

Mark Vlasblom is directievoorzitter van ROC Flevoland. Hij heeft ervaren welke impact het 'echte' collegiale gesprek over onderwijs kan hebben op de ontwikkeling van de school. In een serie van drie artikelen beschrijft hij hoe de benadering van Otto Scharmer en zijn U-theorie hierbij onmisbaar is geweest. Het woord is aan Mark Vlasblom.

# Tijd voor een goed gesprek

DOOR MARK VLASBLOM

**W**ij onderwijzers zijn doeners, die niet voor niets voor het onderwijs gekozen hebben. In de dynamiek van onze scholen waar leerlingen, studenten en collega's doorlopend iets van ons willen, voelen wij ons thuis. Dat de politiek onze werkwereld tegenwoordig elke twee jaar overhoop gooit, nemen we op de koop toe. En als het management dan ook nog achter Den Haag aanloopt of last krijgt van allerlei grote (fusie)ambities, dan is dat nog een extra legitimatie voor de wat ondermaatse prestaties van onze scholen. Eigenlijk is het heel makkelijk om in één alinea de onmogelijkheid van ons werk te beschrijven. We kunnen het toch nooit goed genoeg doen. Dit is een van de redenen dat een bijna overdreven vorm van pragmatisme onderdeel is geworden van

ons werk. Als er zich een probleem voordoet is onze reflex: een oplossing. Vaak een goede of voldoende oplossing, maar zelden een doorleefde.

## Wijsheid

Werken in het onderwijs is het doorgeven van kennis, maar meer nog het doorgeven van wijsheid. Daar verandert de snelheid waarmee informatie zich over de wereld verspreidt helemaal niets aan. De vraag is of we ons voldoende bewust zijn van het onderscheid tussen kennis en wijsheid en wat onze rol hierin is. Mijn ervaring in het MBO vanaf 2000 is dat de vele grote en vooral technocratische wijzigingen in het ontwerp van opleidingen de aandacht voor de professe van het overbrengen van kennis en wijsheid hebben afgeleid. Het beroep dat gedaan is op het organiserend vermogen van scholen is zo groot, dat het niet zo raar is dat dit relatief veel aandacht heeft gekregen. De problematiek werd een managementvraagstuk en de aandacht werd afgeleid van de professional: de docent die iedere dag met studenten werkt. Een kleine kritische kanttekening: dat hebben docenten zich ook laten welgevallen. Dit leidde aan de buitenkant van onze organisaties tot mooie mission statements en veranderkundige masterplannen, maar niet tot een goed gesprek over wat ons echt te doen staat en hoe we als scholen aan die verwachting kunnen voldoen. De laatste twee jaren ontstaat er gelukkig een kentering. Zelfs de onderwijsinspectie constateert dat goed onderwijs meestal een prestatie is van goede docenten, maar formuleert dat als '(..) zwakke scholen hebben vaak zwakke docenten.' Een fors aantal jaren geleden pleitte ik al voor het GGO i.p.v. CGO (competentiegericht onderwijs [red.]). Gewoon Goed Onderwijs is gebouwd op de kwaliteit en inzet van onze docenten, op gezond verstand en op het onderwijs waarvan je vindt dat je kinderen dat horen te krijgen.

## Een goed gesprek

Wanneer de student en de docent écht centraal worden gesteld in een schoolorganisatie vereist dat verbinding tussen management en docenten. Een paar jaar geleden heb ik met een aantal collega-directeuren die handschoenen opgepakt. Allereerst hebben wij een aantal organisaties bezocht die zeer succesvol waren en met hen gesproken over wat nu de crux was. Waarom waren zij succesvol? Zonder uitzondering hadden die bedrijven het credo: 'Er is geen alternatief voor het werken met goede mensen'. In de praktijk betekende dit niet alleen een goede selectie van nieuwe medewerkers of het afscheid nemen van minder goede medewerkers. Het betekende vooral veel aandacht voor de kwaliteiten van elk individu in de organisatie. Oprechte aandacht en kwalitatieve goede gesprekken vormen hiervan de basis. Het belang van het individu is daarin ondergeschikt aan het resultaat van het bedrijf of organisatie.

Maar het voeren van een echt goed gesprek is noch voor de hand liggend, onder druk van de dagelijkse waan, noch gemakkelijk. Wij deelden in ieder geval een ervaring, namelijk dat we erg gericht zijn op de individuele prestatie. Voor ons gevoel draait het daarom. Leren denken in de kracht van het collectief is niet iets dat wij geleerd hebben op onze opleidingen. Je werd docent als je veel wist van Natuurkunde of Duits. Daarbij was het geen voorwaarde dat je goed moest kunnen samenwerken met collega's of management.

Maar inmiddels leven we in een maatschappij waarin de

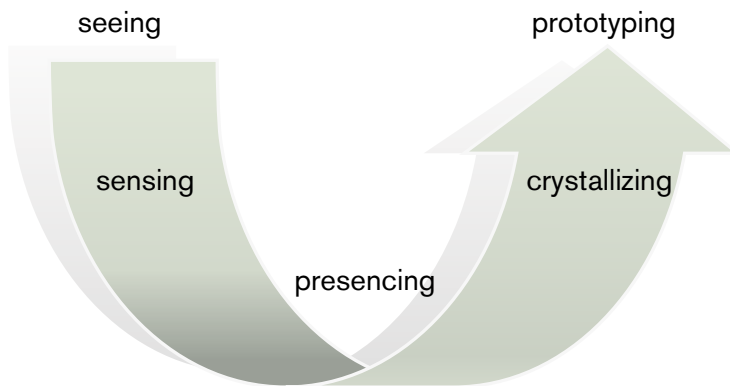


*Mark Vlasblom:  
De vele grote en  
vooral technocratische  
wijzigingen in het  
ontwerp van opleidin-  
gen hebben de aan-  
dacht voor de professie  
van het overbrengen  
van kennis en wijsheid  
afgeleid.*

wereld van onze jongeren weg lijkt te lopen van wat wij vanuit onze context een productieve leerhouding noemen. Als we niet beseffen dat we onderdeel zijn van dit vraagstuk, zijn we zeker geen onderdeel van de oplossing. Er is vernieuwende en inspirerende teamkracht nodig om onze soms ingewikkelde jongeren zo te begeleiden en te ondersteunen dat er ruimte ontstaat voor uitdagend leren en uitdagend onderwijs. Met elkaar in gesprek gaan met als doel die teamkracht te laten ontstaan, vraagt om een methodiek. Wij hebben gekozen voor de benadering van Otto Scharmer, beschreven in het boek Theory U.

### Theorie U

Otto Scharmer is een gerenommeerd hoogleraar aan de Massachusetts Institute of Technology (MIT). Zijn specialisme is het beter laten worden van organisaties als geheel. De weg die je daarvoor moet doorlopen heeft de vorm van een U, met andere woorden de U-theorie. In de meest eenvoudige benadering bestaat uit het doorlopen van de U uit een aantal stappen: Seeing, Sensing, Presencing, Crystallizing en Prototyping



Scharmer 's belangrijkste waarneming is dat we vaak niet 'door de U gaan', maar dat onze handelingsgedrevenheid maakt dat we een bijna onbedwingbare neiging hebben om recht over te steken. Er zijn immers zoveel problemen die we moeten oplossen. Het leidt vaak niet tot doorleefde en duurzame oplossingen. Het kan anders. De 'seeing' fase beschrijft het proces van het kijken met frisse, open blik, vrij van dwingende routines en oude patronen. Bij 'sensing' gaat het om het contact maken met een diepere laag in jezelf, om zo op een andere manier (vanuit een open hart) verbinding te maken met anderen. De fase van 'presencing' is gericht op het contact maken met dat wat er is én wat er mogelijk is in de toekomst. In de fase van 'crystallizing' is het de kunst om die mogelijke toekomst verder te verbeelden, het vormgeven aan de inzichten en ideeën die in de vorige fase zijn ontstaan. 'Prototyping' staat voor het omzetten in voorzichtige, eerste acties.

In deze bijdrage sta ik stil bij Sensing. In de komende twee bijdragen ga ik verder in op Presencing en Prototyping.

#### 'Sensing'

Stap 1 in het proces van Sensing, een fase van diep zintuiglijke waarneming, noemen we 'Downloading'. Dit is simpelweg

informatieoverdracht, niets meer en niets minder. Er staat iemand op zenden en wij worden geacht te ontvangen of wij staan op zenden en verwachten dat de ander ontvangt. Dat laatste is voor ons beslist gemakkelijker; het is onze professionele stand. Maar het eerste is tenminste zo essentieel. Na het 'downloaden' zijn we in de gelegenheid om 'een tandje dieper' te gaan en komen we in de fase van debat. Naast de zuivere informatieoverdracht gaan nu ook emotie en overtuiging meedoen. De boodschapper heeft een drive! En die fase kennen we allemaal. We maken dagelijks de overleggen mee waarin iemand met overtuiging en passie een verhaal vertelt. Tegelijkertijd zie ik dan collega's die zich voorbereiden op het moment dat de verteller stopt om er dan als een scheermes overheen te gaan met een tegenreactie of een ander pleidooi. Het kost ons ontzettend veel moeite om los te komen van het debat, want we willen ons punt maken en scoren. Het is een fase die hoort bij Sensing - 'het moet eruit' - maar die ook voorbereid op iets anders, namelijk op de dialoog. Downloaden noch debat zijn vormen van een dialoog. De basis voor een echte dialoog is empathie. Je luistert naar het verhaal dat iemand vertelt en je enige opdracht is dit verhaal tot optimale wasdom te laten komen. Dat kun je alleen doen door je echt in te leven en vragen te stellen die uitnodigen het verhaal helemaal te vertellen. Je moet het verhaal tot diep in de botten kunnen voelen. Dat vraagt om het negeren van de eigen mening. Dat is moeilijk voor ons, westerse onderwijsmensen. Wij hebben vaak en dominant een mening, vergeten dat we daarmee ruimte wegnemen om een echte dialoog met onze studenten, collega's en leidinggevendenden aan te gaan. Ook moeten we ons inmiddels voor velen vertrouwd cynisme absoluut wegparkeren. Die leerling bakt er misschien wél een keer iets van en die leidinggevende is misschien helemaal geen omhooggevallen schoolmeester. Het op deze manier gaan voeren van een echt goed gesprek levert buitengewoon veel op. Je begrijpt nu ineens waarom je collega altijd zo stil is of waarom die leerling niet om hulp vraagt. Ook kom je er waarschijnlijk achter dat die manager ook gewoon een mens is die zich drie slagen in de rondte werkt om alles zo goed mogelijk te doen.

Na het doorlopen van de fase van Sensing zijn we aangeland voor 'het dieptepunt' van de U. We hebben ons verhaal verteld, we hebben echt geluisterd, we hebben vragen gesteld die we nog nooit hebben gesteld, we hebben antwoorden gegeven die we nog niet eerder zo hadden geformuleerd. En we weten nog niet waar we zijn en waar we naartoe gaan. Maar we weten wel dat we elkaar aan het vinden zijn op fundamenteel niveau.

#### Cliffhanger

Ik laat u even achter met deze cliffhanger. Het mag duidelijk zijn dat ik pleit voor een goed gesprek, een echte dialoog waar ruimte is voor het doorleven van een verhaal. Werkdruk en hectiek in ons werk mogen het voeren van een goed gesprek niet in de weg staan. Ik pleit voor het prioriteren en faciliteren van echte dialogen. Dit is een voorwaarde om de "U" van Otto Scharmer te doorlopen. In het volgende artikel nemen we de U-bocht. In de tussentijd ben ik bereikbaar voor al uw vragen of suggesties over dit thema, [post@mark-vlasblom.nl](mailto:post@mark-vlasblom.nl) ●

► Mark Vlasblom is voorzitter directie ROC Flevoland.