

den niet meer samen waren.

Tegelijkertijd vroeg de afschuwelijke dood van drie nabije familieleden juist om een ontmoeting, een uitwisseling, een afronding.

Er kwam een gedachte in me op: de liefde tussen de levenden en de doden kan wél over de grens gaan, de mensen zelf niet. Dat beeld vertaalde ik in een opstelling. Ik rolde een rol toiletpapier uit door het midden van de ruimte, zo onstond er een witte streep op de vloer, een grens. Aan de ene kant stelde ik de vrouw op samen met enkele andere levende familieleden, aan de andere kant kregen de drie vermoorde familieleden hun plek. Ieder van hen

koos nu verschillende representanten: elk daarvan stond voor de liefde voor één van de mensen aan de andere kant. In voice dialogue en gestalt nemen mensen soms de plek in van hun eigen specifieke gevoelens, maar iemands gevoelens kunnen ook door een ander worden gerepresenteerd, zoals hier gebeurde. Toen de opstelling begon, stonden alle familieleden, levend en dood, hand in hand met hun eigen liefde voor de anderen in de opstelling. Een voor een stuurden zij de representanten van hun liefde over de grens tussen leven en dood, nadat ze hen hun zegeningen hadden meegegeven.

Langzaam bewogen de mensen die de liefde belichaamden zich door het veld, elk van hen werd met tranen weggestuurd en met tranen ontvangen, maar langzaam ontstond er rust en acceptatie waar eerst agitatie en pijn voelbaar was geweest. Door middel van verschillende zinnen werd de grens tussen levenden en doden erkend, alsook de sterke band tussen de mensen aan beide kanten benoemd. Geen klassieke familieopstelling, maar met gebruik van expertise uit andere disciplines een werkvorm die passend was in het verwerkingsproces van de cliënt.



## Vonken van Vernieuwing

een voorbeeld van vernieuwing van binnenuit in een lerarenopleiding

Jürg Thölke

### Het lectoraat innovatie van leren in organisaties

Het lectoraat innovatie van leren in organisaties aan de HAN bestaat uit een kerngroep van professionals met verschillende achtergronden. Wij richten ons in brede zin op de ontwikkeling van mens en organisatie. Hierin experimenteren wij met systemische werkvormen in het onderwijs, organisatieadvies, coaching en onderzoek. In dit artikel wil ik een toepassing beschrijven die het een en ander combineert: kleinschalige innovatiegroepen. Wij noemen deze innovatiegroepen 'Vonken van vernieuwing'. Het voorbeeld dat ik in dit artikel uitwerk speelt op een instituut dat toekomstige leraren opleidt.

### Vonken van vernieuwing

Het instituut kent een bewogen geschiedenis met diverse ingrijpende reorganisaties en verhuizingen. In de gesprekken met medewerkers

en leidinggevendenden stoten wij, naast gedrevenheid, ook op veel vermoeidheid, gedoe en taaheid. Er verandert veel in het grotere veld van de lerarenopleiding en docenten worden steeds meer op en door de scholen zelf opgeleid. Voor het opleidingsinstituut en zijn medewerkers betekent dit een zoektocht rond identiteit en een zinvolle invulling van zijn nieuwe rol.

Binnen dit lerareninstituut experimenteren wij met innovatiegroepen van 4 tot 6 personen met als taak om in de eigen werkomgeving iets verrassends of nieuws te realiseren: 'Een steen te verleggen in de rivier op aarde.'

Als theoretisch kader maken wij dankbaar gebruik van het door Otto Scharmer beschreven 'U'-proces. De linkerkant van de 'U' heeft vooral te maken met de vaardigheid om anders 'waar te nemen' en de rechterkant geeft inzicht in hoe vanuit deze nieuwe waarneming gezamen-

lijk tot co-creatie te komen. De beweging van links naar rechts beeldt een actieonderzoek waarin men eerst leert het vraagstuk 'anders' te zien, en de vraagstelling te herkaderen en dan daadwerkelijk iets te doen. Concreet beginnen wij elke 'Vonkengroep' met een individuele of collectieve vraag op het snijvlak van persoon en werk, zoals: Waarom krijg ik mijn mensen niet mee in een verandering? Hoe creëer ik meer ruimte om zinvol te werken? Wat kan ik doen zodat bepaalde afdelingen meer samenwerken? Op deze manier nodigen wij de deelnemers uit zich met zichzelf en de relevante systemen te verbinden en eigen verstrikkingen te onderzoeken. Door kleine stappen te zetten kan een nieuwe, meer gewenste situatie ontstaan<sup>2</sup>.

De U volgend starten wij de reis rond het systeem van herkomst van de inbrenger: Waarom is het voor jou een vraag? In die zin maken wij

in eerste instantie geen scheiding tussen werk en privé, het werken met familieachtergronden en organisaties. Scharmer noemt dit het verkennen van het 'inner' vertrekpunt van de vraagsteller. Niet dat elk vraagstuk op familiesysteem-niveau moet worden 'opgelost,' maar omdat elke vraag ook een parallelproces weerspiegelt van de eigen leefwereld. Vanzelfsprekend zijn een veilige leergroep en een helder contract voorwaarden om zo te mogen werken. Het tekstkader geeft een voorbeeld van de verbinding tussen familie- en werksysteem.

*Een teamleider stoort zich aan het zeuren en klagen van zijn mensen. In een korte opstelling werd hij geconfronteerd met zijn familie van herkomst. Daar was veel gezeur en geklaag. Vooral vader was boos over het gezeur van moeder. Tijdens de opstelling schildert de deelnemer hoe hij als klein jongetje achter in de auto zat, terwijl zijn ouders voorin streden. Als hij iets wilde inbrengen werd het als 'zeuren' af gedaan. De opstelling zuiverde het beeld van de inbrenger en hij kon weer met zachte ogen naar zijn eigen team kijken. De vraag was nu veranderd in 'Waar staat het zeuren en klagen in deze afdeling voor?' 'Wat wil hier worden gezegd?'*

Als begeleider ben ik nog steeds verrast hoe vaak dynamieken uit het ouderlijke huis op de werkplek worden herhaald. Het is alsof het groepsgevoel van individuen ervoor zorgt dat wij in eerste instantie de voor ons vertrouwde plekken in de organisatie opzoeken. Anderzijds lijkt een organisatie aan nieuwe medewerkers juist die plekken aan te bieden waarin het familiescript kan worden geleefd<sup>3</sup>. Als aangeboden en vertrouwde plekken versmelten worden verstrikkingen herbevestigd. Het is de kunst om gezien 'het eigen lot' en dat wat men in de organisatie aantreft zelf een passende stap te nemen: 'Wat

is mijn antwoord op het lot? Het verkennen van deze vraag leidt de inbrenger tot een nieuwe, meer dienende positie in het systeem van de organisatie. Opstellingen in verschillende vormen helpen bij deze verkenning. Het tekstkader hieronder geeft een voorbeeld van het verkennen van aangeboden, vertrouwde en dienende plek tijdens een vonkenbijeenkomst.

*Een deelnemer van een Vonkengroep is niet tevreden met de invulling van zijn baan. Naast zijn deelname aan de Vonkengroep begeleidt hij samen met mij adviestrajecten. Bovendien is hij ook docent aan het instituut. Het combineren van deze rollen is in de praktijk lastig. Tijdens de Vonkenbijeenkomsten botst hij verschillende keren met mij over zijn rol in de groep: 'Ik ben geen gewone deelnemer' lijkt hij in iets andere woorden te zeggen. Als ik hem hierop aanspreek wordt hij kwaad: 'Jij staat niet achter mij' is het verwijt. Als begeleider onderzoek ik eerst mijn eigen rol. In hoeverre heb ik zijn plek in de groep helder ingekaderd? Hoe ken ik thema's als afbakenen en aannemen? In mijn familiesysteem stond ik vaak tussen vader en moeder in. In zijn familiesysteem mocht hij niet gewoon kind zijn. Hij kreeg geen plek en werd niet op zijn plek gezet. Naar de organisatie toe is hij eisend. Van binnen buig ik voor zijn lot en dat van mij. Ik neem mijn eigen plek in. Vanuit hier kan ik dienstbaar zijn aan hem en aan deze groep. Wij grenzen af: ik begeleid deze groep, jij bent hier lid. Gezamenlijk verkennen wij het innemen van een 'dienstbare plek' van hem in het instituut. Van binnen knipoog ik naar mijn Papa.*

Er ontstaan tijdens dit proces als vanzelf persoonlijke en collectieve 'kleine' voornemens en acties in de groep. Men inspireert elkaar. Zo besloot een invloedrijke, maar als

dwaars gelabelde, docent met een tafelopstelling zijn verhouding met de directie te onderzoeken. De man was lid van het managementteam geweest en gedurende een reorganisatie uit deze rol gestapt. Hij was in de veronderstelling nu een 'gewone docent' te zijn. Tijdens de opstelling drong het besef tot hem door dat een verandering op papier niet betekent dat de rest van de organisatie deze verandering ook als zodanig ervaart. In de ogen van enkelen werd hij gezien als een 'bron van weerstand.' Hij had nog steeds veel gezag bij enkele oudgedienden en de oudgedienden zagen in hem de vertegenwoordiging van 'oude' vergeten waarden. De docent besloot door onderzoekende gesprekken met het MT en zijn collega's zijn eigen rol bewuster te kiezen.

Wij wisselen van de linker- naar de rechterkant van de U door onderliggende organisatiethema's te benoemen: 'Waar draait het in dit systeem om? Vervolgens ondersteunen wij de groep bij het ontwikkelen en uitvoeren van gepaste interventies, een en ander natuurlijk in overeenstemming en samenspraak met de relevante personen in de organisatie. De net genoemde docent bijvoorbeeld organiseerde op een studiedag voor alle medewerkers een dialoog over het 'brandende' thema: het onderling afstemmen van afstudeerstages tussen de afdelingen.

### Tot slot

Binnen deze lerarenopleiding hebben we nu zes innovatiegroepen begeleid. De 'Vonken' lijken over te slaan en de 'Vonkengroepjes' zijn een begrip geworden. Dit is ook omdat de succesverhalen zich door mond op mond reclame vanzelf voortplanten. Deelname is vrijwillig en wordt door de directie actief ondersteund. Een deelnemer schreef na het afronden van een vonkengroep: 'Ik ben met het Vonkenproject gestart omdat ik innovatie en organisatieverandering interessant vind. In het begin vond ik het te

persoonlijk, maar later ontdekte ik dat je in je werk, maar ook thuis, denkt en handelt vanuit patronen die je normaal zelf niet herkent en dat dit herkennen vaak het startpunt is voor een grotere beweging.' Dat is volgens mij ook wat Martin Buber bedoelt met: 'Je moet met jezelf beginnen maar niet bij jezelf eindigen.'

Noten:

- 1 *Geïnspireerd door de titel van het boek van Wibe Veenbaas en zijn verwijzing naar het verhaal over 'Vonken' van Martin Buber*
- 2 *In de woorden van Matthias Varga van Kibéd zou men dit sensitief en radicaal innoveren kunnen noemen. Sensitief, omdat er niet tegen maar in verbinding met een bestaand systeem wordt gehandeld. Radicaal, omdat bestaande denk- en handelingspatronen – of als u wilt het groepsgevoelen – aan het licht komen en daardoor nieuwe bewegingen mogelijk worden.*
- 3 *Morten Hjort van Phoenix Opleidingen noemde in zijn trainingen deze drie plekken bijvoorbeeld de aangeboden, de magische en de dienende plek. Shapiro noemt dit proces to be 'lost in familiar places.'*



## Systemisch coachen

Met systemische vragen wordt een vergelijkbaar proces op gang gebracht bij de cliënt als met een opstelling.

Bibi Schreuder

### Oefening systemisch coachen

Ga als begeleider in het Lege Midden, verbonden met je eigen achtergrond, open voor dat wat er is en dat wat komt.

Tune in op de cliënt, zijn vraag; voorbij oordelen.

Luister naar de vraag, zin voor zin, en open je voor alle genoemde en óók nog mogelijke systemen.

Scan de systemen, en leg de drie principes er in gedachten over heen:

Hoe is het met het **erbij horen**? Misschien komen dan vragen bij je op zoals: *Wie of wat wordt niet genoemd of gezien? Is er mogelijk iemand buitengesloten geraakt? Ontbreekt er nog iemand?* Of je vraagt: Is er misschien een doel, of ideaal verloren gegaan? of: Wie eer je hiermee?

Hoe is het met de **ordening**? Misschien komen dan vragen bij je op zoals: *Zou het kunnen zijn dat je je groter of beter voelt dan je directeur? Als je je de klas voorstelt, waar is jouw positie dan?*

Hoe is het met de **balans in nemen**

**en geven**? Misschien dienen zich dan vragen aan zoals: *Ben je erg goed in geven? Kun je ook nemen? Voor wie werk je zo hard? Wat doet jouw ziekte eigenlijk voor het systeem?*

Beleefdheid, nieuwsgierigheid, vragen naar gevoel kun je achterwege laten. Luister in stilte... en alleen als een vraag zich opdringt, stel je die. Helaas, de coach hoeft niet veel te doen, en is meer stil dan aan het woord.

Al vragend kun je de cliënt laten verkennen wat resoneert, waar misschien een context overlap is (dat iets ouds uit het eigen familiesysteem samengesmolten is met iets in de huidige werksituatie) Dan kun je daarna verkennen of je onderscheid tussen die twee contexten kunt maken.

Je doet voorstellen, beginnend met: *Wat als? (Wat, als je omdraait, en je de directeur achter je weet? Wat, als je achter de kinderen hun ouders ziet? En wat, als ook jouw ouders achter jou staan?)*

Steeds met geruime tijd en stilte tussen de vragen, zodat de cliënt de beelden toe kan laten.

Je neemt waar welke veranderingen je aan de cliënt ervaart en

volgt dat proces. Je stopt als een eerste beweging zich doorzet, in overleg met de cliënt. Bijvoorbeeld met: Ik merk dat je diep uit ademt en dat je knikt; betekent het dat dit nu zo genoeg is?

Rond af met de cliënt, op een manier zodat jullie allebei weer vrij zijn en het proces bij de cliënt door kan blijven gaan. Dus weersta, en 'verduur' als begeleider je nieuwsgierigheid, je verbazing (over dat het zo simpel is of zo snel ging) en je zorgen of het wel goed komt! Houd je leiderschap en zeg: OK, dat was het!

### Als intervisie:

We zitten in een kring met 14 docenten op een terugkomdag van de training systemisch onderwijs. Een docente wil haar vraag inbrengen. Iemand gaat naast haar zitten, en stelt voor dat de docente wel in de kring blijft zitten maar haar stoel omdraait, zodat ze met haar rug naar het midden zit. Ze is opgelucht. 'Dat voelt veiliger,' zegt ze. Degene naast haar vraagt de stilte toe te laten tot ze de essentie van haar vraag heeft. We luisteren naar haar vraag en die deint een tijdje in de stilte rond. Bij iemand komt een vraag op: 'Wie ben je trouw, als je oordelen hebt