerd in Psychological Review, 1943, Vol. 50, 4, pp. 370-396).
- Parkhurst, H. (1922) *Education on the Dalton Plan*, New York: Dutton & Company
- Robertson, B. (2015). *Holocray - de nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld*, Amsterdam: Business Contact.
- Sins, P. (red) (2018). *iSelf, aanpak voor het bevorderen van zelfsturend leren door leraren*, Deventer: Saxion Progressive Education University Press.
- Steeman D. (2017). *Teams in Flow, negen elementen van topteams*. Deventer: Vakmedianet
- Van der Hilst, B. (2018). *Blauwdruk voor de emergente school* (10e druk). Utrecht: Het leren organiseren
- Wierdsma, A., Swieringa, J. (2017). *Lerend Organiseren*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.