

# **Persoonlijk meesterschap**

**Het creëren van je eigen toekomst**

*"A learner learns when a learner wants to learn"*  
*(Peter Senge)*

**Jan Jutten**  
**[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)**

## **1. Inleiding**

De drijvende kracht in de school wordt gevormd door de mensen die er werken. Of het nu gaat om lesgeven aan een groep, om leiding geven of om werken met individuele kinderen. Steeds zijn het de mensen die het zullen moeten doen!! En al deze mensen hebben hun eigen wil, hun eigen opvattingen, hun eigen “mentale modellen”. Als leerkrachten onvoldoende gemotiveerd zijn om hun schouders onder de school te zetten, dan zal er eenvoudig geen ontwikkeling zijn!

Bovengenoemde uitgangspunten onderstrepen het belang van persoonlijk meesterschap in een school. In dit artikel probeer ik allereerst op een eenvoudige wijze uit te leggen wat er met persoonlijk meesterschap (ook in een school) bedoeld wordt. Aan bod komt ook hoe je hieraan kunt werken en wat het kan opleveren, zowel voor jezelf als voor de organisatie. Het is wellicht hier en daar wat filosofisch van aard, maar bij een reflectie op eigen functioneren kan dit best waardevol zijn.

## **2. De lerende school**

De wereld om ons heen verandert voortdurend, steeds sneller volgen de ontwikkelingen elkaar op. Deze veranderingen leiden ertoe dat er steeds andere eisen worden gesteld aan scholen en aan de mensen die er werken.

Een lerende school is een school, waarin men tracht in te spelen op de snelle ontwikkelingen. Er wordt bewust beleid gevoerd om medewerkers van en met elkaar te laten leren.

In de theorie van de lerende school worden vijf wezenlijke elementen onderscheiden:

- gemeenschappelijke visie: wat willen wij als school met zijn allen creëren?
- persoonlijk meesterschap: de eigen visie en persoonlijke ontwikkeling van elke betrokkene
- systeemdenken: allerlei zaken die op school of in de klas gebeuren hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar
- mentale modellen: vaak onbewuste aannames over de werkelijkheid; onze opvattingen en handelingspatronen
- teamleren: samen werken, samen leren van en met elkaar

Bouwen aan een lerende school betekent dat er met behulp van allerlei werkvormen, interventies, trainingen, e.d. gewerkt wordt rond deze vijf onderdelen. Een door iedereen gedragen gemeenschappelijke visie is daarbij onmisbaar.

Het aspect persoonlijk meesterschap is bij het ontwikkelen van een visie heel belangrijk. Persoonlijk meesterschap en gemeenschappelijke visie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Daarvoor zijn de volgende redenen:

- een echte gezamenlijke visie is pas mogelijk als ieder zijn eigen visie heeft en als de individuele visie worden gebruikt als bouwsteen voor de gezamenlijke visie;
- we zijn niet meer gewend om na te denken over onze dromen en toekomstbeelden; in veel gevallen hebben we dit als kind al afgeleerd;
- op veel scholen blijkt dat dit aspect de nodige aandacht behoeft. In het vervolg van dit stuk zal dit duidelijker worden.

## **3. Wat wordt er bedoeld met persoonlijk meesterschap**

Het wordt steeds duidelijker dat een school alleen maar goed kan functioneren wanneer de mensen echt bij de school betrokken zijn, wanneer ze enthousiasme, belangstelling en nieuwsgierigheid aan de dag leggen. Een school kan slechts een lerende school worden als

de individuen die in die school werken, echt willen leren. Onder leren versta ik in dit verband niet zozeer “informatie opnemen”, het gaat bij deze vorm van leren vooral om gedragsverandering. Mensen in een lerende organisatie zijn voortdurend bezig met de ontwikkeling van vaardigheden om te groeien. Als leerkracht, maar zeker ook als persoon. Dit laatste is van groot belang: de ontwikkeling in je werk kan in belangrijke mate bijdragen aan je ontwikkeling als mens en andersom.

Persoonlijk meesterschap betekent in de eerste plaats dat je leert om een persoonlijke visie en een helder beeld van de huidige werkelijkheid voor ogen te houden. Met de term visie wordt bedoeld het beeld dat we hebben van onze eigen toekomst, onze dromen en ambitie! Uiteraard is er altijd een verschil tussen de realiteit van alledag en onze gedroomde toekomst: de creatieve spanning tussen datgene wat je zelf heel graag wil en de werkelijkheid. Als je je eigen visie of een resultaat echt belangrijk vindt, ben je bereid om je leven zodanig te veranderen dat je dit resultaat ook daadwerkelijk wilt bereiken. “I have a dream...”, zei Martin Luther King.

Persoonlijk meesterschap leert je om niet terug te schrikken van de werkelijkheid. Ook tijdens moeilijke momenten moet je jezelf kunnen afvragen: “Wat is er aan de hand? Waarom is deze werkelijkheid zo moeilijk? Welke bijdrage kan ik leveren om er iets aan te doen?”

Vaclav Havel verwoordde dit als volgt:

***“Hoop is niet hetzelfde als optimisme. Het is niet de gedachte dat alles wel goed zal komen, maar de innerlijke overtuiging dat dingen de moeite waard zijn, los van de vraag of het wel goed zal aflopen. Het is vooral de hoop, die ons de kracht geeft om te leven en om voortdurend nieuwe wegen in te slaan, zelfs in situaties die soms hopeloos lijken.”***

Het komt vaak voor dat leerkrachten (en ook schoolleiders) de “schuld” van hun problemen buiten zichzelf leggen: bij de ander of bij de omstandigheden waarin ze hun werk doen. Men gaat er vaak van uit dat “eerst de buitenwereld moet veranderen” voordat men zelf iets kan doen. Dat is een geheel andere benadering dan de discipline persoonlijk meesterschap wil benadrukken: veranderen zien als het gooien van een steen in de vijver: door zelf te veranderen verandert mijn klas, mijn school, mijn omgeving en zo kan ik bijdragen aan een betere samenleving!!

Persoonlijk meesterschap betekent dan ook: keuzes maken! Zelf de maatregelen zoeken om je visie en bestemming vorm te geven. Het is eigenlijk een soort gesprek met jezelf. Wat vind ik écht van belang in mijn leven, in mijn werk, en wat zou ik kunnen doen om dit te realiseren? Daarbij is het niet zo belangrijk of onze dromen ooit werkelijkheid zullen worden. Het gaat er vooral om, wat de visie met ons doet! Het gaat niet zozeer om het bereiken van, maar om inspiratie die de visie biedt op weg naar...! Ook Martin Luther King wist waarschijnlijk, dat een wereld geheel zonder discriminatie niet echt te realiseren is. Maar zijn droom gaf hem wel de kracht, de moed en de wil om acties te ondernemen in deze richting.

Vergelijk dit eens met de visie op adaptief onderwijs. Ik hoor regelmatig leerkrachten zeggen: “Dit is toch nooit haalbaar! Laten we daar maar over ophouden.” Waarschijnlijk is er zelfs niemand in ons land die adaptief onderwijs kan realiseren zoals het in de vele publicaties wordt beschreven. Maar dat neemt niet weg, dat adaptief onderwijs als visie wel degelijk van grote waarde kan zijn. Het geeft richting aan ons handelen, aan ons leren. Werken aan persoonlijk meesterschap heeft zeker ook te maken met gevoel. Het nadenken over je wensen, je visie en over de realiteit van alledag brengen vaak emoties aan de oppervlakte. Creatieve spanning wordt in zo'n geval emotionele spanning. Om hiermee

goed om te gaan is een goede sfeer en een professionele cultuur in een school van groot belang.

#### 4. “Alles overkomt me”: de reactieve opstelling

Vaak gaan mensen ervan uit, dat de wereld vol krachten is die buiten ons bestaan, en dat we slechts kunnen spelen met de kaarten die we hebben gekregen. Ongunstige krachten geven we soms de schuld van eigen falen en tekortkomingen. Vertaald naar de school: de grootte van de groep, het lage niveau van de kinderen, de houding van de ouders, de opstelling van de directie of van de inspectie. We kijken naar wat “het systeem” doet en proberen de onprettige gevolgen te voorkomen.

Leerkrachten voelen zich dan vaak een speelbal, ze hebben het gevoel niet zelf te leven, maar geleefd te worden, te overleven!

Een reactieve opstelling en klaaggedrag van mensen in een organisatie versterkt zichzelf, ze werkt vaak “besmettelijk”. Klagen is net als een schommelstoel: het geeft je een goed gevoel, maar brengt je geen stap verder. Angst, vijandigheid, apathie en fatalisme steken de kop op. De school raakt dan in een neerwaartse spiraal. Kijk in de school om je heen en je ziet globaal genomen de volgende twee typen medewerkers.



*Reactieve opstelling*

*Creatieve opstelling*

## 5. “Ik creëer mijn toekomst”: de creatieve opstelling

Mensen met een grote mate van persoonlijk meesterschap kenmerken zich door een creatieve opstelling. Iemand met een creatieve opstelling vraagt zich in het leven af: “Wat wil ik creëren? Wat doe ik hier op deze wereld? Wat is mijn persoonlijke missie?”

Hij geeft niet de wereld om zich heen de schuld, maar bedenkt in welk opzicht hij de moeilijke situatie zelf mede veroorzaakt en hoe hij die zou kunnen veranderen. Hij zoekt voortdurend naar mogelijkheden om vernieuwende oplossingen aan te geven en om zijn stempel op zijn leven en op de omgeving te drukken. Uiteraard zijn er altijd verwachtingen van buiten, je kunt nooit volledig zelf bepalen wat je doet. Ook in je werk als leerkracht heb je daarmee te maken. Er zijn nu eenmaal dingen die “moeten”. Ook liggen er beperkingen in jezelf, in je eigen mogelijkheden. Maar de vraag is: “moeten” ze van jezelf (leg je je dit zelf op?) of word je inderdaad gedwongen om dit te doen? Als we er langer bij stil staan, blijkt de ruimte die we als mens hebben om ons leven en ons werk zelf vorm te geven, heel groot. Het gaat erom die ruimte daadwerkelijk te benutten.

In een lerende organisatie kiezen mensen voor de creatieve opstelling. Men blijft werken aan *het vergroten van het vermogen om te bereiken wat men echt wil*. Dit is in zo’n school dan ook de ware betekenis van het woord “leren”. Zelfvertrouwen en competentie blijven al lerende voortdurend groeien.

## 6. Samen met anderen

Belangrijk is, om in de school het gevoel te hebben opgenomen te zijn in een groter geheel, zonder tegen je eigen wil te worden opgeslokt. Er moet een verband zijn tussen je eigen bewustzijn en de realiteit van de school. Er moet tevens een verband zijn tussen jouw dromen en de dromen (de visie) van de school.

Het gevoel hebben dat jouw inbreng serieus wordt genomen en dat je invloed hebt speelt eveneens een belangrijke rol.

Door te werken aan je persoonlijke visie kom je bij de afweging, wat je voor jezelf en wat je voor de school wil. In hoeverre horen deze twee bij elkaar? Heb je de school iets te bieden en heeft de school jou iets te bieden? En wat is dat dan?

*“U bent de enige kans voor uw unieke bijdrage, want u bent een unieke gebeurtenis. Richt u zich naar de verwachtingen, rollen en regels van anderen? Bent u wie u denkt dat u zou moeten zijn? Of laat u zichzelf gebeuren?”*

*George Sheehan*

## 7. Tenslotte

Een visie van onderlinge afhankelijkheid kan slechts door samenwerking worden bereikt. De onderlinge relaties nemen op het werk dus een belangrijke plaats in.

We werken samen met anderen, die ook de eigen en de gezamenlijke visie dienen en bereid zijn om met volharding samen te werken om deze te realiseren. Elk medewerker op school is verantwoordelijk voor de verwezenlijking van het gezamenlijke doel. Het scheidt een band, het geeft een grote kracht!

De grens van persoonlijk meesterschap, maar ook de mogelijkheden, liggen bij jezelf. Bezin je tijdens het werken aan je persoonlijke visie en de actuele werkelijkheid op de opstelling van waaruit je deze beleeft. Zie je de wereld reactief of creatief. Welke oplossing kies je voor welk aspect van je leven? Formuleer je wensen positief: geef aan wat je wil realiseren. Als je je wensen wil realiseren is er één ding dat je in elk geval nodig

hebt: een wens!! Veel leerkrachten werken vooral met negatieve visies: wat wil ik niet (meer)? Negatief geformuleerde wensen brengen ons vaak niet echt verder.

In onze samenleving ligt oppervlakkigheid steeds meer op de loer. Staan we nog stil bij wat we met ons leven (en dus ook ons werk) willen? Is werk een noodzakelijk kwaad om na vijf uur met het "echte leven" te kunnen beginnen? Of slagen we er samen in om werk tot iets moois en belangrijks in ons leven te maken?

We zijn gewend geraakt voortdurend water bij de wijn te doen. "Doe maar gewoon." "Dat is voor ons toch niet weggelegd." "De meeste dromen zijn bedrog."

Dat kan allemaal best zo zijn, maar dromen kunnen er zeker toe bijdragen dat mensen het beste in zichzelf naar boven halen. In het belang van je eigen geluk, en mede daardoor in het belang van de school waar je werkt.

***"Vrij te zijn om" is vrij te zijn om die dingen te creëren die we werkelijk willen. Het is het vrij zijn zoals mensen die persoonlijk meesterschap nastreven, dat proberen te zijn. Het is de kern van de lerende organisatie, want wat mensen drijft tot echt leren en echte betrokkenheid, is het verlangen om iets te scheppen, dat voor henzelf van waarde en betekenis is.***

***Peter Senge***