

# Acht paradoxale opgaven



# Begeleiden van complexe systemen met art based reflection

Als je als begeleidingskundige wordt gevraagd een rol te vervullen in het ondersteunen van organisatieverandering, dan weet je nooit precies waar je aan begint. Organisaties zijn complexe sociale systemen. Dat wil zeggen dat ze fundamenteel onvoorspelbaar zijn. Je komt telkens weer voor verrassingen te staan. Complexiteit impliceert ook dat je het geheel nooit in zijn totaliteit kunt overzien. Er spelen altijd meer en andere factoren mee dan je denkt. Bovendien kan je complexe systemen alleen begeleiden door zelf deel te nemen aan de interacties binnen dat onoverzienbare geheel. Je bent dus ook onderdeel van die onvoorspelbaarheid (Stacey, 2001). Hoe kan je als professioneel begeleider met wijsheid en inzicht handelen, als je het tegelijk op een fundamenteel niveau nooit zeker weet?

**Auteur:** Michiel de Ronde

Het zoeken naar antwoorden op deze vraag vereist een nieuwe benadering van kennis en vergt ook een nieuwe vorm van reflectie, namelijk een wijze van reflecteren waarin het onvoorspelbare zelf ook mee mag doen en een vorm van kennis waarin het niet-weten ook is opgenomen (Homan, 2016; 2020).

## Art based reflection

Het is een eigenschap van kunst – of het nu gaat om muziek, beeldende kunst, dans of poëzie – dat het 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, 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. Het was vanuit deze overwegingen dat ik een kunstenaar opzocht met de vraag om mij te spiegelen. Onze samenwerking leverde een vorm van ‘art based reflection’ op (vgl. Brom & Muijen, 2017). Ik vertelde aan haar waar ik in een 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 hielpen mij vervolgens weer om preciezer onder woorden te brengen 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.

## Concrete casuïstiek

De begeleidingsactiviteit die als exemplarisch voorbeeld dient, betreft Hogeschool Rotterdam (ongeveer 40.000 studenten, 4000 medewerkers en meer dan 100 verschillende opleidingen). Binnen deze organisatie ben ik gevraagd om vanuit mijn begeleidingskundige expertise te participeren in het meerjarige programma *Grip op onderwijskwaliteit en studiesucces*. Daarin nemen momenteel bijna twintig afzonderlijke opleidingen deel, verspreid over acht verschillende instituten. Het is de bedoeling dat er een hogeschool-brede beweging op gang komt van gericht werken aan het voorkomen van onnodige uitval onder studenten door het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Naast mijn persoonlijke reflectie hebben de prenten een rol vervuld in een overleg met de stuurgroep van het programma en een professionaliseringsbijeenkomst met projectleiders die bij het programma betrokken zijn.

### **Opgave 1. Eenheid creëren**

Begeleiden van verandering in complexe sociale systemen vereist helderheid op het vraagstuk: waar werken we aan? In ons geval het verbeteren van onderwijskwaliteit en studiesucces. Deze doelstelling is de verbindende factor die samenhang creëert. Bij het werken daaraan zijn een veelheid van actoren betrokken (bestuurders, directeurs, managers, ondersteuners, adviseurs, docenten, 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 zijn verbonden.

De veelheid van betrokkenen levert een oneindigheid van doorgaande interacties en communicaties op. En om het nog ingewikkelder te maken: die niet te stoppen en niet te overzienbare stroom van uitwisseling

roept bij alle deelnemers een gevoel op van betekenis en betrokkenheid (positief of negatief). Dat is de onderstroom; daar waar de energie zich vormt en richt.



Deze plaat 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 daarbij te erkennen dat ieder zijn eigen perspectief heeft en dat er zomaar onverwachte zaken kunnen gebeuren. Begeleiden van verandering in complexe sociale systemen vraagt bovendien om met regelmaat naar dit geheel te kijken en de complexiteit ervan mentaal toe te laten om daarmee de verleiding van de illusie van simpele oplossingen los te laten.

### **Opgave 2. Wirwar als spel zien**

De taak van de begeleidingskundige is natuurlijk meer dan van een afstandje toekijken hoe complex het geheel eigenlijk is. Je hebt ook iets te doen. Daarvoor moet je je in het gewoel bewegen. Als begeleidingskundige ga je onvermijdelijk ook

deelnemen aan die hele wirwar van onop-  
houdelijke communicaties en interacties.



De plaat 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 verwikkeld in een kluwen van van alles en nog wat. Je ervaart de ingewikkeldheid van deze wirwar en voelt de moedeloosheid of paniek die dat kan oproepen. Tegelijk voel je je professionele uitgedaagd en zie je het ook als een spel: Welke draadjes kan ik aan elkaar verbinden? Welke knopen kan ik ontwarren? Welke lijntjes kan ik extra kleur geven? Dat alles om het geheel te dienen, en nooit precies wetend wat het volgende draadje in het netwerk van gebeurtenissen zal zijn.

### **Opgave 3. Werken met delen en gehelen**

In een grote zaal met computerschermen zijn medewerkers en studenten aan het werk. Veel plaatsen zijn leeg. Op de schermen zijn de woorden, beelden, op-



drachten, toelichtingen, criteria, feedback en beoordelingen te zien die betrekking hebben op onderwijskwaliteit en studiesucces. Overzicht is cruciaal.

De plaat laat zien dat datgene wat de personen achter de computers op hun scherm zien, op een bepaalde manier ook in de lucht hangt en dat alles creëert tezamen een sfeer, een cultuur: de onderstroom. Als begeleidingskundige besef je dat juist dat de onderwijskwaliteit bepaalt – niet de inhoud van de boodschap op het scherm. Je ziet het grote in het kleine en herkent het kleine als een deel van het grotere geheel.

### **Opgave 4. Ontmoeting bevorderen**

De medewerkers en studenten lopen op een wenteltrap. Het plaatje toont dat de wirwar van mogelijkheden en belemmeringen zich nestelt in ieders hoofd en gedachten. De personen lijken elkaar niet te zien. Hun geest wordt bezet door het voortdurende gesprek met zichzelf.

Als begeleidingskundige is het je taak om de belevingswereld van betrokkenen van binnenuit te begrijpen, van studenten, maar net zo goed van medewerkers en bestuurders. Je streeft ernaar om in die veelstemmigheid het begrip voor elkaar te bevorderen en daarmee bij te dragen aan de echte ontmoeting.





### **Opgave 5. Overleg voeren**

In organisaties wordt veel gepraat. Soms wordt naar Goethe verzucht: *“Worte, Worte, und nichts dahinter!”*

Voor de begeleidingskundige is de dialoog het werktuig bij uitstek. Je stemt met een antenne af welke betekenis er achter woorden schuilgaat en daarover wil je het hebben. Die betekenis is altijd gelaagd, meerstemmig en veelkleurig. Het de opgave van jou als begeleidingskundige om het onderling begrip te bevorderen en daarmee te komen tot verrijking van betekenis. Echter loop je zelf ook het risico verstrikt te raken in deze kakofonie, het lawaai van woorden zonder betekenis. Dan richt je je vragen op de onderstroom, op zoek naar de betekenis van lawaai dat gemaakt wordt. Het is de opgave om die vraag te stellen met zo min mogelijk woorden en zo veel mogelijk stilte.



### **Opgave 6. Begrijpen wat er gaande is**

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. Taal is nodig om de waargenomen (onder)stroom van interacties en communicaties om te zetten in begrip, om van daaruit weer overwogen te

kunnen handelen. Dat is een paradoxaal streven, want het is juist een kenmerk van de beweging dat die zich niet laat vastpakken en vastleggen, en dat elk gesproken of geschreven woord slechts een toevoeging is aan die beweging.



Reflecties bij dit plaatje brengen mij drie inzichten. In de eerste plaats is het nodig om de meerstemmigheid en veelkleurigheid te onderscheiden en te benoemen; in potjes te verzamelen, zogezegd. In de tweede plaats toont de plaat dat dat onvermijdelijk leidt tot een fragmentatie. Door de dingen te begrijpen vallen ze ook uit elkaar. Dat moet wel op de bijsluiters vermeld worden... In de derde plaats is deze plaat een aansporing om de kennis van het lichaam niet te vergeten. Naast het begrijpende weten met taal, met begrippen en met het hoofd, is er ook het aanvoelende weten, de kennis van ons organisme als geheel, die veel minder gemakkelijk te bevatten is. Als je die vorm van weten achterwege laat, doe je als begeleider half werk in je streven naar organisatieverandering.

### **Opgave 7. Kennis in proces brengen**

Op deze prent vormen de personen op de voorgrond een gezamenlijke cirkel van betekenisgeving. Er is gedeelde energie, gedeelde betrokkenheid. De eenzaamheid van de bevangenheid in de eigen gedachtespinstels is doorbroken doordat er een gezamenlijk midden is ontstaan.



Tegelijkertijd moet de verzamelde kennis, de opbrengst van reflectie en begrip – op deze plaat ogenschijnlijk het houvast van de persoon op de achtergrond –nog deel worden van de interactie. Dat is in de begeleidingsactiviteiten bij het werken aan onderwijskwaliteit telkens de grote opgave: hoe kunnen inzichten van experts zinvol deel uitmaken van de interactie? Als dat gebeurt, dan gebeurt er ook iets met de sfeer en de cultuur in de organisatie. Er komt iets in trilling, zou ik zeggen. Wanneer kennis en inzicht betekenisvol wordt opgenomen in de onderlinge communicatie wordt de chaos een golf. Het lawaai van de kakofonie verandert dan – metaforisch gesproken – in polyfone muziek.

### **Opgave 8. Verbinding tussen de kern en de omgeving**

Deze laatste prent toont opnieuw het trapenhuis: wie bovenaan zo'n wenteltrap naar beneden kijkt, ziet een spiraalvorm. De draaiende beweging van de spiraal is een krachtig symbool voor de dynamische

Wanneer kennis en inzicht betekenisvol wordt opgenomen in de onderlinge communicatie wordt de chaos een golf

verhouding tussen het centrum en de periferie: er is zowel de beweging van binnen naar buiten als andersom. In het luisteren naar de onophoudelijke stroom van interacties uiteindelijk gaat het telkens weer om de vraag naar wat er werkelijk toe doet, naar het centrum waar de dingen samenkomen en van waaruit de beweging voortkomt.



Die vraag wordt ook aan mij als begeleidingskundige gesteld: wat is voor mij 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 basis voor ontmoeting

met de ander. Organisatieontwikkeling is uiteindelijk een kwestie van zingeving.

### Tot slot

Op inhoudelijk niveau biedt de spiegeling in de artistieke expressie het inzicht dat je als begeleidingskundige voor de taak staat het grote aan het kleine te verbinden, om je eigen verwikkeldheid in het geheel van interacties te erkennen en om jouw opgave daarin 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 tegelijk om te werken vanuit verbinding met het hart van de zaak. Juist deze combinatie – het toelaten van het onvoorspelbare en het verbonden zijn met de kern – is van essentieel belang in het begeleiden van veranderingsprocessen binnen complexe sociale contexten. ■

Dr. Michiel de Ronde is lector Begeleidingskunde aan de Hogeschool Rotterdam.

Met medewerking van Marleen Wienk, illustrator en ontwerpend onderzoeker.  
[www.marleenwienk.nl](http://www.marleenwienk.nl)

### Referenties

- Homan, Th. H. (2016). *Het et-cetera-principe*. Amsterdam: Boom.
- Homan, Th. H. (2020). Wil de echte begeleider ontstaan? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 9, (jubileumnummer), 62-68.
- Muijen, H., Brohm, R., & Lomans, S. (2019). Art Dialogues for Professional Communities. In J.G. Maree (Ed.) *Handbook of Innovative Career Counselling* (p. 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.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.