

## **Kleurrijk leiderschap**

*Over de spanning tussen 'sturen' en 'loslaten'*

*Gerritjan van Luin<sup>1</sup> - juni 2003*

Onderwijskundige vernieuwingen, toenemende keuzevrijheid van de school, het (dreigend) docententekort, wijzigingen in de leerlingpopulatie. Het zijn niet de geringste veranderingen die van medewerkers en management vragen om zich aan te passen en tegelijk zichzelf te blijven. Een organisatie die zich toerust op die veranderingen en ook bekwaam wil blijven, is afhankelijk van het leervermogen van allen in die organisatie. Voor het ontwikkelen van leervermogen is ruimte en vrijheid nodig. Waar gestuurd werd, wordt nu losgelaten. Maar wanneer en hoe?

In dit artikel wordt aan de hand van de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak duidelijk gemaakt dat 'sturen' en 'loslaten' verschillende perspectieven op handelen inhouden, elk met een eigen taal. Het kunnen herkennen en spreken van de verschillende talen - en vooral weten op welk moment - helpt de schoolleider zijn rollen in de veranderende organisatie goed te kunnen spelen.

### **Sturen en loslaten**

*De spanning tussen sturen en loslaten*

Een belangrijk kenmerk van de onderwijsontwikkelingen in het voortgezet onderwijs van de laatste jaren is dat er een verander(en)d inzicht over leren uit spreekt: leren is iets dat je alleen zelf kunt doen. Niemand kan voor een ander bepalen wat hij leert. 'Moeten' en 'leren' sluiten elkaar uit. Alleen de lerende zelf kan bepalen wat betekenisvol voor hem is.

Dit inzicht heeft belangrijke consequenties voor de inrichting van het onderwijs waarin traditioneel het *leren* de didactiek van het *onderwijzen* volgde. De verantwoordelijkheid voor het leerproces lag daarom primair bij de docent. Met het verschuiven van de aandacht van onderwijzen naar leren zijn verantwoordelijkheden mee verschoven. De leerling krijgt meer verantwoordelijkheid voor het eigen leren. (Dat had hij natuurlijk altijd al: het leren is immers altijd al van hem geweest, maar dat wordt nu ook uitgesproken en verwerkt in de inrichting van het onderwijs.) Je zou kunnen zeggen dat nu de didactiek het leren gaat volgen: de docent heeft een belangrijke taak gekregen in het creëren en faciliteren van krachtige leeromgevingen.

Verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het leerproces impliceert verantwoordelijkheid nemen door de leerling en vooral ook krijgen van de docent. Zijn rol daarbij een spanningsvolle aangelegenheid: wat hij eerst zelf in de hand had (of dacht te hebben), moet hij nu loslaten. Dat hij leerlingen ruimte moet bieden om op een betekenisvolle manier te kunnen leren, is hem wel helder, maar was hij niet ook aangesteld omdat hij als vakman zo goed weet wat belangrijk is om te leren?

Op een ander 'niveau' in de schoolorganisatie is een vergelijkbare spanning voelbaar. De schoolleider die invulling geeft aan zijn (onderwijskundig) leiderschap realiseert zich dat een ontwikkelende schoolorganisatie vraagt om ruimte voor samenwerkende en zich ontwikkelende professionals met het oog op het vergroten van het leervermogen van de organisatie. Maar er is wel een schoolmissie en -visie vastgesteld, die mede de identiteit van de school bepalen. En was de schoolleider niet ook voor het bewaken daarvan aangesteld? Hoeveel vrijheid past daarbij?

---

<sup>1</sup> De auteur is oud-rector en plv. projectleider van het project ISISQ5 [Burg. Reigerstraat 74, 3581 KW Utrecht / t 030 2549050 / e [g.vluin@isisq5.nl](mailto:g.vluin@isisq5.nl) / w [www.isisq5.nl](http://www.isisq5.nl)]

### *Het kiezen tussen sturen en loslaten*

Zich als schoolleider die spanning tussen sturen en loslaten realiseren, is nog wat anders die ook oplossen. Eerst het slechte nieuws: dé oplossing bestaat niet. Hoewel keuzesituaties op elkaar lijken, zullen ze in de werkelijkheid ook weer van elkaar verschillen. Bij elke situatie zijn weer andere mensen betrokken die elk een eigen beeld van de situatie zullen hebben. Misschien vervelend, maar onvermijdelijk als je met een sociaal-constructivistische bril naar de werkelijkheid kijkt. De werkelijkheid is niet eenduidig af te bakenen. Er zijn verschillende betekenissen mogelijk van dezelfde situatie.

Dat betekent dat de schoolleider steeds weer opnieuw de situatie zal moeten beoordelen. Steeds weer opnieuw afwegen wat te doen en te laten. Steeds opnieuw keuzes maken. Vaak gaat dat kiezen onbewust, gebruik makend van ervaringsrepertoire dat de schoolleider past en vaak succesvol is gebleken.

Dan het goede nieuws: er is over die spanning toch een paar dingen te zeggen die kunnen helpen bij het kiezen.

In de eerste plaats is het belangrijk dat regelmatig gereflecteerd wordt op eerdere keuzes<sup>1</sup>. Moet je blijven sturen wat je altijd gestuurd hebt? Een voorbeeld. Een schoolleiding organiseerde altijd de studiedagen voor het personeel. Het thema werd gekozen, de begeleidende notities werden geschreven, de agenda werd opgesteld en zo nu en dan werden externe deskundigen ingeschakeld. In toenemende mate bleken docenten om - op zich (ogenschijnlijk) vaak legitieme - redenen verhinderd te zijn. Het zou, zo was besloten, dit jaar anders gaan. Met een externe deskundige was extra veel zorg besteed aan de voorbereiding. Het thema was zorgvuldig gekozen en actueel: cultuurverandering onder het motto 'we gaan het samen met jullie anders doen'. Het belang van het thema was nauwkeurig onderbouwd. Er waren nieuwe werkvormen bedacht. Er was ingestoken op veel samen-doen. Teleurstellend genoeg bleek op de dag zelf - ondanks alle voorbereiding - veel verzet tegen de beoogde cultuurverandering te zijn. De studiedag was eigenlijk een mislukking.

Deze ervaring geeft alle aanleiding om het "we-hebben-het-altijd-zo-gedaan" onder loep te nemen.<sup>2</sup> Wat bepaalde de keuze van het thema? Sloot het wel aan bij de wensen van de deelnemers? Moest het wel een en hetzelfde programma voor allen worden? Wat bracht ons ertoe de deskundigen altijd van buiten te halen? Wat zit achter de sturende rol van de schoolleiding bij de studiedag? En zo zijn er vele reflectieve vragen te stellen.

Het is vervolgens minstens zo belangrijk om zich te bezinnen op de concepten van 'sturen' en 'loslaten'. Iedere schoolleider heeft ongetwijfeld beelden en woorden bij deze concepten die (onbewust) zijn handelen in het keuzeprocess bepalen. In de volgende paragrafen wordt de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak gebruikt als invalshoek bij dat reflecteren.

### **Vijf veranderkleuren**

De kleurentheorie komt uit de veranderkunde. Over veranderen en ontwikkelen zijn vele theorieën gemaakt, die thematisch gegroepeerd kunnen worden. De Caluwé en Vermaak<sup>3</sup> onderscheiden zo vijf perspectieven op veranderen. Aan deze vijf manieren van kijken liggen vijf verschillende veronderstellingen over waarom en hoe mensen veranderen ten grondslag. Sterker nog: elk van die vijf manieren vertegenwoordigt een manier om tegen mensen aan te kijken. Elk perspectief heeft een kleur gekregen. In box 1 zijn per kleur de achterliggende veronderstellingen aangegeven. In box 2 worden de vijf veranderkleuren met een paar steekwoorden geschetst.

**box 1**

geel	mensen veranderen als je rekening houdt met hun belangen; je kunt mensen verleiden of dwingen tot bepaalde opvattingen
blauw	mensen veranderen als je het veranderingsresultaat ondubbelzinnig vastlegt en het veranderingstraject zorgvuldig plant en uitvoert volgens die planning
rood	mensen veranderen als je hen prikkelt en het zo aantrekkelijk mogelijk voor hen maakt om zich in te zetten
groen	mensen veranderen door ze te motiveren om te leren en zich te ontwikkelen, door hun leervermogen te vergroten
wit	mensen veranderen als energie losgemaakt wordt, als blokkades worden weggenomen

**box 2**

<p><b>geel [macht, zon]</b> <i>"je kruit droog houden"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•belangen bij elkaar brengen</li> <li>•beschrijven van taken en verantwoordelijkheden</li> <li>•draagvlak creëren bij sleutelfiguren</li> <li>•onderhandelen</li> <li>•opties openhouden</li> <li>•weerstand is noodzakelijk en niet erg</li> </ul>
<p><b>blauw [ontwerp, blauwdruk]</b> <i>"een goed begin is het halve werk"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•concreet resultaat (één optie)</li> <li>•van A naar B</li> <li>•rationeel, objectief</li> <li>•maakbaar, planbaar, beheersbaar</li> <li>•efficiënt</li> <li>•denken en doen scheiden</li> </ul>
<p><b>rood [mensen, bloed]</b> <i>"wie goed doet, goed ontmoet"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•prikkelers en strafmiddelen</li> <li>•fit tussen individu en organisatie</li> <li>•talenten aanboren</li> <li>•(impliciet) immaterieel ruilen</li> <li>•sociale activiteiten ontwikkelen /samenwerken</li> <li>•communicatie</li> </ul>
<p><b>groen [groeien, natuur]</b> <i>"al doende leert men"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•leren is veranderen; veranderen is leren</li> <li>•denken en doen verbinden</li> <li>•leerdoelen stellen, leren doe je zelf</li> <li>•bewustwording/feedback</li> <li>•eigen groei en groei organisatie gaan samen</li> <li>•organisatieontwikkeling (lerende organisatie)</li> </ul>
<p><b>wit [zelforganisatie, alle kleuren]</b> <i>"laat duizend bloemen bloeien"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•zelfsturing</li> <li>•toeval bestaat niet</li> <li>•ruimte geven om te worden wie je bent</li> <li>•experimenten en pilots initiëren</li> <li>•ontwikkelingen laten ontstaan</li> <li>•met anderen dingen scheppen</li> </ul>

Het kenmerkende van de vijf verschillende perspectieven is dat ze hun eigen taal hebben<sup>4</sup>. Zo zijn er typische *gele* woorden ('afdwingen', 'draagvlak', 'intentie', 'mandaat', 'status'), *blauwe* motto's ('aansturen van mensen', 'fouten vermijden', 'afrekenen op resultaten', 'onafhankelijk zijn van individuen') en *witte* spreekwoorden ('het is zoals het is', 'de gelegenheid te baat nemen', 'waar het hart vol van is, loopt de mond van over').

### *Vijf talen*

Die vijf talen maken het converseren lastig. Zo wordt wel het beeld geschetst van vijf planeten met vijf soorten bewoners en vijf verschillende talen.

Voor *gele* mensen (lees: mensen met een voornamelijk geel perspectief op veranderen) is onderhandelen een vanzelfsprekende activiteit met min of meer vaste spelregels; dagelijks werk waar ze bedreven in zijn, erg van genieten en veel mee tot stand brengen. *Niet-gele* mensen benaderen onderhandelen met de nodige scepsis. Ze associëren het met gebrek aan openheid, achterkamertjes-gedoe, op je hoede zijn, nooit alle kaarten op tafel leggen, enz. Ze hebben geen echte toegang tot de betekenisstructuren die voor *gele* mensen zo vanzelfsprekend zijn. De *niet-gele* mee-onderhandelaars gebruiken weliswaar dezelfde woorden, maar spreken niet echt dezelfde taal. Ze zeggen te onderhandelen, maar gaan bijvoorbeeld te snel akkoord met het bod dat nog niet het laatste was, uit angst de tegenpartij te irriteren en de onderlinge verstandhouding op het spel te zetten. Het spel meespelen is voor hen lastig en vaak onaantrekkelijk.

Daarbij komt dat het 'converseren' door de verschillende perspectieven anders wordt ingevuld. Zo hebben bijvoorbeeld *blauwe* mensen het vaker over procedures dan over processen, kiezen *gele* mensen voor een pittig debat en geven *witte* de voorkeur aan de dialoog.

### *Blauw-over-groen*

Op initiatief van ISIS hebben schoolleiders onlangs in een aantal tweedaagse werkbijeenkomsten diverse zelf ingebrachte veranderingstrajecten onder leiding van Léon de Caluwé besproken vanuit het kleurenperspectief.

Veel veranderingsprocessen bleken erop gericht te zijn om medewerkers meer ruimte te geven voor het vervullen van hun taken. Ook het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers in de organisatie was de inzet van een aantal plannen. Je zou dat een *groen* perspectief kunnen noemen. De manier waarop sommige schoolleiders leiding aan zo'n veranderingsproces wilden geven of gaven, had evenwel sterke *blauwe* trekken. Zo was een school begonnen met het vaststellen van functiebeschrijvingen, waaraan vervolgens competentieprofielen waren gekoppeld. En nu – zo was de opzet – zouden docenten zich met het competentieprofiel in de hand aan een kritische zelfanalyse kunnen onderwerpen en een ontwikkelingsplan maken en uitvoeren. Helaas waren weinig docenten bereid gebleken zichzelf op deze manier de maat te willen nemen. De persoonlijke ontwikkelingsplannen werden niet gemaakt, de gesprekken tussen docenten en schoolleiding daarover liepen stroef. Het kleurenmodel maakt zichtbaar waar een belangrijk knelpunt zit: de veranderaars beoogden in hun plannen weliswaar 'groene' dingen, maar deden en spraken *blauw*. Kennelijk ervoeren docenten de incongruentie van dit blauw-over-groene veranderingstraject.

### *Congruentie tussen doen, denken en willen*

Het bovenstaande voorbeeld maakt duidelijk dat het van groot belang is steeds de 'juiste' taal te spreken. Groene dingen willen doen, vraagt een groene manier van praten én denken. Je kunt weinig verwachten als je het hebt over het 'sturen van het leren' of over 'het verplicht invullen van een stramien voor een persoonlijk ontwikkelingsplan'. Deze spanning tussen doen, denken en willen kan goed vergeleken worden met de invoering van studiewijzers in de Tweede Fase, die het zelfstandig leren en verantwoordelijkheid dragen voor het eigen leerproces van leerlingen beogen te stimuleren. Er zullen maar weinig leerlingen dit zo ervaren hebben binnen het dikwijls strakke keurslijf van de door de docent uitgewerkte studiewijzer. Ook dit is blauw-over-groen. Pas als de studiewijzer echt een 'wijzer' is, waarin ruimte gelaten wordt voor eigen keuzen, eigen tempo, eigen verantwoordelijkheden is er sprake van een passende groene aanpak.

En dat geldt ook voor het denken en doen in andere kleurperspectieven. De schoolleider die overleg voert met de medezeggenschapsraad zal zich moeten realiseren dat de verhouding in de aard een politieke is. Om in die verhouding succesvol te kunnen opereren, is het beheersen van de *gele* taal noodzakelijk. En dat betekent dat 'procedures', 'agenda's', 'notulen', 'besluitvorming', 'draagvlak', 'achterban' en 'onderhandelen' veel voorkomende woorden in de discussies zijn. Het prettige van het *gele* perspectief is dat het duidelijk is waar de macht ligt. Op die duidelijkheid is de verhouding voor een belangrijk deel gebaseerd. Zou je naar een andere – minder politieke - verhouding toe willen, dan is de consequentie dat alle betrokkenen zullen moeten instemmen met het spreken van een andere taal en het denken in andere concepten.

#### *Van plek der moeite tot plek der ontmoeting*

In de dagelijkse schoolsituatie worden alle vijf talen in meer of mindere mate gesproken. Traditioneel zijn schoolculturen politiek-ambtelijk van karakter<sup>5</sup>. In die culturen wordt veel *gele* en *blauwe* taal gebruikt. Ook *rode* taal (sfeer, werkklimaat, aangenaam, gezellig) komt veel in scholen voor. Met de toenemende aandacht voor leren is het *groene* taalgebruik toegenomen. Soms hoor je *witte* woorden in een school (beelden, gevoel, chaos, experimenteren).

Zoveel talen en zoveel werkelijkheidsbelevingen. Dat maakt het onderling communiceren er, zoals gezegd, niet gemakkelijker op. Waar met de compartimentering van de school in klaslokalen met autonome docenten allerlei professionele ontmoetingen toch al niet voor de hand liggen, is het met al die verschillende perspectieven nog eens extra lastig om het daadwerkelijk samenwerken en –leren te realiseren.

En toch hebben velen – ook die autonome professionals – de behoefte aan die ontmoetingen om synergie te vinden. Schoolleiders hebben een belangrijke taak bij het creëren van die ontmoetingsplaatsen, waar de vele beelden over de werkelijkheid tijdelijk geordend kunnen worden tot een werkbare werkelijkheid met een eenduidige betekenis. Die ontmoetingsplaatsen zijn echte *plekken der moeite*<sup>6</sup>, waarvoor nieuwe werkvormen en nieuwe settingen van deelnemers noodzakelijk zijn als middel om de – vaak al langdurige - 'arrestatie' van bestaande betekenissen ("Als X z'n mond open doet, weet ik al wat ie gaat zeggen.") los te kunnen laten. Een voorbeeld van zo'n werkvorm. Verzamel de betrokken medewerkers in een (grote) ruimte. Presenteer de belangwekkende vraag: *We willen weten hoe gedacht worden over het samenvoegen van klassen leerlingen met meerdere docenten in één ruimte*. Maak vier hoeken: volstrekt tegen - ik weet het nog niet - geen mening - absoluut voor. Vraag om te gaan staan in de hoek waar hij zich thuis voelt. Laat de hoek-genoten met elkaar praten over waarom ze daar staan. Nodig mensen uit plenair te vertellen waarom ze die keuze maken. Geef de gelegenheid om van hoek te veranderen. Geef aan elke groep flappen waarop men argumenten kan zetten. Hang ze op en bekijk ze even met elkaar. Biedt mensen opnieuw de mogelijkheid om van hoek te veranderen om grond van de naar voren gebrachte argumenten.<sup>7</sup> De rol van de schoolleider/gespreksleider is daarbij het onder woorden brengen van argumenten te stimuleren, door te vragen op onderliggende opvattingen en vooronderstellingen, te wijzen op incongruenties tussen praten en het handelen in de dagelijkse praktijk en uiteindelijk knopen door te hakken.

De talen van de verschillende kleuren bieden mooie aanknopingspunten voor een dialogisch onderzoek naar wat mensen beweegt bij hun keuze. Een plek der moeite kan zo een plek der ontmoeting worden als een stap in de richting van die werkbare werkelijkheid met meer eenduidigheid.

#### **Sturen en loslaten – een kleurrijk perspectief**

In deze laatste paragraaf wordt een aanzet gegeven om de vijf kleurperspectieven te gebruiken als invalshoek bij het hanteren van de eerder geschetste spanning tussen

sturen en loslaten. Een invalshoek als een richting van denken, waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen welke zaken om sturing vragen en welke om loslaten. In box 3 wordt dat overzicht gegeven.

**box 3**

sturen			loslaten		
geel	blauw	rood	rood	groen	wit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• missie/koers</li> <li>• systematisch en cyclisch werken</li> <li>• meetbare resultaten</li> <li>• condities creëren voor collectief leren</li> <li>• verantwoordelijkheid als leider</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• werken van professionals</li> <li>• creëren van betrokkenheid</li> <li>• leer- en ontwikkelingsprocessen</li> <li>• (zelf)reflectie</li> <li>• eigen verantwoordelijkheid</li> </ul>		

De schoolleider heeft een sturende verantwoordelijkheid voor de missie en visie van de school<sup>8</sup>. Niet dat hij die in z'n eentje aan het papier toevertrouwt en vervolgens ter becommentariëring de school instuurt, veeleer is hij verantwoordelijk voor het proces waarin een visie een gedeelde visie wordt.<sup>9</sup> Ook mag van de schoolleider sturing verwacht worden, wanneer besloten wordt dat er op een systematische en cyclische manier gewerkt wordt, bij voorbeeld rond kwaliteitszorg.<sup>10</sup> Bij die sturing kunnen *blauwe* instrumenten van veel nut zijn: INK-model, PDCA-cyclus, stappenplannen, plannings. *Een rode* manier van denken en handelen is in deze categorie ook zinvol. Collectieve inspanningen worden bevorderd als medewerkers zich bewust zijn van hun eigen behoeften, ambities en talenten. Dat betekent een sturende rol spelen bij die bewustwording en bij het (laten) creëren van situaties om die ambities en talenten tot bloei te brengen. Dat impliceert dat naast de vraag 'wat kun jij voor de organisatie betekenen?' ook de vraag 'wat kan je organisatie voor jou betekenen?' van belang is.

Aan de 'los laten'-kant horen zaken thuis als het zich realiseren dat professionals allergisch zijn voor de drie boze B's: Bureaucratie, Bazen en Beleid<sup>11</sup>. Dat vraagt van de schoolleider bijvoorbeeld dat hij ruimte biedt voor het zelf nemen van zoveel mogelijk beslissingen die direct met het werk te maken heeft. Die ruimte biedt ook de kans om betrokkenheid te laten ontstaan, als de schoolleider condities (tijd, gelegenheid, aansluitend bij de behoefte van de medewerkers) creëert waarin al samenwerkend ook geleerd kan worden. Tijdens dat leerproces kunnen doelen en grenzen verschuiven. Het behoort tot de vaardigheid van de schoolleider om met betrekking tot deze 'rubriek' veel *groen* en *wit* te denken en te doen in het *rode* perspectief van samenwerken en communicatie.

**box 4**

sturende interventies			loslatende interventies		
geel	blauw	rood	rood	groen	wit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitdragen van missie/visie</li> <li>• uitdragen van een visie op leren</li> <li>• bewaken van de waarden/corrigerend optreden</li> <li>• zorgen voor optimale balans tussen de autonomie van en samenhang tussen teams</li> <li>• initiëren en stimuleren van innoverende activiteiten</li> <li>• verantwoording vragen</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• coachen</li> <li>• eigen (ontwikkelings)doelen laten bepalen</li> <li>• faciliteren van plekken der moeite</li> <li>• zelfsturing stimuleren</li> <li>• stimuleren tot het maken van keuzes door individuen en groepen</li> <li>• stimuleren van eigen ontwikkeling van teams</li> </ul>		

In box 4 zijn voorbeelden gegeven van interventies die aansluiten bij de bovenstaande lijn van denken. In de eerste kolom zijn vooral handelingen te vinden die te maken hebben met het zorgdragen voor samenhang tussen de teams die ontwikkelingsruimte gekregen hebben. Een belangrijke sturende rol voor de schoolleider, die immers het overzicht heeft, is in dit verband het zich bemoeien met de samenstelling van de teams

waaruit de organisatie is opgebouwd. Ook het 'managen' van de identiteit hoort in deze kolom thuis. De activiteiten die in deze kolom staan, hebben als voornaamste doel de richting en bandbreedte voor de activiteiten van de medewerkers te bewaken en als dat nodig is te herzien.

De tweede kolom bevat vooral ondersteunende en stimulerende activiteiten. De schoolleider met *groen* en *wit* repertoire werkt met groepen om alle creatieve denkkraft in de school te mobiliseren en stimuleert dat groepen zelf aan de slag gaan. Het motto: in betekenisvolle omstandigheden komen zinvolle activiteiten tot ontplooiing. Niet allemaal op hetzelfde moment, in hetzelfde tempo of in precies dezelfde richting. Maar dat hoort bij loslaten.

De spanning tussen sturen en loslaten is op alle managementniveaus in de organisatie voelbaar. De bovengenoemde sturende en loslatende activiteiten passen daarom – met accentverschillen afhankelijk van de inrichting van de organisatie – bij alle leden van het schoolleidingsteam.

De vijf talen worden overal in de organisatie gesproken. Het herkennen van bepaald taalgebruik is daarom van groot belang voor eveneens alle leden van de schoolleiding. Ze zullen in elk geval elkaar beter gaan verstaan. Ze worden betere gesprekspartners voor anderen en er worden voortaan geen 'kleurvermengende' – en daarmee onmogelijke – zinnen als "het invoeren van zelfsturende teams", "ik wil jou iets leren" en "je moet eigenaar worden van dit probleem" meer uitgesproken worden. Alle vijf talen ook vloeiend kunnen spreken, is waarschijnlijk teveel gevraagd. Vaardig(er) worden in een bepaalde taal als je vanuit het perspectief van die taal als schoolleider – of beter: als schoolleidingsteam - aan de slag wil gaan, is een noodzakelijke voorwaarde.

---

<sup>1</sup> Zie voor argumenten om te reflecteren als onderdeel van professioneel handelen: S. Bolhuis (2002). Leren en handelen in de school als beroepspraktijk. *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement*. E 4100. pp. 1-21.

<sup>2</sup> Je zou dit een vorm van dubbelslag leren kunnen noemen. Zie Wierdsma en Swieringa (2002). *Leren organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese; L. Steeman en F. Weijers (2003). Leren op niveau. *Meso magazine*. 128.

<sup>3</sup> L. de Caluwé en H. Vermaak (1999). *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

<sup>4</sup> idem, pp. 251-261.

<sup>5</sup> A. van Emst (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS/Edukern.

<sup>6</sup> Wierdsma en Swieringa (2002), p. 173 (de auteurs citeren J. Kooistra (1988). *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Brun.)

<sup>7</sup> Bron: A. van Emst, S. Ettekoven (2002). *Werken met je team*. Utrecht: APS.

<sup>8</sup> Zie H. Wassink. P. Slegers (2003). De ontwikkeling en het gebruik van visie in de dagelijkse praktijk van schoolleiders. *Meso magazine*, 131, pp. 3-8.

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld voor de werkwijze van zo'n proces: Robert Copenhagen (2003). *Creatieregie. Visie & Verbinding bij verandering*. Schiedam: Scriptum.

<sup>10</sup> Zie de publicaties van het project Q5 en de website [www.q5.nl](http://www.q5.nl).

<sup>11</sup> L. de Caluwé en H. Vermaak (1999), p. 23.