

‘Wat is hier normaal? Draagt het bij?’

IN GESPREK MET JÜRIG THÖLKE

Bastiaan VAN GILS

We zitten in een lerarenkamer van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Vanuit het thema onderzoekend begeleiden hebben we Jürg Thölke gevraagd in gesprek te gaan over zijn onderzoekende aanpak als lector leren in organisaties. Intussen heeft hij een andere rol gekregen in de organisatie. Deze keer mag ik de vragen stellen aan hem, maar aan zijn nieuwsgierige aard ontkom je niet. Tijdens het gesprek vertel ik als interviewer ook over mijn achtergrond, gezin en ideeën. Dat komt in deze uitwerking echter niet aan de orde; wel het energieke betoog dat hij houdt over het belang van de onderzoeken-de insteek bij het vernieuwen van organisaties. We beginnen met een sprong terug in de tijd.

Welke reis heb jij gemaakt naar deze plek op de HAN?

‘Ik ben Zwitser en 25 jaar geleden naar Ne-

derland gekomen. Als ik zeg dat ik Zwitser ben, dan klopt dat half. Ik ben in Zwitserland geboren, maar als zoon van Duitse ouders. Toen ik hier net was, maakte ik mee dat men mij in een restaurant weigerde te bedienen, omdat ik een Duits accent had.

Het is mij met de paplepel ingegoten van buiten naar groepen, systemen te kijken. Wat is hier normaal? Wat is hier niet normaal? Dat systeem en ik - het is zolang ik me herinner een uitdaging. Ik schreef een afstudeerscriptie over motiveren in organisaties op een alternatieve manier, met aandacht voor intrinsieke motivatie, in plaats van reisjes, mooie koffertjes en andere spullen. Daarmee won ik een prijs voor de beste scriptie in Europa. Met die scriptie in mijn hand vond ik een

Ir. B.J.C.M. van Gils is eigenaar van Veranderhulp te Apeldoorn en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.veranderhulp.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org.

baan in Düsseldorf bij een groot incentive-bedrijf. Ze vonden het heel interessant dat ik een prijs had gewonnen, maar wat betreft de inhoud ... Ik zat al snel met een groep buitendienstmedewerkers ergens in Oost-Europa. We reden met terreinwagens dwars door de mooiste natuurgebieden en deden helikopterlandingen. Dat hield ik een jaar lang vol; toen was ik helemaal op. Ik dacht: dit kan niet, dit was niet mijn bedoeling. Via mijn contacten kwam ik terecht bij de TU Delft, voor het onderwerp innovatiemanagement. Ik onderzocht hoe bepaalde features uiteindelijk in apparaten terechtkomen. Hoe verloopt dat innovatieproces? Welke teamprocessen spelen een rol? Ook daar was ik weer een buitenbeentje. Ze verwachtten dat ik veel enquêtes de deur uit zou doen, en op basis daarvan zou bepalen of en hoe je succes kunt voorspellen. Ik was, voor zover ik weet, de eerste die binnen Industrieel Ontwerpen wilde promoveren op casestudy's. Want ik wilde weten hoe dat ging, letterlijk.

Waar gingen die onderzoeken over?

‘Eén studie betrof een Philips-waterketel. Zij hadden een waterfilter geïntroduceerd, dat wereldwijd een kwart omzetstijging opleverde. Maar de ideeën bestonden al vijftien jaar. Mijn onderzoek was: hoe is dat tot stand gekomen? Wie heeft dat uiteindelijk besloten? De verantwoordelijke projectmanager vond ik ergens in het oosten van het land; hij was ontslagen. Ik kwam midden in teamprocessen en conflicten terecht. Engineering had namelijk ongelooflijk last van die filters. De kalk kon er niet meer uit en zette zich vast op het verwarmingselement, met alle problemen van dien. Die productmanager had de innovatie doorgezet, maar zichzelf onmogelijk

gemaakt in dat geheel. Dat vond ik heel interessant.

Onder andere die studie heeft bij mij de vonk gewekt om met dit soort collectieve processen aan de slag te gaan. Ik kwam in contact met de mensen van de lerende organisatie: Wierdsma, Homan, De Blot en Van Aken. Ik ontwikkelde een netwerk binnen Nederland. En tegelijk merkte ik: ik loop voortdurend vast, doordat ik een soort buitenbeentje ben. Ik kom uit een nest van psychologen en psychiaters, en bij mij thuis was het normaal dat je in psychoanalyse ging. Ik raakte daardoor zelf ook geïnteresseerd in de ontwikkeling van mensen. Maar tegen de mainstreampsychologie zei ik al snel nee. Ik werd gegrepen door de bio-energetica: onder mijn hoofd bleek ook nog een lichaam te bungelen. En later ook systemisch werk.’

Wat was de volgende stap?

‘Uiteindelijk kwam ik, na mijn promotie, op Nyenrode terecht. Daar heb ik tien jaar gewerkt en heel veel geleerd - een ongelooflijk mooie bedding, met fantastische leermeesters. We begeleidden leerprocessen in grote organisaties. André Wierdsma was een van de eersten die leerprogramma's vormgaf waarbij je van praktische vraagstukken uitgaat. Dat vond ik heel spannend; hoe je dat aanpakt en strategische vraagstukken combineert met persoonlijk leren. Maar tegelijkertijd kwam ik steeds knelpunten tegen. Ik liep er tegenaan dat het businessmodel lastig is. Het liefst werk je steeds met kleine groepen rond echte vraagstukken. Maar dat is tijdsintensief en duur. Terwijl je eigenlijk nóg meer aan persoonlijke ontwikkeling zou willen doen. Hoe kan dat uit voor beide kanten? Vooral wetende dat nu nog mensen bij me komen, die nog altijd

hoog opgeven over ons leiderschapsprogramma van toen. En dan hebben ze het niet over het college marketing dat erin zat, maar over de supervisie en de persoonlijke begeleiding.

Toch wilde ik dat uitbouwen, voorbij de grenzen van het businessmodel. En ik merkte op persoonlijk vlak: ik moet mijn eigen verhaal bouwen. Als je in zo'n systeem zit met grootheden als André Wierdsma, Paul de Blot, Thijs Homan en anderen - dat zijn allemaal mensen van een generatie voor mij, die hun eigen verhaal hadden gebouwd. Daar genoot ik van, maar ik had het nog niet geïntegreerd tot mijn verhaal. Dat moest nog geboren worden. Op een of andere manier kon dat voor mij niet op die plek. Achteraf denk ik: het kon wel. Maar mij lukte het daar niet, op dat moment. Ik wilde weg en kreeg de kans om lector te worden bij de HAN, op het onderwerp leren in organisaties.'

Met welk uitgangspunt ging je aan de slag?

'Een verhaal, een missie: leren over vernieuwing van binnenuit, en vanuit het systemisch perspectief werken in het onderwijs. Wat betekent het als je met dat perspectief naar die onderwerpen kijkt? Wat betekent dat voor mijn rol? Blijf ik authentiek, op mijn plek? Ik zag mezelf echt als experiment. Mijn verhaal werd steeds scherper.

En voor de rest werd ik in het systeem gezogen; een ongelooflijke leerschool. Anders dan daarvoor had ik nu een positie als lector en niet als adviseur. Dan zit je in een heel andere bewustzijnslaag van het systeem. Hoe roep ik mezelf terug, als ik niet doe waar ik achter sta? Na acht jaar ben ik gestopt, omdat me dat niet meer lukte. Ik kreeg de neiging aan mijn positie vast te houden om die positie; ik was niet meer voldoende authentiek.'

Wat bedoel je daar precies mee?

'Ik zag ons steeds tegen het systeem aanlopen. Bijvoorbeeld: als lector kon ik maar bar weinig inhoudelijke invloed in het onderwijs hebben, want ik was te duur, intern. Een docent kost minder dan de helft, dus een opleiding gaat jou nooit vragen. Dat vond ik fascinerend, maar het ergerde me ook. En dat bestudeerde ik vervolgens.

Op een gegeven moment heb ik een interne *train-de-trainer* opleiding ontworpen. Mijn gedachte was: als ik er niet heen kan gaan, vraag ik mensen om bij mij te komen. En ik heb het in de wereld geroepen: "Hier is Vonken van vernieuwing! Leer antwoord te geven op je eigen vraagstukken, via de systemische methode." Voor docenten, managers en wie er maar wilde komen. En van meet af aan had ik een volle groep. We hebben hem zeven keer georganiseerd, steeds met tien tot vijftien mensen en hun eigen vraagstukken. Dan begin je langzamerhand een intern netwerk te creëren.

Via dat netwerk kreeg ik binnen de hele HAN plotseling toegang tot spannende processen. Vanuit de mens met een vraag, niet vanuit het systeem. Ik creëerde een veld, door een intern netwerk gebaseerd op relatie en niet louter vanwege mijn positie. Mensen voelden aan dat het systemisch perspectief een basis biedt voor gezond en duurzaam organiseren, lesgeven, begeleiden, enzovoort. Mijn positie ging feitelijk steeds meer in de weg staan om dat netwerk te gebruiken. Toen realiseerde ik mij dat ik vanuit het perspectief van lector weer kon zeggen: ik ben hier het buitenbeentje, ik pas hier niet. Maar door een andere bril zag ik: ik wordt hier ongelooflijk gewaardeerd. Ik heb hier op mijn plek.

Dat zag je ook bij mijn afscheid. De zaal zat vol bij mijn afscheidsrede, en men kwam niet voor de lector, maar voor mij. Of eigen-

lijk voor een idee, namelijk dat het in het onderwijs ook anders kan. Menselijker, liefdevoller, met meer respect voor het leren van het kind. Dat echt leren alleen kan plaatsvinden in een gezonde school. De verhalen in het boek *Vonken van vernieuwing*, ter afronding van mijn lectoraat, zijn echt hartverwarmend. Mijn intredeerde had ik alleen geschreven, dit boek werd gedragen door vele collega's.'

Wat gebeurde er na je afscheid?

'Ik was geen lector meer, maar mijn werk ging eigenlijk gewoon door. Want mensen vroegen me nog steeds. Het paste niet in de projectmatrix, maar ik had geen tijd om aan mijn eigen bedrijf te werken. En ik stond ook nog twee dagen op de payroll. Ik word nu ook bij vraagstukken betrokken waar ik voorheen te duur voor was, of waarbij het politiek niet handig was om mij te vragen, zoals bij een andere faculteit.

Ik werd gevraagd voor een groot project door mensen die bij mij "Vonken" hadden gedaan, rond leergemeenschappen. Die gingen erover dat er "zomaar" leergemeenschappen ontstonden, niet van bovenaf gestuurd. Ze functioneerden heel goed. Ik hielp ze ontwikkelen. We noemden ons: het vliegwiel, het vliegwiel voor leergemeenschappen. En dat liep heel goed. We communiceerden daar ook over, via coaching, dialoogsessies, van alles.

In de zomer wilde ik beslissen of ik weer met mijn eigen bedrijf aan de slag ging of van deze ontwikkeling iets duurzaam zou maken. Toen kreeg ik een aanbod van het college van bestuur, waar men bezig was met een nieuw instellingsplan en het thema "Bil-dung". Het was gecommuniceerd en met veel mensen besproken, maar het letterlijk in de haarvaten van de organisatie brengen, dat

vernieuwen van binnenuit, dat werd mijn taak. Sindsdien loop ik bij de HAN rond, om te bekijken wat interessante velden zijn. Wat er daar al beweegt. En hoe ondersteuning er zou kunnen uitzien.'

Welke lessen neem je mee in die verkenning?

'Een van de dingen die ik met eerder onderzoek kon laten zien, is dat het niet genoeg is om alleen ruimte te creëren om iets nieuws te doen. Als je bijvoorbeeld een nieuwe structuur maakt, dan vult zich die structuur weer met oud gedrag. Dus je moet het wel begeleiden. Je moet er letterlijk aandacht in stoppen.

In het kader van "Vonken" zeiden we bij de PABO: jullie mogen zelf kiezen wat je in het curriculum wilt veranderen of aangepast wilt hebben, want jullie roepen allemaal dat dingen niet goed lopen. We gaan samen zoeken. Het eerste wat er vervolgens gebeurde, toen ze bij elkaar kwamen, was een gesprek over: we hebben te weinig uren, het is te vaag, enzovoort. Het vulde zich direct met oud gedrag. Dus in plaats van over passie en innovatie te praten, ging het over condities die niet kloppen. En dat paste precies bij het systeem.'

Dus nieuwe ruimte scheppen werkt niet, als je niet ook begeleiding biedt?

'Precies. En dan komt het systemische erbij; het gaat niet alleen maar over het rationele overtuigen. Het gaat ook om het lichaam, houding, collectief ingeslepen patronen, de fysieke setting. Erover praten is niet voldoende. Het denken misleidt ons continu ... De begeleiders kwamen na twee of drie keer in wanhoop terug: "We hebben zoveel geld gekregen, maar ze doen niets. Er gebeurt niets!" Daarin ontmoetten ze hun eigen

angst. Dat vraagt doorademen en kijken: wat gebeurt er wel? Wat zie je wel? Hoe vind je het goud erin?

Op een gegeven moment werden er ook studenten bij gevraagd. De docenten kwamen dan weer wel en dan weer niet. Er was geen eigenaarschap voor de eigen vernieuwingsvraag. Zo was er ook geen eigenaarschap bij de studenten voor hun eigen leerproces. Men voelde zich machteloos. Een aantal docent zei letterlijk: "We voelen ons machteloos. Zo gaat het niet." En de aanwezige studenten reageerden met: "Dat is precies de machteloosheid die wij ook voelen." Dat was een eye-opener, een enorm inzicht voor beide partijen. Iemand moet hier bijdraaien, want anders blijven we dat doorgeven. Die inzichten worden geboren vanuit een gevoelservaring. Van daaruit kunnen dan weer veranderingen in het curriculum plaatsvinden.

Maar gedragspatronen zijn niet het enige. Je hebt ook fysieke context en de managementstructuren. Het maakt niet echt uit waar je begint te schuiven. Zo hebben ze bij de sportopleiding overal de muren eruit gehaald en ontmoetingsplekken gemaakt. Dat is fantastisch. Daar werken docenten niet meer in hokjes, maar is er een grote ruimte, waar studenten kunnen binnenlopen. Als je bij fysiotherapie binnenkomt en je hebt iets met je arm, dan heb je meteen een groep studenten en docenten om je heen die je als praktijkvoorbeeld willen gebruiken. Het is gewoon echt bruisend en leuk.'

Wat brengt zo'n beweging op gang?

'Collectieve reflectie. We doen af en toe nog wel aan individuele reflectie, maar weinig aan collectieve reflectie. Een gesprek over: "Hoe is ons gesprek?', is lastiger dan: "Hoe ben jij op jouw plek gekomen en ik op de mijne?" De kwaliteit van het gesprek, onze

vergadering, wordt vaak overgeslagen.

Als ik me zo hoor praten, dan zijn het overal van die kleine vonkjes waarvan je denkt: daar kun je iets doen, en daar, en daar. Maar daarbij moet je wel vanuit systemisch perspectief afvragen: wat is gezond? Draagt het bij? Maakt het sterker of zwakker?'

Veel vragen stellen, dus.

'Door vragen te stellen, zie je dat het ene veld iets anders nodig heeft dan het andere veld. We hebben een opleiding in een fabrieksgebouw in een wijk. Docenten en studenten doen fantastische dingen met die wijk. Plotseling worden ze vanuit de leiding tot een boegbeeld van toekomstig onderwijs bestempeld. En dan gaan ze, net als andere boegbeelden, symptomen van inkapseling en afgrenzing vertonen. Ze worden bezocht en bevroegd, en moeten overal opdraven.

Er was ook een clubje boegbeelden die samen moesten leren. Maar daar was verbaasd weinig belangstelling voor. Ze waren bezig met hun eigen vragen. Veel interessanter is wat er in het kielzog van zo'n boegbeeld gebeurt. Dat zijn de mensen die zeggen: 'Goh, daar gebeuren dingen die wij ook willen. Maar wij zitten klem.'

Hoe ervaar je die beklemming in je opdracht nu?

'Ik werd plotseling tot staf gebombardeerd: adviseur van het college van bestuur. Ik was nog nooit eerder "staf". Maar dat is toch een lastige positie. Je moet je continu bewijzen aan de lijn, je meerwaarde helder maken. Dus ga je op zoek naar problemen, omdat je die kunt oplossen. Totdat ik me die beklemming besefte. Ik ga mezelf geen staf noemen en me vooral niet zo gedragen. Ik ben voorlopig gewoon een soort interne vuurtjesaanstoker, in parallel universum: een tijdelijke

plek die niet wordt geïnstitutionaliseerd. Systemen vinden hier, met behulp van kleine interventies, zelf weer de weg uit hun klem. Soms door systemen met elkaar in verbinding te brengen, soms door mensen te coachen. Daarbij helpt het om onder de waterlijn te kijken, en orderingsvraagstukken aan de orde te stellen. En je af te vragen: wat

wordt hier uitgesloten? Hoe staat het met de balans? Dat is de systemische basis van mijn interventies. En persoonlijk bevind ik me in een voortdurende oefening van positieeloos zwerven in een organisatie en toch mijn plek, eigenaarschap en verantwoordelijkheid te vinden.'