Jürg Thölke

Het is nog redelijk vroeg in de ochtend en ik zit met Gé, redacteur van de Vuurvogel, in een studentencafé van de Hogeschool Arnhem Nijmegen voor een kopje koffie. De muziek schalt veel te hard en het is nog een beetje koud in de net geopende, nog vrijwel lege ruimte. Tussen ons in op tafel ligt het boekje van mijn intree-rede als lector met de titel 'Leren Niet te Weten'. Al snel wordt de kern van Gé's vraag duidelijk: Hoe pas je het 'weten' dat je onder andere bij Phoenix hebt opgedaan toe in je professionele leven? "Waar sta je voor?" Vereerd begin ik samen met hem aan een zoektocht rond deze vraag.
Er ontstaat een boeiend gesprek over onderwijsvernieuwing en de mogelijke rol van systemisch werk hierin. Persoonlijke en professionele aspecten wisselen elkaar af.



Leren niet te Weten: 'Verbinden' als sleutel voor leren in organisaties

Vragen, twijfels, ervaringen, oplossingen en onderliggende waarden komen langs. Zowel in zijn als in mijn leven is het systemische perspectief niet meer weg te denken. We zijn het met elkaar eens, het gaat veel verder dan het leren begeleiden van opstellingen. Het gaat om een andere manier van in het leven staan, om het aanboren van andere bronnen, om meer te 'zijn'.

Waar sta ik voor?

Letterlijk bezien sta ik heel vaak voor groepen professionals. Als begeleider van in-company leerprogramma's voor de Nyenrode Business Universiteit of als lector voor innovatie van leren in organisaties op de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN). In feite doe ik op beide plekken vergelijkbaar werk, ook al verschilt de vorm. Ik zoek samen met mensen naar wegen om zichzelf te ontwikkelen en daardoor het leervermogen van de hele organisatie te verhogen. Niet door een vooraf bedachte veranderaanpak, maar door goed te kijken naar waar in een organisatie voldoende energie zit om vanzelf beweging in gang te zetten, net als in een opstelling.
Systemisch gezien sta ik voor een hele rij vaders en grootvaders uit mijn familie van herkomst. Vaders die vaak – om de een of andere reden – afwezig waren. Ik ben zowel Zwitser, Duits als sinds enkele jaren ook Nederlander. Mijn ouders waren kinderen tijdens de Tweede Wereldoorlog en zijn in de jaren 50 naar Zwitserland geëmigreerd. Hun grootouders kwamen uit Oostenrijk, Polen en Frankrijk.
Na de oorlog waren Duitsers nergens welkom. Ook niet in Zwitserland. Dat gold voor de eerste generatie, maar ook op een bepaalde manier nog voor mij en mijn zus, de tweede generatie emigranten. Ik voel het nog steeds in mijn lijf als ik schrijf: 'Ik ben Zwitser van oorsprong…' Naast de beruchte krassen op de ziel heb ik aan mijn verleden een heleboel te danken. Ik heb geleerd te zijn in een omgeving waarin je als 'anders' wordt gezien. Mijn 'anders zijn' helpt bij het waarnemen van vaste patronen, het herkennen van overeenkomsten en verschillen, en bij het voelen van spanning: "Wat wordt hier als normaal gezien?" "Waar gaat het hier echt om?" "Om welke hete brei wordt hier heen gedraaid?"
Ontwikkelen is in die zin voor mij het ont-wikkelen van ingewikkelde patronen. Leren is dus vaak eerder af-leren dan nieuw leren. Het integreren van onzekerheid is hierbij van groot belang. Ik heb angst leren zien als toegangspoort tot wijsheid. Ik kom zo veel angst tegen in organisaties; er is dus zo veel potentie.
Het thema verbinden gaat als een rode draad door mijn leven.
Niet voor niets raakt het verhaal in 'Vonken van Ver-langen' mij. Het verhaal van de 'vonken,' die over de wereldbol verdeeld zijn en die alleen door de ontmoeting tussen mensen weer bij elkaar kunnen worden gebracht. Rode draden in mijn denken en handelen zijn het verbinden van spiritualiteit met het aardse, denken met doen, lijf met ratio, het persoonlijke met het zakelijke. Volgens mij is verbinden juist in deze tijd van materiële, ecologische en sociale crisis cruciaal. We moeten weer insluiten wat we hadden uitgesloten, persoonlijk en in organisaties. Mijn werk zie ik als een plek om hiermee te oefenen. In mijn werk ben ik op mijn best, denk ik soms. Dan word ik gedwongen om 'disciple te zijn van mijn eigen pad', om Wibe te citeren. Elke dag, ook al drijf ik van mijn plek af, toch weer de moed opbrengen om terug te keren.

Toepassing in mijn werk: verbinden als sleutel

Ondertussen vult het café zich met studenten en hun geluid. Wij beginnen aan de tweede kop koffie. Gé herinnert mij aan het doel van dit artikel: "Hoe pas je het een en ander toe in je dagelijks werk?" Ook hier stel ik het thema verbinden centraal. Het systemische perspectief in organisaties staat nog in de kinderschoenen. En toch, niets is helemaal nieuw onder deze zon en dat geldt ook voor systemisch werk in organisaties. Net als in therapeutische settings vraagt het werken met systemische inzichten en methodes in organisaties om een inbedding in bestaande theorie en praktijk op conceptueel niveau. Systemisch werk als gedachtegoed krijgt zo een plek. In mijn intreerede met de titel 'Leren niet te Weten' maak ik hier een beginnetje door bijvoorbeeld concepten als systeemdenken en 'presencing' (1) te verbinden met systemisch werk.

Als lector doe ik onderzoek naar mogelijkheden om het leervermogen in organisaties van binnenuit te versterken. Onderzoek kan direct bijdragen aan de ontwikkeling van mens en organisatie. Het gaat mij bij onderzoek niet om 'het bestuderen van' maar om het 'samen doen en systematisch samen leren.' Een van de vormen waarmee ik experimenteer noem ik 'platformen voor ontwikkeling.' Het gaat daarin minder om gebruikelijke leerprogramma's maar om het inrichten van een fysieke, tijdelijke ruimte waar mensen leren om rond eigen, brandende vraagstukken samen te werken. Hierin is het uiterst effectief om ook systemisch te kunnen kijken en systemische interventies te kunnen plegen. Spannende vragen zijn telkens weer: Wie of wat wordt hier uitgesloten? Welke taak besteden jullie uit aan mij? Wat tracht ik voor jullie te dragen? Waar ga ik als vanzelf voor staan? Onlangs werkte ik bijvoorbeeld met het managementteam (MT) van een ziekenhuis waarin de medische specialisten niet waren vertegenwoordigd. Vanzelfsprekend dat we niet samen tot besluiten kwamen. Ik moest het als adviseur oplossen, vond men. Door eerst in mij en in de ruimte een aparte plek te creëren voor de medische specialisten en daarna enkele MT-leden vanuit dit perspectief te laten redeneren, kwam er weer daadkracht in de vergadering.

Verder werk ik met kleine, innovatieve leergroepen met een zelf ontwikkelde coachingsmethode op basis van het systemische perspectief. Op de HAN zijn deze groepen ondertussen bekend onder de naam 'Vonken van Vernieuwing,' een naamgeving waarmee ik mijn dankbaarheid aan zowel Wibe als Phoenix tot uitdrukking wil brengen. In deze leergroepen worden mensen uitgedaagd om – door ruimer waar te nemen – daadwerkelijk een steen te verleggen in hun eigen organisatie. Zo werkte ik in een Vonkengroep rond het thema schoolvernieuwing: "Er wordt zo veel gemopperd in onze organisatie en te weinig gedaan", stelde men collectief vast. Door eenvoudige opstellingen neer te zetten, keken de deelnemers naar ieders relatie met het thema 'mopperen.' Een deelnemer beschreef hoe hij als klein kind achter in de auto zat en naar het gemopper van zijn ouders moest luisteren. Bij een ander raakte het thema de rouw om een niet geboren kind ('treuren mag niet!'). Het werken rond het thema mopperen maakte de weg vrij om opnieuw, met andere ogen naar dit thema in de eigen organisatie te kijken. Het werkte zuiverend en verhelderend. "Waar-Om (om welk uitgesloten deel) wordt bij ons gemopperd? Wie of wat vertegenwoordigen de zogenaamde mopperaars? Wat is er nodig om samen in beweging te komen?" Antwoorden op deze vragen leiden tot de 'hefbomen' voor effectieve organisatieontwikkeling. Vaak zijn dan kleine stapjes al voldoende: Een andere houding in een vergadering, het betrekken van een bepaalde persoon in de besluitvorming, of het expliciet waarderen van een groep medewerkers door de directie.

Tijdens een Vonken-traject experimenteren wij daadwerkelijk met deze kleine stapjes. De hoop is dan dat enkele 'kleine vonken' voldoende zijn om een beweging in de organisatie te genereren. Een belangrijk neveneffect van het 'systemisch werken' in kleine leergroepen is dat de systemische taal (je plek innemen, inordenen, opstellen, de balans tussen geven en nemen) meer gemeengoed wordt en zodoende de speelruimte opent om ook in de grotere groep of organisatie systemisch te werken. Zo is het dan mogelijk om tijdens een in-company programma voor bedrijven vraagstukken fysiek uit te beelden of met de directeur van een basisschool een opstelling over zijn organisatie te maken.

Het komende jaar wil ik het systemisch perspectief graag nog meer toepassen in onderwijsorganisaties om vernieuwing van binnenuit te ondersteunen. Ondertussen zijn in Nederland talrijke docenten en onderwijsmanagers bekend met het fenomeen van systemisch werk. Er zijn ook een aantal bewegingen en scholen die deels of geheel op basis van systemische inzichten werken. De meeste initiatieven zijn echter alleen gericht op de relatie tussen de leerkracht en zijn klas. Hoewel ik dat zelf ook fascinerend vind, wil ik in mijn lectoraat ook de meerwaarde van het systemische perspectief voor de school als organisatie verkennen. Hiervoor ben ik nog op zoek naar moedige schoolbestuurders.

Oh, en à propos moedig. Vaak komen mensen naar me toe met het verhaal "bij ons zou dat niet kunnen, het is te persoonlijk, op mijn werk zijn de mensen nog niet zo ver". Natuurlijk zijn deze gedachten mij niet vreemd. En toch blijft het een uitdaging om ondanks de onzekerheid te handelen vanuit mijn plek en op de plek waar het er toe doet…. Met het risico steeds weer te verzanden in het 'gedoe' van alledag.

Ondertussen is het café helemaal volgelopen met studenten. Gé en ik moeten beide weer terug naar ons werk om dat toe te passen waar wij voor staan. Hij op zijn manier, ik op de mijne en toch door deze ontmoeting verbonden. Tot onze verrassing blijken onze werkplekken maar enkele honderden meters uit elkaar te liggen.

▽
▼