



Onderwijs weer Wijs?

Een systemische verkenning

Hoe gaan managers om met de uitdagingen van verandering en onderwijsvernieuwing? Wat is nodig om met andere ogen te kijken naar alledaagse uitdagingen in het onderwijs? Wat zou dat opleveren? Kunnen we een instrument vinden dat in deze tijd van veranderingen ons helpt om duurzame strategieën te ontdekken? Met deze vragen gingen systemische coaches en trainers Henry Koopman en Iris Pinkepank aan de slag tijdens drie expertmeetings voor leiders uit het onderwijs.

Koopman: "Eerst als directeur van een basisschool en nu als coach en trainer in het onderwijs heb ik mezelf vaak afgevraagd hoe we het onderwijs duurzamer kunnen veranderen. Leerkrachten raken overbelast en directeurs zien zich gedwongen om zich vooral bezig te houden met het rondkrijgen van de dagelijkse leerkrachtbezetting. Daarnaast lijkt een leidinggevende functie in het onderwijs pittig en ook niet meer aantrekkelijk te zijn, gezien de enorme hoeveelheid interim-managers. Enkele jaren geleden heb ik de basisopleiding systemisch werken gevolgd. Dat heeft voor mij een enorme impact gehad als het gaat om anders kijken naar zowel persoonlijke alsook organisatievraagstukken. Het levert vaak nieuwe inzichten op en op basis daarvan kom je vaak tot andere en meer duurzame keuzes."

Pinkepank: "Ik heb mijn professionele wortels in de jeugd- en gehandicaptenzorg. Met vraagstellingen uit het onderwijs had ik me tot nog toe niet zo beziggehouden. Maar toen Henry met het voorstel kwam om een systemische verkenning te doen naar de toegevoegde waarde van het systemisch werk in het onderwijs,

was ik er meteen voor te porren. Onderwijs en jeugdzorg hebben van oudsher veel raakvlakken. Iets wat sinds de invoering van passend onderwijs ook in de praktijk realiteit is geworden."

NIEUWSGIERIG MET EEN OPEN MIND

Een expertmeeting leek ons het juiste middel om in een ongedwongen sfeer met leidinggevend en bestuurders uit het onderwijs op onderzoek uit te gaan. Zo'n dertig managers uit de hele breedte van het onderwijsveld – van basisscholen, het middelbare en hogere beroepsonderwijs en speciaal onderwijs, grote en kleine scholengemeenschappen uit landelijke en stedelijke gebieden – waren ingegaan op onze uitnodiging. Zij waren allen nieuwsgierig naar wat het systemisch werken voor hen zou kunnen betekenen. Immers, het onderwijs staat voor grote uitdagingen in een complexe omgeving, waarin met veel verschillende invloeden rekening moet worden gehouden. 'Oude' oplossingsstrategieën lijken steeds minder goed te werken. Zou het systemisch werken hierop nieuw licht kunnen werpen?

Eén directeur van een hbo-instelling vertelde dat daar nu het managementteam



deelneemt aan systemische opstellingen. Binnen een van hun sectoren had een systeemopstelling al laten zien welke winst dat opleverde voor de korte én lange termijn. Voor de andere deelnemers was de expertmeeting echter de eerste keer dat zij met deze vorm van werken in aanraking kwamen. In een open en vertrouwde sfeer was iedereen al snel bereid om ervaringen van en met elkaar te delen.

SYSTEMISCH-FENOMENOLOGISCH

Systemisch werken is een verzamelnaam geworden met aan de ene kant de systeemtheorie en aan de andere kant het systemisch-fenomenologisch werken. Deze werkvorm is ontwikkeld door Bert Hellinger en heeft zo'n dertig jaar geleden zijn intrede in Nederland gedaan. In eerste instantie is deze vorm bekend geworden door de familieopstellingen, later werden hieruit de organisatieopstellingen ontwikkeld.

Pinkepank: "Toen ik zo'n 21 jaar geleden begon met systemische opstellingen, het systemisch-fenomenologisch werken, werd ik nog een beetje weggelachen. Het werd esoterisch genoemd of *new age*, maar in ieder geval niet iets waarmee je als *evidence based* manager of professional geassocieerd wilde worden. Intussen lijkt de tijd rijp om er anders tegenaan te kijken. Het systemisch werk is een innovatieve werkvorm die verbinding maakt tussen cognitieve kennis, je sensorische waarneming en je intuïtie. Intuïtie is een vorm van kennis die we allemaal hebben,

maar waarvan we geleerd hebben om die niet (meer) te vertrouwen. In het systemisch-fenomenologisch werken zijn lichaam (hart), hoofd en ziel geïntegreerd als volwaardige en gelijkwaardige kennisbronnen. Voor de praktische toepasbaarheid tijdens individuele coaching of teamcoaching maken we gebruik van de zogenoemde tafelopstellingen."

Koopman: "Voor mij is de basis van het systemisch werken dat je werkt vanuit vertrouwen. Je gaat niet als adviseur aan de slag. Jij bent niet degene die de antwoorden op de vraagstukken weet. Echter, je vertrouwt erop en weet dat de vraaginbrenger de oplossing wel wéét, maar dat dit weten nog niet bewust is. Je erkent dat wat zich in de opstelling aandient, positief én negatief. Alles heeft zijn plek en ordening. We hebben daarover geen oordeel. Er is vooral aandacht voor zaken die goed gaan, kwaliteiten en talenten van de vraaginbrenger en die van de organisatie. Systemisch werken is een co-creatie. Samen ontdekken wat in balans is of in onbalans en wat er nodig is om positieve beweging en ontwikkeling te bewerkstelligen."

LERARENTEKORT

Annemarie, directeur van een scholengemeenschap, zuchtte diep. "Net voordat ik hiernaartoe kwam, kreeg ik het bericht van twee ziekmeldingen. Weer zoeken naar invallers, lesinvulling rond zien te krijgen in plaats van bezig zijn met het versterken en vernieuwen van het onderwijs." Voor de meeste aanwezigen bij de expertmeeting een herkenbaar probleem. Zou een dergelijk probleem geschikt zijn voor een tafelopstelling? Annemarie en de andere deelnemers wilden graag met behulp van een opstelling naar dit probleem kijken. Dit probleem kostte haar inmiddels haar arbeidsvreugde.

HOE KAN IK WEER IN MIJN KRACHT KOMEN?

Deze vraag bracht Annemarie in bij de start van de opstelling. Met behulp van houten poppetjes en andere houten elementen zette ze zichzelf, de structuur en onderdelen van haar organisatie neer conform haar eigen innerlijk beeld. Het voordeel van het maken van beelden is dat enerzijds de vraaginbrenger zelf ernaar kan kijken en anderzijds anderen kunnen meekijken. ►



Je kunt zo letterlijk ook afstand ervan nemen. Een beeld vertelt meer dan duizend woorden en heeft als voordeel dat niet iedereen er een ander innerlijk beeld op nahoudt. Op onze uitnodiging legde Annemarie nog mooie stenen neer die de krachten en talenten van haar en haar de medewerkers alsook de organisatie als geheel representeren. Samen met alle aanwezigen keken we naar het beeld en lieten het op ons inwerken. We konden zien en voelen dat het werk veel en zwaar was. Van alle kanten leek er een beroep op haar te worden gedaan. Ze leek in een situatie terechtgekomen die meer kenmerken had van overleven, dan van het aansturen en leiden van een organisatie. We

‘Nu zie ik en voel ik wat nodig is om werkelijk veranderingen aan te brengen’

lieten haar een symbool neerleggen voor de prijs die ze daarvoor betaalde: geen innerlijke rust meer vinden door steeds maar als redder op te treden. Op dat moment ontstond een stilte. We benoemden de kracht die Annemarie kennelijk moest hebben om dit uit te houden. Daarna vroegen we of ze misschien kon vertellen waar ze zo goed geleerd heeft om zo hard te werken, zoveel verantwoording te hebben en zoveel uit te houden en te verdragen. Die vraag was raak, net als de volgende, waarin we haar vroegen of er in de organisatie misschien mensen zijn voor wie zij al het werk doet, die zij ontziet? Is zij iets in stand aan het houden wat wellicht op het bordje van iemand anders ligt? Annemarie vertelde hoe haar de schellen van de ogen vielen. Ze herkende het patroon (een parentificatie). Ze zag nu ook wat de gevolgen waren wanneer dit patroon in stand werd gehouden. Ze pakte kordaat het poppetje op dat haarzelf in de opstelling representeerde en zette het neer bij de poppetjes van de raad van bestuur. “Ik moet hier zijn, bij het bestuur, om het probleem op te lossen. Ik heb steeds de verkeerde kant op gekeken. Nu zie en voel ik wat nodig is om werkelijk veranderingen aan te brengen.”

WERKEN AAN OORZAAK OF SYMPTOOM

Het alsmaar bezig zijn met het vullen van de (personele) gaten bleek een symptoom te zijn. Door steeds met het symptoom bezig te zijn, bleef het onderliggende patroon en de daarmee samenhangende overtuigingen ongezien, waardoor geen duurzame oplossingen gevonden werden. Bij organisatievraagstukken zijn steeds meerdere systemische lagen tegelijkertijd in beeld. Bijvoorbeeld de laag van de uitvoering, het management, de raad van bestuur en de raad van toezicht, inspecties, ministeries, etc. Voor het vinden van oplossingen voor een vraagstuk is het nodig om steeds af te vragen in welke systemische laag daarvoor gekeken moet worden. Wiens probleem is dit eigenlijk?

ONDERWIJS WEER WIJS!

We hebben ons systemisch licht laten schijnen over de ingebrachte vraagstukken. Dat was voor de meeste aanwezigen tijdens de meetings en niet in de laatste plaats voor ons enorm verrijkend, inzicht gevend en van toegevoegde waarde. Samen wijzer geworden.

Meer weten over systemisch werken in organisaties? Interesse in de Leergang Systeem en Organisatie? Raadpleeg dan www.krachtvanverschil.nl en www.cysw.nl. ■

Henry Koopman, Iris Pinkepank