

Kijken in de spiegel van de kunst

Verheldering van een complexe begeleidingsopdracht

Michiel de Ronde

Organisaties zijn te beschouwen als complexe sociale systemen. Gebeurtenissen daarin zijn fundamenteel onvoorspelbaar. Niemand kan immers het geheel overzien en men kan alleen bijdragen aan ontwikkelingen door erin te participeren en daardoor onvermijdelijk deel te worden van de onvoorspelbaarheid. Het begeleiden van dergelijke complexe sociale systemen vraagt om een vorm van reflectie waarin deze eigenschappen worden erkend. In dit artikel wordt een voorbeeld van 'art based reflection' uitgewerkt aan de hand van een concrete begeleidingscasus. Acht prenten, gemaakt door een kunstenares die luisterde naar de verhalen van de organisatiebegeleider in deze casus, blijken te fungeren als een betekenisvolle spiegel voor betrokkenen. Ze verschaffen zowel individueel als collectief op dialogische wijze inzicht in het eigen handelen, waarbij het zoekende karakter van het begeleidingskundig werk in beeld komt en het niet-weten kan worden toegelaten.

Inleiding¹⁾

¹⁾ Een eerdere versie van dit artikel verscheen in *Tijdschrift voor Coaching* (december 2020).

Van professionals wordt verwacht dat ze in staat zijn een reflectieve positie in te nemen ten opzichte van het eigen handelen (Schön, 1983; Geenen, 2017). Dit is nodig, omdat dit handelen voortdurend bijgestuurd moet (kunnen) worden op grond van wat zich in de ingewikkelde – Schön spreekt van moerassige – praktijk voordoet. Het is echter een grote opgave om in die reflectie de ingewikkeldheid van de vragen toe te laten en niet in de valkuil van onwenselijke complexiteitsreductie terecht te komen (Van Montfoort, 2019).

Als een begeleidingskundige wordt gevraagd een rol te vervullen in het ondersteunen van organisatieverandering, dan weet hij (of zij) nooit precies waar hij aan begint. Organisaties zijn immers complexe sociale systemen en dat wil zeggen dat ze fundamenteel onvoorspelbaar zijn. Je komt telkens weer voor verrassingen te staan. Daaraan verbonden: complexiteit impliceert ook dat we het geheel nooit in zijn totaliteit kunnen overzien. Er spelen altijd meer en andere factoren mee dan je denkt. Bovendien kun je complexe systemen alleen begeleiden door zelf deel te nemen aan de interacties binnen dat onoverzienbare geheel en ben je dus ook onderdeel van die onvoorspelbaarheid

(Stacey, 2001; Homan, 2016, 2020). In die onoverzichtelijkheid is het dus verleidelijk om de zaken eenvoudiger voor te stellen dan ze zijn, door taaie vraagstukken te temmen tot oplosbare puzzels.

Hoe kan kunst helpen om de ingewikkeldheid toe te laten bij het innemen van die zo noodzakelijke reflectieve positie? Deze vraag staat centraal in dit artikel en zal beantwoord worden aan de hand van een concrete casus.

Reflectie met behulp van kunst

Het is een kenmerkende eigenschap van kunst – of het nu gaat om muziek, beeldende kunst, dans of poëzie – dat zij veel dingen tegelijkertijd kan zeggen en een geheel kan omvatten en uitdrukken, zonder dat je precies woorden kunt geven aan wat dat dan is. Kunst is, meer dan geëxpliciteerde kennis en geverbaliseerde inzichten, in staat om de diepte, de gelaagdheid en de samengesteldheid van complexe vraagstukken te vertolken. In die zin vertegenwoordigt kunst een vorm van weten, waarin het ‘ont-snappen’ wordt gerespecteerd (Moor, 2012).

Het was vanuit deze overwegingen dat ik een kunstenares (Marleen Wienk) opzocht met de vraag om mij te spiegelen in het begeleiden van een complex organisatievraagstuk, waarin ik al zoekende mijn weg moest gaan en vaak het gevoel had dat ik niet precies wist wat ik deed. Onze samenwerking leverde een vorm van ‘art based reflection’ op (zie Muijen, Brohm & Lomans, 2019). Ik vertelde haar waar ik in deze complexe begeleidingsopdracht mee bezig was en vroeg haar om mij in een creatieve expressie terug te geven wat ze van mij hoorde en wat ze mij zag doen.

Dit leverde acht prenten op, acht beeldende spiegelverhalen. Deze serie platen hielp mij vervolgens om preciezer onder woorden te brengen – toch wel weer in woorden, dus – wat ik doe als ik complexe systemen begeleid. Ook bleken ze behulpzaam om met betrokkenen in de organisatie stil te staan bij de vraag ‘waar we nu eigenlijk mee bezig zijn’. In het doorgaande proces van onderlinge interacties werden ze een instrument voor collectieve bespiegeling.

Door de opbrengsten van dit ‘reflectiewerk’ te verwoorden, laat ik in dit artikel zien hoe kunst kan helpen bij het reflecteren op complexiteit. Deze reflectie levert geen antwoorden en nog minder oplossingen, maar wel inzichten, vaak van paradoxale aard, die het handelen begeleiden en het werken aan verandering in complexe sociale systemen ondersteunen.

Concrete casuïstiek

De begeleidingsactiviteit betreft een meerjarig programma binnen de Hogeschool Rotterdam. Aan deze kennisinstelling studeren ongeveer veertigduizend studenten, verspreid over circa honderdtwintig verschillende opleidingen die gevestigd zijn op meer

dan tien locaties in de stad. Er werken ruim vierduizend medewerkers. Binnen deze hogeschool ben ik aangesteld als lector begeleidingskunde.

De leiding binnen deze organisatie vroeg mij om vanuit mijn begeleidingskundige expertise te participeren in het initiatief om een hogeschoolbrede programmatische ondersteuning rond onderwijskwaliteit en studiesucces vorm te geven. Het programma zit inmiddels in zijn tweede jaar. Ruim twintig afzonderlijke opleidingen nemen deel, afkomstig uit de acht verschillende instituten die de hogeschool telt. Het is de bedoeling dat er een hogeschoolbrede beweging op gang komt van gericht werken aan het voorkomen van onnodige uitval onder studenten door het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Met Marleen Wienk sprak ik zo'n vijf keer over dit project. Daarbij heeft ze ook samen met mij door een van de gebouwen geslenterd, de sfeer opgesnoven en met mensen gesproken. De illustraties die dat opleverde, zijn belangrijk geweest voor mijn persoonlijke reflectie en hebben daarnaast een rol vervuld in een overleg met de stuurgroep van het programma en een professionaliseringsbijeenkomst met projectleiders die bij het programma betrokken zijn.

De inzichten die daaruit voortkwamen, zal ik enigszins gegeneraliseerd en ontdaan van specifieke contextkenmerken weergeven per afzonderlijke afbeelding. Misschien is het voor de lezer interessant om eerst zelf wat langer te kijken naar de verschillende illustraties en eigen associaties te verwoorden, om daarna de dialoog met de tekst aan te gaan.

Eerste inzicht: eenheid creëren, veelheid erkennen en oneindigheid toelaten

Begeleiden van verandering in complexe sociale systemen vereist een heldere blik op het vraagstuk: waar werken we aan? In ons geval is dat het verbeteren van onderwijskwaliteit en studiesucces. Deze doelstelling is de verbindende factor die samenhang creëert in de activiteiten. Bij die activiteiten is een veelheid van actoren betrokken (bestuurders, directeuren, managers, ondersteuners, adviseurs, docenten en studenten) die allen een eigen rol en belang hebben en dus een eigen perspectief met zich meebrengen. Die betrokkenen ontmoeten elkaar in verschillende samenstellingen in allerlei vormen van overleg en werken samen in diverse verbanden die onderling slechts losjes met elkaar verbonden zijn.

De veelheid van betrokkenen (in de vorm van personen, afdelingen en overlegsituaties) levert een oneindigheid van doorgaande interacties en communicaties op. Ten slotte, om het nog ingewikkelder te maken: die niet te stoppen en niet overzienbare stroom van uitwisseling roept bij alle deelnemers een gevoel van betekenis en betrokkenheid op (positief of negatief). Dat is de onderstroom (Van Es, 2013); daar waar de energie van personen en groepen zich vormt en richt.

Figuur 1. **Onderkennen van eenheid, veelheid en oneindigheid.**



Figuur 1 leert mij dat begeleiden van verandering in complexe systemen de inspanning vraagt om vanuit een gerichtheid op de verbindende vraag contact aan te gaan met de veelheid van betrokkenen en wel zo dat dit bijdraagt aan onderlinge interacties die de energie van de onderstroom – het gevoel van betekenis en betrokkenheid – positief richt op de vraagstelling. Daarbij erkennend dat ieder zijn eigen perspectief heeft en dat er zomaar onverwachte zaken kunnen gebeuren. Je weet nooit met zekerheid hoe de communicatie- en interactiestromen zullen lopen en welke sporen ze achterlaten in de vorm van gevoel en betekenisgeving.

Begeleiden van verandering in complexe sociale systemen vraagt bovendien om met regelmaat naar dit geheel te kijken en de complexiteit, met haar onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid (Stacey, 2001), mentaal toe te laten om daarmee de verleiding van de illusie van simpele oplossingen los te laten. Dat is geen geringe opgave.

Tweede inzicht: zich in het gewoel begeven, de dingen zien als een spel

De taak van de begeleidingskundige is uiteraard meer dan van een afstandje toekijken hoe complex het geheel eigenlijk is; hij heeft ook iets te doen. Daarvoor moet hij zich in het gewoel bewegen. Als begeleidingskundige ga je onvermijdelijk ook deelnemen aan die hele wirwar van onophoudelijke communicaties en interacties.

Figuur 2. **Zich in het gewoel begeven.**

Figuur 2 laat zien dat het vaak niet is wat het lijkt. De schuifdeuren gaan vanzelf open. De organisatie, in dit geval de hogeschool, heet je welkom. Maar de ervaring is anders: voor je het weet, ben je verward in een kluwen van van alles en nog wat. De begeleidingskundige begeeft zich in die wirwar. Hij ervaart de ingewikkeldheid ervan en voelt de moedeloosheid of paniek die dat kan oproepen (De Ronde, 2016).

Tegelijkertijd – en dat is een professionele uitdaging – ziet hij het ook als een spel. Welke draadjes kan ik aan elkaar verbinden? Welke knopen kan ik ontwarren? Welke lijntjes kan ik extra kleur geven? Met dat soort vragen is hij bezig. Dat alles om het geheel te dienen, zonder precies te weten wat het volgende draadje in het netwerk van gebeurtenissen zal zijn. Het is niet de vraag hoe de begeleidingskundige voorkomt dat hij verstrikt raakt; het is de vraag of hij in staat is om de verwikkeling te zien als een speelruimte waarbinnen hij z'n werk doet.

Derde inzicht: de spiegeling zien van het grote in het kleine, werken aan het geheel door te werken met de delen

We zien een grote zaal met computerschermen. Medewerkers en studenten zijn aan het werk. Veel plaatsen zijn leeg. Op de schermen zijn de lijnen en draden te zien die we inmiddels kennen. Woorden, beelden, opdrachten, toelichting, toetsing, beoordelingscriteria, feedback, wat niet al ... Studiesucces en onderwijskwaliteit, daar gaat het om

Figuur 3. Spiegeling van het grote in het kleine.



in deze begeleidingskundige casus. De medewerkers en studenten bevinden zich in de verwikkeling van dat enorme bedrijf dat onderwijs heet. Weet daar het overzicht maar eens te bewaren!

Figuur 3 laat zien dat datgene wat de personen achter de computers op hun scherm zien, op een bepaalde manier ook in de lucht hangt. De opdrachten, notities, plannen, deadlines en beoordelingen, samen met de inrichting van de ruimte en de aan- en afwezigheid van mensen, dat alles creëert tezamen een sfeer, een cultuur. Eerder noemden we dat de onderstroom. De begeleidingskundige beseft dat het precies dat is wat de onderwijskwaliteit bepaalt. Niet primair de inhoud van de boodschap op het scherm. Natuurlijk dat ook, maar meer fundamenteel toch dat wat gecommuniceerd wordt op betrekkningsniveau: het onderliggende gevoel dat in al die communicaties meekomt. De begeleidingskundige ziet het grote in het kleine en herkent het kleine als een deel van het grotere geheel.

Vierde inzicht: de ontmoeting bevorderen door de eenzaamheid te erkennen

De medewerkers en studenten lopen op een voorname wenteltrap. Wie het betreffende gebouw van de hogeschool kent, zal die zeker herkennen. Figuur 4 laat de wirwar van alles wat moet en kan en gaande is zien, de mogelijkheden en belemmeringen, en dat die verwikkeling zich ook nestelt in je hoofd en in je gedachten. De personen lijken elkaar

Figuur 4. **Ontmoeting bevorderen en eenzaamheid erkennen.**



niet te zien. Ze zitten gevangen in de kluwen van hun eigen gedachten. Hun geest wordt bezet door het voortdurende gesprek met zichzelf.

De begeleidingskundige ziet het als zijn taak om de belevingswereld van betrokkenen van binnenuit te begrijpen; van studenten, maar net zo goed van medewerkers en bestuurders. Het paradoxale is dat dit begrip onder meer bestaat uit de erkenning dat ieder uiteindelijk in zijn eigen wereld leeft. De begeleidingskundige streeft ernaar om in die veelstemmigheid van perspectieven het begrip voor elkaar te bevorderen, ieder met zijn eigen belevingswereld en eigen gedachtestroom. Door onder ogen te zien dat de ander ook echt anders is, draagt hij bij aan wezenlijke ontmoetingen (zie Keij, 2010).

Vijfde inzicht: overleg voeren, de betekenis van de kakofonie

In organisaties wordt veel gepraat en soms is men geneigd om met Goethe te verzuchten: 'Worte, Worte, und nichts dahinter!' Voor de begeleidingskundige is de dialoog het werktuig bij uitstek. Hij heeft, als deskundige in zijn vak, een fijn afgestemde antenne voor de betekenis die achter de woorden schuilgaat. Daarover wil hij het hebben.

Figuur 5. **Herhalen van de patronen.**



Die betekenis is altijd gelaagd, meerstemmig en veelkleurig. Het is de opgave van de begeleidingskundige om het onderling begrip te bevorderen en daarmee te komen tot verrijking van collectieve betekenis. Hij weet echter uit ervaring dat hij zelf ook zomaar verstrikt kan raken in het meedoen aan de kakofonie, het lawaai van woorden zonder betekenis. In dat geval wordt hij onderdeel van het probleem. Wat staat hem dan te doen? Het antwoord is: vragen naar de onderstroom, op zoek gaan naar de betekenis van het feit dat we lawaai maken met elkaar. Het is de opgave om die vraag te stellen met zo min mogelijk woorden en zoveel mogelijk stilte.

Zesde inzicht: als je wilt begrijpen, vergeet dan de kennis van het lichaam niet

De woorden 'bevatten' en 'begrijpen' duiden cognitieve activiteiten aan. Ze zijn ontleend aan de lichamelijke handeling van het grijpen en vastpakken. Voor de begeleidingskundige is het belangrijk om inzicht te ontwikkelen in de processen die gaande zijn, te begrijpen hoe de activiteiten rond het vraagstuk elkaar versterken en hoe allerlei andere gebeurtenissen er invloed op hebben. Begrip is nodig!

Door de waargenomen (onder)stroom van interacties en communicaties te vatten in taal, kan de begeleidingskundige weloverwogen handelen. Tegelijk is dat echter een paradoxaal streven, want het is juist een kenmerk van de beweging dat die zich niet laat vastpakken en vastleggen. Elk gesproken of geschreven woord is slechts een toevoeging aan die beweging.

Figuur 6. **Zich bewust worden van gefragmenteerde kennis.**



Hoewel het zinvol is om de meerstemmigheid en veelkleurigheid in de stroom van betekenisgeving te onderscheiden en te benoemen, toont figuur 6 dat dit tegelijk onvermijdelijk leidt tot fragmentatie. Door de dingen te begrijpen, vallen ze uit elkaar. Die fragmentatie doet zich ook voor aan degene die begrijpt (zie Buber, 2003): het hoofd raakt los van de handen en het willen begrijpen verstoort het handelen.

Figuur 6 is daarom een aansporing de kennis van het lichaam niet te vergeten. Naast het begrijpende en objectiverende weten met begrippen, met taal, met het hoofd, is er ook het aanvoelend weten, de kennis van ons organisme als geheel die niet te (be)vatten is, maar zich openbaart in de stroom zelf. Als we die vorm van weten achterwegen laten, doen we als begeleiders half werk. We blijven dan partieel in ons streven naar organisatieverandering. En ... in het begeleidingskundig vak geldt nooit het adagium 'Baat het niet, dan schaadt het niet'. Integendeel, met half werk doen we eerder kwaad dan goed.

Zevende inzicht: kennis in proces brengen

In figuur 7 is er iets gebeurd en moet er nog iets gebeuren. Wat is er veranderd? De personen op de voorgrond vormen een gezamenlijke cirkel van betekenisgeving. Er is gedeelde energie, gedeelde betrokkenheid. De eenzaamheid van de bevangenheid in de eigen gedachtenspinsels is doorbroken, doordat er in een communicatieve cirkel een gezamenlijk midden is ontstaan. Dat is rijkdom!

Figuur 7. Kennis in proces brengen.



Er moet echter ook nog iets gebeuren. De verzamelde kennis, de opbrengst van reflectie en begrip (in de figuur ogenschijnlijk het houvast van de persoon op de achtergrond), die kennis moet nog deel worden van de interactie. Dat is in de begeleidingsactiviteiten telkens de grote opgave: hoe kunnen we inzichten omtrent dat wat zich voordoet zinvol deel laten zijn van de interactie en deze betekenisgevend opnemen in de ontmoeting? Als dat gebeurt, dan gebeurt er ook iets met de sfeer, met de cultuur in de organisatie. Er komt iets in trilling, zou ik zeggen. Wanneer kennis en inzicht betekenisvol worden opgenomen in de onderlinge communicatie, wordt de chaos een golf. Het lawaai van de kakofonie verandert dan, metaforisch gesproken, in polyfone muziek.

Achtste inzicht: verbinding bewaren tussen centrum en periferie

Bij figuur 1 schreef ik dat de begeleidingskundige voor de opgave staat om de complexiteit te erkennen. De daaropvolgende illustraties gingen allemaal over de oneindige en ongrijpbare stroom van interacties en de betekenisgeving daarvan. Het is de taak van de begeleidingskundige bij te dragen aan het (h)erkennen van de onderstroom en daarmee aan zelfinzicht en het onderlinge verstaan. Via die weg ontstaat er een nieuw perspectief op zichzelf, op de ander en op de (organisatie)omgeving.

Figuur 8. **Verbinding bewaren met kernwaarde.**



De laatste illustratie (zie figuur 8) brengt ons nog een keer terug naar het trappenhuis waar we bij figuur 4 ook al waren. Wie bovenaan zo'n wenteltrap naar beneden kijkt, ziet de vorm van een slakkenhuis. De draaiende beweging van die spiraal is een krachtig symbool voor de dynamische verhouding tussen het centrum en de periferie, het ritme van het hart dat zich vertaalt in handelen. Er is zowel de beweging van binnen naar buiten als andersom. Deze afbeelding herinnert ons eraan dat het in het luisteren naar de onophoudelijke stroom van interacties uiteindelijk telkens weer gaat om de vraag naar de kern. De vraag naar wat er werkelijk toe doet, naar het hart waar de dingen samenkomen en van waaruit de beweging voortkomt.

Die vraag wordt ook aan mij als begeleidingskundige gesteld: wat is de kern waar het om gaat, de waarde die in het geding is? Als ik zelf bereid ben om daar eerlijk antwoord op te geven, dan blijkt dat zomaar de basis voor een ontmoeting met de ander. Organisatieontwikkeling is uiteindelijk een kwestie van zingeving.

Afsluiting: nogmaals 'art based reflection'

Wat heeft deze nieuwe vorm van professionele reflectie gebracht? Op inhoudelijk niveau biedt de spiegeling in de artistieke expressie het inzicht dat we als begeleidingskundigen voor de taak staan het grote aan het kleine te verbinden, om de eigen 'verwikkeldheid' in het geheel van interacties te erkennen en onze opgave daarbinnen onder ogen te zien. De tekeningen roepen op om telkens weer verbinding te maken met het onderliggende verhaal van betekenisgeving en zinervaring.

Op procesniveau biedt deze ‘art based reflection’ een ingang om elkaar op een dieper niveau te ontmoeten en het functionele, doelgerichte handelen in connectie te brengen met waardedrijfveren en het onderliggende verlangen (De Ronde, 2015). Deze vorm van reflectie creëert een sfeer van congruentie. Zij laat niet alleen zien hoe bepalend de ongrijpbare onderstroom is, maar helpt die tegelijk ook aan de orde te krijgen. Zij inspireert om erkenning te geven aan de ingewikkeldheid van de dingen en tevens te werken vanuit verbinding met het hart van en voor de zaak.

Juist deze combinatie, het toelaten van het onvoorspelbare en het verbonden zijn met de kern, is van essentieel belang bij het begeleiden van veranderingsprocessen binnen complexe sociale contexten. ■

Met dank aan Marleen Wienk, illustrator en ontwerpend onderzoeker.

Website: www.marleenwienk.nl.

Literatuur

- Buber, M. (2003). *Ik en jij*. Utrecht: Bijleveld.
- Es, R. van (2013). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Amsterdam: Boom.
- Geenen, M.J. (2017). *Reflecteren. Leren van je ervaringen als professional*. Bussum: Coutinho.
- Homan, Th.H. (2016). *Het et-cetera-principe*. Amsterdam: Boom.
- Homan, Th.H. (2020). Wil de echte begeleider opstaan? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 9 (jubileumnummer), 62-68.
- Keij, J. (2010). *De filosofie van Emmanuel Levinas. In haar samenhang verklaard voor iedereen*. Kampen: Klement/Pelckmans.
- Montfoort, A. van (2019). *Professionele oordeelsvorming in het sociaal domein*. Uitgave in eigen beheer.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Utrecht: IJzer.
- Muijen, H., Brohm, R. & Lomans, S. (2019). Art dialogues for professional communities. In J.G. Maree (Ed.), *Handbook of innovative career counselling* (pp. 117-135). New York: Springer.
- Ronde, M.A. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Utrecht: Eburon.
- Ronde, M.A. de (2016). *Creatieve ruimte. Begeleidingskundige kwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books: New York.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.

Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.



Auteur

