

IMAGINATION  
*is more important than*  
knowledge.

—ALBERT EINSTEIN—



Opdracht bij grondslagen pedagogiek  
Jacob Wijnstra, Studentnummer 12452

DT Master Pedagogiek  
Cohort 2012-2014, Leerjaar 1, Groningen  
Docent: P.J.M. Jeunhomme

Juni 2013.

## Inhoudsopgave

Verhalend ontwerpen	pag. 3
De eeuw van het onderwijs	pag. 8
De eeuw van mijn trainingen	pag. 14
Noten	blz. 36
Bronnen	blz. 36

## *Verhalend ontwerpen..*

Als kind zat ik eindeloos te verhalen en te fantaseren. Over van alles en nog wat. En op mijn slaapkamer aan het einde van mijn bed had ik de beren en poppen op een rij. De één wat meer onderuit gezakt dan de ander, maar luisteren deden ze allemaal. Eindeloos naar de verhalen die ik ze vertelde. In een groot vrijstaand huis met een aantal zolders, kelders en kasten die vanuit de opkamers uitkwamen op de slaapkamers daarboven woonde ik in een spannend huis. Nog net geen Pipi Langkous-huis, daar waren mijn ouders te conservatief voor. Mijn slaapkamer was mijn domein. En binnen dat domein waren de avond en de nacht de spannendste momenten van de dag. Overdag kwam ik wel eens op mijn kamer maar dat was, voor zomaar wat, om even iets te pakken of te studeren. Maar 's avonds dan veranderde de stemming in mijn kamer. De poppen en beren schikten zich in de slaapkamer aan het einde van mijn bed. Een kaarsje kwam aan. En de stemming zat er in. Mijn bed stond naast een raam. Een raam waar ik eindeloos naar buiten en vooral naar boven kon turen. En staren. Naar de sterren, naar de wolken en naar de hemel. Want die was er soms wel, maar soms ook niet. Kaarsje aan, gordijntje half dicht, meestal wat lekkers mee, een appel of zo. En dan maar vertellen. Vertellen wat ik beleefd had, waar ik over droomde, en toen al, toen al besepte ik dat de dingen anders waren dan ze leken. Dat 1 en 2 niet altijd 12 is. En dat is als een rode draad verweven door mijn leven en mijn kijk op zaken en mensen. Mijn pedagogische visie, kan, in mijn beleving, niet anders bevatten dan iets in de trant van; *"Imagination is more important than knowledge."* (Einstein) en daarbinnen heel graag de nieuwsgierigheid. Zoals ik anno 2013 in trainingen graag meegeef: Stelligheid betekent plafond, nieuwsgierigheid geeft antwoord."

Vanuit een onderwijsgeslacht is onderwijs mij met de paplepel ingegoten. Veelal zat ik te luisteren naar de verhalen die mijn vader vertelde aan tafel. In de ochtend, of tussen de middag (mijn vader liep tussen de middag van school naar huis en visa versa) of 's avonds tijdens het eten. "Tine, ging mijn vader dan verder, "Je moet

weten, kijk het is niet zo eenvoudig om, het valt niet mee. Ik leg het nog een keer uit. Kijk..., je moet het eerst begrijpen voordat je het ziet.” En daar zat mijn vaders kracht. “Je moet het eerst begrijpen voordat je het ziet”. (Overigens had Cruijff dezelfde ..). Ik heb mijn vader als docent niet anders gezien en zien optreden dan in het belang van de leerling. Altijd stond de leerling centraal. Zijn manier van kijken en vooral zijn begrip voor leerlingen waar het niet zo lekker mee ging, hoe hij dat bespeelde, de problematiek omarmde, en opat. Daar heb ik gezien hoe hij, zelfs als adjunct, (‘Directeur, Tine, daar verlies ik het contact met de leerlingen. Dat is niet wat ik moet doen.’ ) altijd opnieuw tijd en begrip kon tonen. Nee, ja ook begrip. Maar hij kon, en nu weet ik het weer, de zaken zo uitleggen alsof hij onderdeel was van het probleem, alsof hij een van de hoofdrolspelers was. En wat in al die verhalen doorklonk was dat het niet eenvoudig is iets te vinden. Dat het niet eenvoudig is te duiden. Dat je eindeloos veel fantasie en liefde nodig hebt om zaken, voorvallen en uiteindelijk mensen te kunnen begrijpen. Liefde kwam voor mijn vader vanuit zijn hart, zijn ziel als verlengstuk van zijn geloof in de God. Ik denk dat voor mij, daar de wil, om vanuit liefde naar de wereld en anderen te kijken, in deze tijd is ontstaan. Die liefde had ik ook nodig, om nieuwsgierig te blijven..

De fantasie werd bij mij vooral geprikkeld door een zekere meester Papenburg. Meester in klas 5 en 6 van de lagere school. Meester Papenburg gaf wel of geen goed les, ik weet het niet meer. Wat ik wel weet is dat hij prachtig dwarsfluit floot en ijzingwekkende spannende verhalen vertelde. Eigenlijk maar één verhaal. Het verhaal van de Hobbit.

Ik zat in een rumoerige klas. Maar wanneer het meester Papenburg te rumoerig werd en dreigde om vrijdagmiddag geen verhaal te vertellen, werd het plotsklaps stil in de klas. Oorverdovend stil. Nakomen, strafwerk, een standje, het was te dragen. Maar het idee dat vrijdagmiddag het verhaal van ‘de Hobbit’ niet verteld werd, was een dramatische gedachte. Vrijdagmiddag, vertelde meester Papenburg over ‘de Hobbit’, Bilbo Baggins. Hobbits die zes keer per dag een breakfast, een tea, een lunch, een

bite hadden en allesbehalve avontuurlijk aangelegd,.. gingen op reis. Een reis vergezeld van compagnons op zoek naar de Ring. Het was alsof wij zelf door de bossen slopen, meevochten tegen de trollen en aardmannen, meezochten naar de Ring. Bloedstollend spannend. De hele klas (met een flink aantal belhamels) zaten gekluisterd te luisteren. We vergaten waar we waren en meester Papenburg veranderde in Bilbo Baggings. Op een reünie onlangs, in het najaar van 2012, waar ik meester Papenburg voor het eerst weer zag, sinds de kinderschooljaren, sprak ik met hem over deze periode. ‘Jacob, tijdens het vertellen van het verhaal kon je een speld horen vallen. De kinderen die achteraan zaten (waaronder ik), zag ik heel langzaam naar voren schuiven. Uiteindelijk zaten de leerlingen als haringen in de ton om mij heen.’ Aan het einde van de vrijdagmiddag, wanneer de schoolbel ging, ging er een zucht door de klas. ‘Oh, nee. Nu al??’

*“Imagination is more important than knowledge”*. Ik geloof dat hier mijn basis ligt voor mijn verdere onderwijs/ advies ontwikkeling. Binnen de studies die ik volgde, eerst de Landbouwschool en later de lerarenopleiding heb ik heel vaak conceptueel en binnen visualisatie gestudeerd. Dat betekende voor mij dat ik zaken en thema’s moest kunnen visualiseren om ze te begrijpen. En dan vergat ik ze ook niet weer. Een bijkomend voordeel was dat ik mij nadat ik mij een thema had eigen gemaakt, binnen dat eigen gecreëerde concept, vanuit dit concept de vrijheid nam om verder te experimenteren met theorieën of andere uitstapjes. Dat doet me denken aan een Biologie docent aan het Ubbo Emmius die aangaf nadat ik een verhaal had gehouden over duiven en hun navigatiesystemen. ‘Wijnstra’, zei hij. ‘Jij kunt als geen ander deze lastige zaak uitleggen. Dat doe je ook met een flair alsof je al jaren je verdiept hebt in de wereld van de duif.’ Telkenmale zag, proefde, ervoer, en rook ik de opbrengsten van dit conceptuele denken. Dat paste overigens ook goed bij mijn opvatting ‘Imagination’ er toe deed, meer dan kennis. Kennis dat onderhevig was aan erosie en daarmee heel geregeld minder relevant. Tijdens mijn eigen schooltijd gaf ik bijles aan mijn eigen klasgenoten en vrienden.

Na het vierde jaar van Middelbare Landbouwschool kwam ik voor de keuze van een vervolopleiding. De Hogere Landbouwschool lag in het verschiep. Veel keuze was er niet: Akkerbouw, Veeteelt, Milieu en Landbouw gericht op de ontwikkelingslanden waren wat ik me herinner de richtingen. De laatste zou het worden. Toch een beetje een keuze via het afstrepen van keuzemogelijkheden. Erg enthousiast was ik niet over de mogelijkheden. Totdat de decaan op een woensdagochtend langs kwam en mij even apart nam. Of ik wel eens nagedacht had over een lerarenopleiding. 'Een lerarenopleiding?', zei ik. 'Ja, een lerarenopleiding', zei de decaan. 'En je moet je voor twee vakken bekwamen'. Ogenblikkelijk wist ik wat ik wilde. De lerarenopleiding en wel voor de vakken scheikunde en biologie. Aan het Ubbo Emmius. Alsof ik thuis kwam..

"Ik had in de periode op de Landbouwschool al geregeld in de aula gezeten met collega-leerlingen. Ik vergeet nooit weer die eerste les Techniek. 'Topstang?', vroeg ik. 'Wat is een topstang?' De klas bulderde van het lachen. Als niet boerenzoon tussen grotendeels boerenzonen en dochters, was het even wennen voor me. Uiteindelijk een buitengewoon leerzame periode geweest waar ik heel geregeld klasgenoten bijspijkerde in scheikunde, wiskunde of biologie. Altijd tekende ik, visualiserend in plaatsjes en verhaaltjes."

Het Ubbo Emmius was een prachtige en leerzame periode. Scheikunde een lastig vak. Biologie appeltje eitje. En dan het lesgeven. Vanaf de eerste les als een vis in het water. Genietend en vol inspiratie ben ik er voor gegaan. De lessen waren kleine feestjes en dat is altijd zo gebleven.

Na het Ubbo Emmius opnieuw getwijfeld wat ik zou doen. Toch direct die kopstudie erachteraan of toch maar het onderwijs in. Alsof ik zomaar een baan zou krijgen. Nee, die illusie had ik niet. Tegelijkertijd sprak me de kopstudie ook niet erg aan. Milieukunde, weet ik nog, lag in het verschiep. En in 1982 was je nog behoorlijk geitenwollen en linksdraaiend wanneer je milieu serieus nam. Afijn. Ik ben gaan

bellen. Ik bedoel naar scholen toe. En uiteindelijk kreeg ik werk in Emmen. Op een scholengemeenschap voor speciaal onderwijs.

‘Ja, ik heb wel enkele uren biologie voor u, en een paar uren wiskunde.’ Uiteindelijk had ik 20 uren werk, per week, ter vervanging. En ik op en neer naar Emmen. Deze korte periode heeft veel indruk gemaakt. Mijn eerste aanstelling. ‘We moeten nog wel een soort van gesprek hebben, zei de directeur aan de telefoon. ‘Dat kan,’ zei ik. ‘Dan ben ik over een uurtje bij u.’ En ben in de auto gestapt. We hebben het over alles en nog wat gehad maar ik geloof heel weinig sollicitatienieuws. O ja, aan het einde van het gesprek. ‘Maar wanneer kunt u eigenlijk beginnen’, vroeg de directeur. ‘Hoezo?, vroeg ik. ‘Wel, de scholen starten maandag alweer.’ zei de directeur. ‘Oké, dan ben ik maandag op tijd op school,’ heb ik gezegd. En maandag was ik op tijd. Ruim op tijd. Om het rooster in ontvangst te nemen en vooral hoe en wat en wanneer etc. met betrekking tot de lessen voor die maandag. Om collega’s te ontmoeten. ‘Lokaal 10 is je lokaal,’ zei hij. ‘In de hoek van het lokaal is een inloopkast en als het goed is ligt die vol met boeken. Kijk maar wat je nodig hebt. ‘Succes vandaag!’ sprak de directeur en liep met een kop koffie de lerarenkamer binnen. En daar startte mijn carrière op een ITO (Individueel Technisch Onderwijs) met een hoog gehalte zigeuner kinderen, voor wie een wolk ‘leeft’ en dus niet dood of levenloos. ‘Hij (de wolk) beweegt toch, meneer!?’ Ik zie me nog staan. De cola flessen op tafel. ‘Agenda? ‘die hebben wij niet nodig!’ Tijdens het ronddelen van de natuurkundeboeken, wist ik het. ‘Dit ga ik alleen redden wanneer ik mag bewegen in licht, lucht en ruimte.’ En daar ben ik ingestapt. ‘Imagination is more.. En hoe krijg ik de klas in beweging?’ En dat lukte. Met toneel. Heel veel toneel. De leerlingen wandelend door de klas, een ‘stroomkring’ nabootsend. Een leerling als bel, een ander als batterij en ik sprong er tussen als schakelaar. Uiteindelijk de fiets op tafel. Opnieuw op zoek naar de stroomkring. Wat een feest.

### *De eeuw van het onderwijs.*

Een leerzame tijd in Emmen. Maar ook een korte tijd. In december stonden er twee vacatures in de krant; een halve fte biologie en een halve fte scheikunde. Op verschillende scholen. Een verhaal apart hoe ik deze jobs gekregen heb. Maar goed. Hier begon mijn werkelijke onderwijsperiode. Op beide scholen kreeg ik de verantwoordelijkheid over de bovenbouw, inclusief de examenklassen. En dat vond ik feitelijk ook het leukste wat er was. De bovenbouw in het algemeen en de examenklassen in het bijzonder. Er zijn jaren geweest dat ik vijf examenklassen onder mijn hoede had. Gemiddeld scoorden de leerlingen 1.2 punt hoger dan de landelijke gemiddeldes op het CE. Dat was de opbrengst van een eigenwijze manier van lesgeven. Een eigen wijze omdat ik heel erg geloofde in wat ik deed. Tekenen en toneel. Tekenen en toneel in de bovenbouw voor de vakken scheikunde en biologie. *'Imagination is more important than knowledge'*, hield ik de leerlingen op dag één voor. En de gehele exacte wereld werd in toneel en visualisatie vertaald. Geschreven uittreksels waren uit den boze. Daarvoor werden de thema's getekend, gevat in talloze creaties. Toneel tijdens de lessen om deeltjes-theorieën en de fotosynthese verbeeld te krijgen. De studenten hadden tijdens de examenperiodes alleen de beschikking over tekeningen. En daarmee slaagden ze glansrijk. Een feest. En daarmee ontzettend veel gelachen. Gelachen om de verbeelding die we met ons allen aan het smeden waren. Alsof we in competitie waren tegen het onbegrijpelijke van lineair kennisoverdracht, waarin te vaak besloten lag dat we vergaten hoe het ook alweer was. Een heerlijke en waanzinnige tijd. Daarin stond denk ik de dienstbaarheid centraal. De dienstbaarheid naar de leerlingen toe. En in de diepste zin de liefde naar de leerlingen toe.

En om te komen tot wederzijdse afhankelijkheid. En opnieuw ontmoeten. Het was niet van deze tijd dat je leerlingen nog naast elkaar zette maar ik voelde sterk de behoefte om dat wel te doen. Ik zag welke leerlingen bij elkaar zaten en niet, welke subculturen er bestonden in de klas en wie wat met wie deed, of juist niet. Onder de



noemer: “Er is geen collectiever volkje dan de Nederlanders”, heb ik graag die collectiviteit gezocht in de klassen. Het duurde nooit zo gek lang, meestal een weekje of wat, dat ik de leerlingen opdracht gaf op een ander plekje in de klas te gaan zitten. Iemand die erg goed is voor mijn vak zoekt iemand die het nauwelijks bevat en diegene die moeite hebben met het vak zoekt iemand die geen enkele moeite heeft met het vak. ‘En één geluk, ik help ook een handje!’

Wat een feest daar uitbrak. Ja later pas, niet direct. In het begin was het redelijk crisis. Maar de meevaller kwam later. En die was groot. Wat een opbrengsten. In een moment had ik geen of andere subculturen in de klas en waar leerlingen elkaar opnieuw ontmoette. Naastenliefde, dienstbaarheid en ontmoeten in een klap. Wat een dynamiek. Juist die leerlingen die al dan niet helder voor de andere leerlingen of de docent zich niet goed konden mengen in het vak of de klas kregen een nieuwe kans. Sterker nog, ze werden meegezogen in de dynamiek die ontstond. En daar ontstonden nieuwe opbrengsten. Iedereen ‘hoorde’ er nu bij, had een rol met die ander. De één moest zich verdiepen in de wijze van denken van de buurman of vrouw. Er ontstonden nieuwe ‘vriendschappen’, de ‘mindere’ leerling kon zich anders profileren, en ga zo maar door. Leren dankzij een crisis. “Een meevaller dankzij een crisis.”

Deze onderwijsperiode werd onderbroken door een jaartje Dominicaanse Republiek. Familie bestierde aldaar een restaurant, een appartementencomplex en een duikschool. Dat betekende in mijn geval lange vakanties in de Carribean. Totdat het idee kwam om een jaar als duikinstructeur te werken op de Dominicaanse. En ook hier bespeurde ik mijn passie voor het lesgeven. Diepzeeduiken, koraal en fauna, prachtig. Zelfs met mijn interesse voor de bios, was het lesgeven van cursisten opnieuw een belevenis. En ook hier had ik al heel snel dezelfde stijl. De stijl van door de ogen van cursisten kijken naar het onbekende. De snorkel, de wetsuit, de uitrustig. De oefeningen onder water. Het begeleiden van de cursisten naar en van het water. Veiligheid en plezier voorop om vervolgens te verwonderen. Te

verwonderen over wat gerealiseerd werd. Te verwonderen over de natuur. Het plezier wat ik beleefde aan juist die mensen die op voorhand de schijn tegen hadden. De schijn tegen met betrekking tot de kans op een geslaagde duik. En die schijn kon van alles zijn; vertrouwen, hoogtevrees, leeftijd of de rolstoel. “Jacob, ik denk niet dat ik ... Oké, ik wil best oefenen in het zwembad, deze ochtend. Maar de oceaan op en duiken, vanmiddag, dat zie ik niet zitten.” Grappig was dat wanneer het om zelfvertrouwen ging meestal de vrouw aangaf dat haar man (of vriend) er erg veel zin in had, en zij eigenlijk meeging om.. Afijn, zij dook die middag keurig af en van diegene die afvielen waren het merendeel de partners die van tevoren geen vrees (en vragen, nieuwsgierigheid?) kenden.

Terug van de Dominicaanse was mij één ding helder geworden. Werken en activiteiten buiten het onderwijs.. Inmiddels had ik mijn Makelaardij papieren gehaald. En niet zonder reden. Ik had al snel door dat ambities binnen het onderwijs lastig waren. Decaniteiten, leerlingbegeleider etc. waren leuk, en dat deed ik inmiddels al enkele jaren. Maar werkelijk ambitie om in het management taken te vervullen. Het was de periode van de grote fusies met veel boventaligheid. Daar lagen niet direct kansen voor mij, heb ik indertijd beoordeeld. Daarnaast was ik bang dat ik rond mijn 50<sup>e</sup> niet meer kon lachen om de grappen van de leerlingen als toen. En bovenal, buiten het onderwijs zit zelden een werkgever te wachten op een docent. Ik begreep in die tijd dat de cv's van docenten als eerste de prullenmand ingingen (en dat is nog steeds zo). Eigenwijs, eigenzinnig, geen professie, overal denken verstand van te hebben. Afijn, ik had mijn makelaardij papieren gehaald. Voor later. En ergens ben ik begonnen. In deeltijd. Om naast mijn onderwijsbaan wat avontuur te beleven. 15 weken vakantie was teveel. Daarnaast liep ik in april al uit mijn examenklasuren. Dat betekende, zonder vervangende taken, dat ik in april nog een dagdeel of drie à vier rondliep. Wat een verkwisting van tijd. Daar kon avontuur naast.

'Imagination is more important than knowledge.' kwam ik ook op een andere manier tegen. Bij mijn collega's. Ik heb me werkelijk in die tijd afgevraagd waar veel collega's het zo druk mee hadden. 15 weken vakantie per jaar, geen onregelmatigheid, geen weekend diensten, geen.. Ik denk dat het met name de docenten waren, die hun vak (te) serieus namen, en de leerling minder centraal, die het veelal erg druk hadden. Ik heb docenten zien 'sneuelen' die hun vak niet konden overstijgen, die geen ruimte ervoeren in hun lessen, in hun taak. Docenten die het liefst nog lessen uitschreven in onderwijsleergesprekkenachtige opzetjes. Liefst iedere les. Ik heb het meegemaakt dat docenten huilend aan tafel zaten na een mededeling dat de lestijden veranderden van 50 minuten naar 45 minuten of van 50 minuten naar 60 minuten. Mappen vol lessen moesten herschreven worden. De veiligheid die besloten lag in de structuur verdween als smeltend ijs. En help! De ijsberg smelt..

Ik gebruik een filmpje van 'Meester Bert' in management trainingen wanneer het gaat over de vraag: 'Hoe komt het dat de ene professional zo lekker ontspannen functioneert en een ander altijd druk heeft?' en/of "Wat maakt dat meester Bert zo succesvol is in wat hij doet?' Meester Bert is een documentaire van de NCRV geweest in 2010 over een meester/ leerkracht in Amsterdam Oost Zuid, waar de natuurbeleving van kinderen ergens ver onder het absolute nulpunt ligt. Ik herinner vanuit mijn studententijd dat we een excursie hadden in Den Haag. Op een kinderboerderij, vertelde één van de begeleiders, namen kinderen kennis van de natuur. 'Ieder jaar', sprak een begeleider. 'Hoor ik wel iemand zeggen: Goh, kijk eens! Deze egels die zijn rond!'

<http://www.youtube.com/watch?v=luZxnGWW6Og>



Meester Bert bestiert op 2 hectare grond ieder seizoen, vanaf het voorjaar tot het najaar ca. 200 tuintjes. Voor ieder kind één. Een prachtige documentaire waarin meester Bert acteert in een smeltkroes van culturen en doctrines met een verbluffende eenvoud en een enorme passie. Passie en liefde voor het vak. Dat klopt. Dat is wat kandidaten en cursisten ook aangeven. Nadat het na het zien van de film vaak even erg stil geweest is, komen de reacties: 'Wat een passie! Wat een professional!' 'Dat klopt', geef ik de kandidaten cursisten graag mee. 'Dat klopt, maar het werkelijke succes zit in het feit dat meester Bert met zijn rug naar de akkers staat., en met het gezicht naar de kinderen. Daar zit volgens mij het antwoord op zijn succes. Tenminste, met een klein beetje fantasie..

En hier ligt voor mij mijn persoonlijke inspiratie als docent/ adviseur. Imagination is more important than kennis. De inhoud doet er vaak veel minder toe. En omgekeerd belemmert de inhoud ons veelal in het vinden van oplossingen en aanviegroutes. Om problemen op te lossen, om tot nieuwe inzichten te komen, is de manier van kijken, de aanviegroute, onze fantasie allesbepalend voor het slagen van deze exercitie. En die fantasie hebben we veelal tijdens de adolescentie doorgespoeld met het speelgoed, de kindertekeningen en de sprookjes. Derhalve is het van groot

belang dat het verhaal, de fantasie opnieuw intrede doet in ons leven en binnen onze organisaties. Om te verhalen en te verbinden. En de verbinding is cruciaal om beweging te krijgen. Beweging om te komen tot verandering. En veranderen begint met idee. De innovatieve gedachte. Altijd in relatie tot de mens, de klantwaarde. En om ideeën verteerbaar te maken hebben we verhaal nodig. En voor verhaal idee, fantasie. En zo zijn we opnieuw aanbeland bij 'Imagination is more important than knowledge.'

Zelfs tijdens een succesvolle periode van 12 jaar waar ik een makelaarskantoor en een financieel diensten-bureau bestierde, en in al deze jaren feitelijk adviseur. Heb ik heel vaak werkelijk eenvoudig complexe producten kristalhelder kunnen krijgen. De hypotheek was daar een mooi voorbeeld van. De klant kreeg van mij een tekening mee, van het voorstel hypotheek, op één A4. "Zelden zoveel van mijn keuzes begrepen", heb ik veel gehoord. Afijn, ook hier feest, 12 jaar lang om te mogen adviseren/ onderwijzen vanuit de basisgedachte en grondhouding *"Imagination is more important than knowledge"*.

## *De eeuw van de trainingen.*

Mijn werk bestaat nu vele jaren later uit het trainen van teams. Teams binnen organisaties van profit of non-profit, meestal mt of dt. Mijn opdrachtgevers zijn hoofdzakelijk Noorderlink gelieerde organisaties zoals de Hanzehogeschool, het UMCG de Politie Groningen, innoverende profit organisaties zoals Wolter en Dros en Bollegraaf (ondernemer 2009), etc. en nog steeds hanteer ik het beginsel:

*“Imagination is more important than knowledge”*. “Kennis is aan erosie onderhevig”.

En durven we een open ruimte in te stappen waarin licht lucht en ruimte de dienst uitmaken. Waar de fantasie, het verhaal, schreeuwt om antwoord. Maar daarover later meer.

Binnen het instituut bedrijfskunde van de Hanzehogeschool, Bedrijven en Professionals, waaraan ik (als freelancer) verbonden ben, geef ik inhoud en betekenis aan het vak Interne Organisatie. Een module waar de cursist opnieuw kennis maakt met de organisatie. Althans wanneer je naar binnen kijkt. Naar buiten staren doen we bij Marketing. Bij financiën tellen we op en af. Bij arbeidsrecht bestuderen we onze eigen cao en arbeidsrelatie. En bij Interne Organisatie staren we naar binnen. En daar gebeurt nogal wat. Zes avonden zijn we intensief bezig naar de opbrengsten van intern handelen en wandelen. En we wandelen van de harde S'sen naar de zachte S'sen en weer terug. De laatste avond is een bijzondere. Deze avond staat in het teken van het tentamen, de casus en is tevens een avond waarin we afscheid nemen van een intensieve reis die we met elkaar bewandeld hebben.

Gaandeweg heb ik Covey omarmd. In feite onderwees en ondernam ik vanuit de inzichten die ik later bevestigd zag bij Covey. Covey heeft voor mij de deur geopend naar een aantal andere grondregels. En vooral in de bevestiging van de uitgangspunten die ik graag naar voren bracht. Ootmoed en dienstbaarheid in 'Leiderschap', prachtig. Daar heb ik zelf nog 'ontmoeten' bij gefietst. Elkaar ontmoeten, binnen en buiten organisaties. En dat vergeten we vaak is mijn indruk. We netwerken wel maar we ontmoeten zo weinig. Binnen trainingen mag ik graag

deze twee begrippen verbinden tot 'ootmoeten'. We dienen elkaar opnieuw te 'ootmoeten', is mijn stellingname. Covey bracht verlichting en die had ik nodig toen ik mij meer ging bezig houden met Leiderschap en Management.

En opnieuw drong het verhaal van de Hobbit zich aan mij op. Deze keer in het vervolg: "The Lord of the Rings." Een volwassen vervolg op de Hobbit waarin Frodo Balings de centrale held van het verhaal, de taak op zich neemt om de Ene Ring van het kwaad te vernietigen en zo Midden-aarde te redden. En als Frodo iets kon dan was dat ootmoeten. Keer op keer was tijdens deze reis de verleiding zo groot om het korte succes, de verleiding, de macht te omarmen. Om vervolgens te constateren dat het toegeven aan de verleiding betekent dat je op een doodlopend spoor zit.

Vergelijkbaar met een aanvliegroute die 'ter kwader trouw' is. 'Ter kwader trouw' denken is een doodlopend spoor, waar geen licht gloort aan de horizon. En Frodo blijft trouw. Trouw aan zichzelf en aan die ander. Wat een verhaal. Vol tegenslagen, vol bedreigingen. Moet even aan de SWOT analyse van Porter denken. Afijn. Crisis op crisis overwonnen om uiteindelijk, te overwinnen. Een meevaller dankzij de crisis. En waar ben ik die kreet eerder tegengekomen. Ach, natuurlijk. De crisis tijdens de trainingen. De confrontatie tijdens de trainingen. Het ongemak. En wat zegt dat over jou. Leren dankzij de crisis. Oftewel "Een meevaller dankzij een crisis." Een methodiek die ik graag hanteer. 'Maar je moet het wel willen zien.'

<https://www.youtube.com/watch?v=f8KJvqxZdRo>



*“Het leven is wat je gedachten ervan maken.” (Eurelius). Daar was ik gebleven.*

“Toen wij, dames en heren, vroeger, herinnert u het zich Einstein nog? De Prehistorie, waanzinnige mooie tijd trouwens, daar gebeurde nog eens wat. U moet zich eens voorstellen, dat u zo ergens in het Krijt lekker een rondje aan het lopen was. Lekker nonchalant kuierend. Het zonnetje scheen. Mijmerend, in gedachten, bezig met de stelling van Pythagoras. Dat plotsklaps een leeuw achter een boom vandaan komt en roept: “Koek koek!..;”. Dan is het godzijdank zo dat ons lichaam in een aantal seconden in staat is om de algehele alarmtoestand uit te roepen, code rood, alarmfase 3 en dat het even niet uitmaakt of de stelling van Pythagoras geldt voor alle driehoeken of dat in bepaalde situaties, bepaalde driehoeken, de vormvastheid verdwijnt door het ontbreken van de aanwezigheid van de stelling van Pythagoras. Nee, dan is het rennen geblazen. Verstand op nul en blik op oneindig. Ons lichaam is in staat om in enkele seconden via het hormoon ‘adrenaline’, de algehele noodtoestand uit te roepen. De spieren maken suikers vrij, het hart klopt volop, de longen staan bol van de zuurstof, het bloed centreert zich meer de vitale organen in onze romp en iets minder in onze hersenen? Dat maakt dat moment van een ‘black out’. En dat is verrekke handig als je een sprintje wilt trekken. Maar in het onderwijs is de ‘black out’ een lastig gegeven. Ik heb veel kinderen en volwassenen gesproken die mij vertelden dat wiskunde echt niet te doen was. “Jacob, echt. Onze dochter kan studeren wat ze wil, ze start al een week voordat de toets zich aandient, en nog haalt ze een onvoldoende. Ik kan u zeggen, ik overhoor haar iedere keer, elke avond, vaak weet ze het dan wel, maar tijdens de toets klappt ze dicht. Heeft ze een black-out. Wiskunde is haar ding niet. Dat heeft ze ook niet van een vreemde! Mevrouw, mijnheer ‘Wiskunde is het mooiste vak wat er is!. Je moet alleen het verhaal binnen de cijfers ontdekken. Het is angst en angst alleen.’ En we moeten voorbij de angst want angst is wat het is. Niet de wiskunde, niet de docent, niet het boek of de methode. Het is de angst. En hoe kom je de angst voorbij.’ Veel leerlingen en ouders keken me dan aan. ‘Hoezo angst. Ja angst, omdat het een k-vak is maar



niet omdat.. Ja angst, omdat de docent, ik bedoel, ik wil niet vervelend zijn, ..maar mijn dochter geeft wel eens aan dat u, ja ik bedoel, dat ...'

Ach, en later had ik de kids in een faalangstreductietraining. "Dat lukt je nooit", sprak de directeur. Toen ik had aangegeven dat ik op school een faalangstreductie cursus ging opzetten. "Je denkt toch niet dat pubers bij jou komen zitten en uithuilen over hun zogenaamde faalangst". En ja, daar zaten ze, twee groepen vol. Ik vergeet het nooit meer: "Jij?, jij ook? Zeg jij dat jij ook?...; ". Het feest van herkenning. De oefeningen en het toneel. En hoe maak je van een angst een feest.

"En dat mijne, dames en heren, is angst. Angst is een reactie op onze gedachten. De opbrengst van onze gedachten. Onze gedachten die niet altijd zuiver zijn. Niet altijd even rein. En dat merk ik. Dat voel ik. Ik voel wanneer ik boze of nare gedachten heb. Ik voel dat aan mijn huid, mijn maag, mijn buik. Kan het zelfs voelen in mijn nek en ach en waar al niet. En die gedachten koester je wel of niet. Ons leven is wat onze gedachten ervan maken. En hoe belangrijk is die aanvliegroete. De aanvliegroete van de gedachten die jezelf kiest. En later is mij gebleken hoe belangrijk de aanvliegroete is die jezelf kiest in het 'solven van problems'.

<http://www.youtube.com/watch?v=MWSYPDh7O5Q>



### *De kleur van een druppel.*

“Zeven leerlingen maakten met hun meester ergens, ver weg van hier, een reis door de tijd. Tijdens een ochtendwandeling schitterde daar dauwdruppels in het prille zonlicht. Bij een grote dauwdruppel hield de meester in. Hij schaarde de zeven leerlingen in een kring rondom de druppel en vroeg hen welke kleur de druppel had. “Rood”, zei de eerste, “oranje”, zei de tweede, “geel”, zei de derde, ‘groen’, zei de vierde, ‘blauw’, zei de vijfde, ‘paars’ zei de zesde en de zevende zei ‘violet’. Allen in de opperste overtuiging van hun gelijk. Keek men elkaar verrast aan. ‘Kijk dan beter!’ gaf de een aan, ‘kleurenblind?’ sprak de ander. De leerlingen kregen bijna ruzie. Totdat men een plaats opschoof. En nog een keer. Heel langzaam drong het tot hen door dat iedereen het juiste had waargenomen, zijn waarheid sprak. ‘Hoe je de waarheid ziet, hangt in het leven af van je plaats.’ ‘Hoe je de waarheid ziet is afhankelijk van de denkrichting die jezelf kiest!’ Net zoals je een deel van het licht hebt gevonden en dat voor de volle waarheid aanzag.

Laat iedereen zijn eigen waarheid ontdekken, zijn eigen plaats ontdekken en zijn eigen deel van het licht ervaren. Je hebt alle waarheden nodig, want allen tezamen vormen zij het werkelijke licht, de volle waarheid (Boeddhistisch verhaal).

Circulair denken en betaalt leren binnen organisaties...

En juist om elkaars waarheid te proeven, kan je niet zonder imagination (ook nieuwsgierigheid), met een dosis ootmoed en de wil om te ontmoeten. En de wil is nog wel eens zoek geraakt..

- *“Mensen moeten van een positie van afhankelijkheid, via het groeien naar onafhankelijkheid, doorgroeien naar een positie van wederzijdse afhankelijkheid” (Covey).*

Hierover later meer.

De feiten op een rij.

Organisaties geven mij een geweldig podium om op te acteren en te experimenteren binnen de ruimte die er ligt. De behoefte aan een extern advies, althans voor mijn werkzaamheden, ligt veelal besloten in de opvatting dat het team waarin gewerkt wordt door partijen, geen team is. 'Er is onvoldoende spirit. Er gaan best geregeld zaken mis...Hier en daar is er een afwachtende houding... maar goed er is ook een cultuurtje van..'

Op zoek naar de vraag achter de vraag. Uitgangspunt voor mij is dat op het operationele niveau de professionals zitten. Daar zitten de mensen die voor het vak hebben gekozen. Kneuzen lopen over het algemeen in het management rond. En zelden klopt het verhaal over cultuur, weerstand, houding en gedrag.

We gaan er toch best vaak van uit dat onze werkelijkheid de enige werkelijkheid is. Dat de aarde rond is, dat binnen financiën weinig ruimte zit, maar de aarde is niet het centrum van ons zonnestelsel. Immanuel Kant verwierp de door alle filosofen van zijn tijd gedeelde veronderstelling dat de werkelijkheid buiten de mens ligt. Kant laat in zijn boek 'Kritik der Reinen Vernunft' (1781) zien dat kennis afhankelijk is van de manier waarop onze hersenen onze hersenen onze ervaringen ordenen en interpreteren. Onze verstandelijke begrippenkaders die onze blik al bepalen voordat we iets gezien hebben. En kennis is het samenspel tussen deze verstandelijke begrippenkaders en zintuigelijke waarneming. De werkelijkheid op zichzelf- los van onze subjectieve perceptie-kunnen we nooit helemaal kennen. We verruimen ons bewustzijn door open te staan voor, en kennis te nemen van de perceptie van andere mensen. Onze persoonlijkheid en intelligentie zijn de belangrijkste filters waardoor ons beeld van de werkelijkheid gevormd of vervormd wordt (The high performance organisation, drs Jan d. den Breejen, CM, CT.).

En vanuit Nietzsche: 'Er zijn geen feiten, alleen interpretaties'. Hoezeer de tijd waarin we leven ons perspectief kleurt. En dat idee koesterde ik als kind en mijn verdere

leven. Kennis, zo bedacht ik mezelf, is ernstig onderhevig aan erosie. 'What a spill of energy and what a waste of time to spend hours and hours gathering knowledge.'

Nog even los van het feit dat kennis vaak eerder vertroebelt dan nieuwsgierig maakt. Het klinkt eenvoudig maar binnen organisaties overtuigen we elkaar heel graag en vooral op inhoud, op kennis, en is er minder oog voor het gemeenschappelijke doel...

En dat brengt me bij de sociaal constructivistische visie op leren. Deze visie op leren geeft de meeste vrijheid en verantwoordelijkheid. Leren is persoon en context specifiek. Vanuit een basisgedachte voor deze visie is dat mensen hun werkelijkheid construeren door te interacteren met medemensen (onder meer Jean Piaget, Lev Vygotsky en John Dewey). Er is niet één waarheid, maar er zijn vele naast elkaar. De subjectiviteit van de menselijke waarneming en oordelen wordt als uitgangspunt gekozen. Een gemeenschappelijke visie is aardig maar deze is niet vanzelfsprekend en alleen onder bepaalde condities realiseerbaar. De sociaal constructivistische theorie gaat ervan uit dat het verwerven van kennis en vaardigheden, niet zozeer het gevolg is van een directe overdracht van kennis door een deskundige, maar eerder door nieuwe informatie te verbinden aan wat we al weten. Het sociaal-constructivisme benadrukt daarmee de actieve rol en de eigen verantwoordelijkheid bij het verwerken van de informatie en verwerven van kennis en vaardigheden. Kennis maak je met elkaar. En daarvoor moeten we elkaar ontmoeten. Verbinden en leren door te ervaren. Waar heb ik dat eerder gelezen.

'Waar je niet aan dood gaat maakt je sterker.' (Friedrich Nietzsche).

Ervaringsleren volgens Aristoteles: 'De kennis die we moeten hebben om iets goed te doen, leren we tijdens het doen.' Leren door te ervaren en door vallen en opstaan. Leren tijdens het leven. En vallen betekent crisis. 'Een meevaller dankzij de crisis.' Binnen de Hanzehogeschool voor bedrijven en professionals, afdeling Bedrijfskunde, werk ik veelal met groepen volwassen medewerkers. De Hanze, waar ik me als trainer aan verbonden ben en voel, werk ik graag met ervaringsleren. Het aanleren van bekwaamheden, juist waar het gedrag en zintuigen betreft en geen cognitieve

bekwaamheden, leer je dat tijdens je leven. Voorwaarde is het delen van 'feedback' en het kunnen reflecteren. Binnen het sociaal-constructivisme bestaat de relativering dat leren tijd kost, ruimte neemt, feedback en reflectie basiselementen zijn en dat een ieder zijn of haar eigen pad bewandelt en dat daarmee differentiatie optreedt tussen medewerkers en het leerproces. De maakbare medewerker bestaat niet. Hoezeer dat verlangen soms ontstaat vanuit beheersing en control. Passie ontstaat niet vanuit control. Prachtig.

En dan Rousseau, *Émile ou De l'éducation* (1762): 'Leerprocessen dienen geen voor-gestructureerde programma's te zijn. Dat maakt alleen maar gehoorzamen en volgzaam kinderen!'. Kinderen dienen ruimte te ervaren, fouten te maken, etc. acteren in licht, lucht en ruimte. En dat is wat ik graag omarm en betekenis geef. Zowel bij mijn kinderen als in mijn trainingen. Maar binnen onderwijsland is tot laat in de jaren negentig vastgehouden aan het lineaire gangbare leermodel, reproductie en reproduceerbaar. Rousseau kom ik opnieuw tegen in concepten als 'informeel leren', 'de manager als coach' en 'dienend leiderschap' en 'horizontaal organiseren'. En dat is juist waarin ik binnen organisaties experimenteer.

'Horizontaal organiseren', een methodiek die ik al jaren omarm en waarmee ik al enkele jaren experimenteer en goede resultaten behaal is een vorm van sociaal constructivisme, zonder dat ik dat bewust ben geweest. Organiseren met projectleider-teams, mt-teams en dt-teams. De vraag vanuit de organisatie is veelal eenvoudig. 'Het werkt niet.' 'Wat werkt niet?' vraag ik dan. 'Nu dat. Kijk we weten allemaal wel wat we moeten doen, tenminste daar ga ik vanuit. Maar het is alsof je een mes door de stroop trekt. Het schiet niet op, afwachten is inmiddels een actief werkwoord, en we werken niet efficiënt en effectief. Graag flink aanpakken en fileer graag met een scherp mes.'. En niets is leuker dan in een aantal meetings c.q. confrontaties iedere deelnemer met de beide benen op de grond te laten landen. En hoe dan verder. Mijn opvatting, en daar experimenteer ik mee, sterker nog, daar

wordt ik geregeld op binnen gevlogen, is om de hiërarchie te doorbreken en de opgetuigde kerstboom om te zagen. Kerst of geen kerst, de boom gaat om. Liefst ritueel. Daarmee landt iedereen horizontaal in het platte vlak, is overleg thematisch, zonder agenda, en worden geregeld vanuit of het strategische vlak of vanuit het operationele niveau professionals uitgenodigd om deel te nemen aan deze ronde tafel gesprekken. Aan deze ronde-tafel gesprekken committeert een ieder zich, bestaat de uitkomst uit gedeelde en/of professionele waarden en kan iedere deelnemer een thema aan de orde stellen. Circulair, organisch, vanuit nieuwsgierigheid deelgenoot. Binnen dit genootschap past geen stelligheid. Wel nieuwsgierigheid. En fellowship. En met succes.

Generatie Einstein.

De Einsteingeneratie voor een groep die geboren is na 1980 en die opgegroeid is met de digitaliserende samenleving. Deze groep kenmerkt zich daarnaast door een collectivistische inslag. De relatieve afwezigheid van ouders wordt gecompenseerd door onderling contact. Daarbij, en dat is opmerkelijk, heeft deze groep een manier van informatie-uitwisseling teweeg gebracht die veel overeenkomst heeft met het intuïtief, creatief en multidisciplinair denken van Albert Einstein. Anders dan het logisch, rationeel en planmatig denken van Isaac Newton. De generatie Einstein werkt uiterst flexibel, zelfsturend en communicatief (Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer door Jeroen Boschma en Inez Groen 2006). Overigens past er een kanttekening bij de opbrengsten van multi-disciplinair werken. De opbrengsten zijn niet groter dan zonder. Concentratie op zaken blijft van evident belang.

De generatie X stelt hoge eisen. Ook aan de arbeidsmarkt. Ze stellen hoge eisen aan hun werkgever. Job-hoppen is hot. Diegene die vertrekken zijn veelal teleurgesteld in hun werkgever voor wat betreft de mogelijkheid tot zelfontplooiing. De hele wereld ligt voor hen open, alles is mogelijk. De moderne netwerkorganisatie en de digitalisering lijken deze flexibele en communicatieve multitasking generatie op het lijf geschreven. Werkgevers houden hier steeds meer rekening mee. De generatie X is een uiterst

flexibel communicatieve en zelfsturende groep werknemers. Daarin zit voor mij een enorme stimulans om het experiment met circulair en professioneel door te zetten. Dit vlak nodigt m.i. meer uit tot innovativiteit en deelname dan het hiërarchische lineaire vlak. Motivatie en uitnodiging lijken kernbegrippen. En voorstellingsvermogen, imagination. Om te komen tot product, tot innovatie tot verbetering. Onderzoek van het trainingsinstituut BleesingWhite uit de Uk (2008). Dat er een kloof bestaat tussen de huidige high performers, die alles voor hun loopbaan hebben over gehad en veel aan de kant hebben gezet om dit doel te bereiken en generatie Y. Generatie Y is redelijk verwend, heeft minder vechtersmentaliteit. En daarmee minder betrokkenheid en loyaliteit. En daar ligt een interessant gegeven. Als high performer oude stijl, heb ik het volgende ervaren, zover ik dat enigszins objectief kan waarnemen, en die kans zal niet bijster zijn. Mijn kinderen, generatie Y, high performers heb ik vaker dan één keer 'betrap' op een ietwat makkelijke houding daar waar betrokkenheid of loyaliteit op zijn plaats was geweest. Daar waar ik juist de actie-reactie zocht merkte ik dat ik de strijd verloor, tenzij ik macht gebruikte. Maar vervolgens smaakten de druiven minder zoet.. Juist vanuit inspiratie en plezier werden de druiven zoeter. Menigmaal hebben mijn kinderen mij verrast met opbrengsten die zij ogenschijnlijk, met een vleugje vluchtigheid (vriendelijke uitdrukking voor –minder betrokkenheid-) en gemak, bereikten. Waar overigens de verbazing geheel bij mij lag. De kinderen hebben volgens opgave meer dan voldoende..., nee zij hebben de juiste dingen gedaan. Dat is het. Heel geregeld constateerde ik achteraf dat zij goed in staat waren in te schatten welke en vooral wanneer en hoe etc., etc.

Terug naar het sociaal constructivisme 'Een meevaller dankzij de crisis'.

Ruimte voor zelfsturing, ervaringsleren, action learning, leerprojecten, leernetwerken etc. Ruimte die nodig is voor de samenleving zoals die zich meer en meer aftekent, een samenleving die vanuit kansen denkt. Een kansenmaatschappij. Succes overkomt je, is een reis tussen licht en donker. Tussen hebzucht en verlangen. Op

weg naar een nieuw collectivistische samenleving? Het leven als leerschool. Satre zei daarover: 'Al hielden we ons stil en koest als kiezelstenen, dan nog zou zelfs onze passiviteit een vorm van handelen zijn.' Wie zijn eigen leven kan sturen merkt dat dit energie oplevert. In spookjes worden de helden beschreven als een reis van vallen en opstaan. Om die uitdaging aan te gaan is creativiteit en lef nodig. De reis die Frodo maakt in de 'The Lord of the Rings', is één van vallen en opstaan. Een geweldige metafoor waarin flexibiliteit, zelfsturing, intuïtief handelen, creativiteit en lef samen komen. Een metafoor die ik centraal stel in het onderzoek voor mijn studie Pedagogiek. Het onderzoek gaat over storytelling in het algemeen en storymanagement in het bijzonder. 'There, and back again' is de titel van het onderzoek. Het vervolg op de Hobit by Bilbo Baggins. "Eens, hier heel lang vandaan, zat een reiziger te vertellen. Hij was omringd door een groep van compagnons. Ademloos zaten de lotgenoten te luisteren, gekluisterd aan zijn lippen. Rondom hen was het doodstil. Alsof alles en iedereen meeluisterde. De reiziger had Frodo ontmoet. En dat bleek een ontmoeting met betekenis..."

John Dewey, vader van het ervaringsleren. Pragmaticus. De waarde van morele begrippen is dat ze ons behulpzaam zijn. behulpzaam bij een wenselijke wereld. Ons handelen dienen we aan te passen aan de werkelijkheid. En niet andersom. De werkelijkheid. Daarover schrijft Berthold Gunster in 'Ik ben oké, jij bent een sukkel': 'Ik dacht altijd dat ik de in elke situatie de constante moest zijn. Nuchter, evenwichtig, sterk en objectief. En dat ik op die manier de omstandigheden aan mijn doelen kon aanpassen. Nu ben ik erachter gekomen dat het precies andersom is. De werkelijkheid is de constante. De dingen zijn wat ze zijn. Daar heb je vaak geen wezenlijke invloed op. Waar ik wel invloed op heb, is hoe ik tegen iets aankijk en hoe ik ermee omga. Door constant in beweging te zijn en me aan te passen aan de realiteit, heb ik gemerkt dat ik, vreemd genoeg, nu vaak veel meer invloed op de werkelijkheid heb dan vroeger.'



En dat doet me denken aan het filmpje: “Een meevaller dankzij de crisis”, van dominee Gremdaat. Een meevaller dankzij de crisis. Binnen de opleiding bedrijfskunde als de Brede Middle Managementopleiding bestaat de opvatting dat de cursist werkelijk leert wanneer de crisis zich aangediend heeft. En binnen de opleiding zijn momenten besloten waarin het de bedoeling is dat de cursist de crisis ruikt, proeft en voelt, met al zijn zintuigen ervaart. Om vanuit dat vertrekpunt licht, lucht en ruimte te ervaren om opnieuw te ontmoeten. De meevaller dankzij een crisis.

Niet alleen de docent mag zich de vraag stellen: “Wie ben ik, wie wil ik zijn als docent”. Ook binnen de leergang Leiderschap staat de vraag centraal: “Wie wil ik zijn als manager, wie wil ik zijn als leider”. En vooral niet op zoek te gaan naar copy-paste-managementgedrag.

In dit mensbeeld deel ik de visie van Dewey. Binnen de module Leiderschap die ik heb mogen ontwikkelen staat dienstbaarheid centraal. “Volg de kudde, tenslotte ben ik hun leider”, is een quote waar de cursisten gevraagd worden op te reflecteren. Bewegen, ontmoeten (een bedachte mix van ootmoed en ontmoeten), dienstbaarheid zijn centrale thema’s binnen de module. En dat is een lastige opdracht. Binnen organisaties waar ik regelmatig acteer, maak ik regelmatig mee dat werknemers verleerd zijn om te bewegen. Te bewegen binnen de organisatie. Te bewegen om blijvend te ontmoeten. De individualistische taakgedrevenheid leidt veelal tot acties op eilandjes. Men is vaak gewend om vanuit eigen taak en opdracht te acteren. Minder op zoek naar verband en dienstbaarheid. Waar ik managers op aanspreek is ‘Wie wil je zijn als leider’, ‘Op welke wijze geef je invulling aan je opdracht’, ‘Wat betekent voor jou ontmoeten, bewegen’, en wat zegt dat over de manier waarop je naar mensen kijkt.

En daar is een anekdote op zijn plaats. De manier waarop we naar mensen kijken, naar de ander, de collega etc. is bepalend voor het succes wat we boeken. ‘Je krijgt wat je zaait’. In een van de bijeenkomsten tijdens de module Leiderschap vraag ik cursisten in te leven de casus ‘Bram’. Bram is een ogenschijnlijk wat minder gemotiveerde medewerker die behoefte heeft aan een gesprek. Althans dat denkt de nieuwe manager. En aan de cursist de opdracht om zich voor te bereiden op dat

gesprek. Appeltje eitje. Als ergens voor de cursist duidelijk wordt wat de consequenties zijn van de manier van kijken naar een ander, is het wel in dit rollenspel. De manier van kijken bepaalt de manier waarop je handelt. Verbaal en non-verbaal. Bewust en onbewust. 'En je leven is wat je gedachten ervan maken'. Aurelius. Het is aan een ieder zelf te kiezen, door zijn gedachten de baas te zijn welke gevoelens optreden. De gedachte maakt of voedt het gevoel. En niet andersom. Het gevoel zorgt niet voor gedachten. En deze beproefde visie, afkomstig vanuit de psychologie heeft betekenis. Consequenties. De gedachte beïnvloedt het gevoel, dat resulteert in gedrag en dat heeft gevolg. Non-verbaal en verbaal heeft ons gedrag gevolgen voor onze omgeving en onszelf. Dat betekent dat onze gedachten en de wijze waarop we met onze gedachten omspringen cruciaal in de communicatie met anderen. Prachtig, de regie weer terug in eigen hand.

En daarmee zijn we terecht gekomen aan het einde van mijn pedagogische visie. Een gedeelde visie, in beknopte vorm weer gegeven. Waar verhaal is opgetekend en wat nog een slotakkoord verdiend. Doet me denken aan bedrijfskunde.

*Een laatste avondje Bedrijfskunde zoals ik die graag inzet .. (met verhaal!).*

Op een avond zaten de eekhoorn en de mier naast elkaar op de bovenste tak van de beuk. Het was er warm en stil en zij keken naar de toppen van de bomen en naar de sterren. Zij hadden honing gegeten en gepraat over de zon, de oever van de rivier, brieven en vermoedens.

“Ik ga deze avond bewaren”, zei de mier. ‘Vind je dat goed?’ de eekhoorn keek hem verbaasd aan. De mier haalde een klein doosje tevoorschijn. ‘Hier zit ook al de verjaardag van de lijster in’, zei hij. ‘De verjaardag van de lijster?’, vroeg de eekhoorn. ‘Ja’, zei de mier en hij pakte de verjaardag uit het doosje. En zij aten weer zoete kastanje taart met vlierbessenroom, en zij dansten weer terwijl de nachtegaal zong en het vuurvliegje aan en uitging, en ze zagen de snavel van de lijster weer glimmen van plezier. Het was de mooiste verjaardag die zij zich konden herinneren. De mier stopte hem weer in het doosje. ‘Daar stop ik deze avond bij’, zei hij. ‘Er zit al heel veel in.’ Hij deed het doosje dicht, groette de eekhoorn en ging naar huis. De eekhoorn bleef nog lang op de tak voor de deur zitten en dacht aan het doosje. Hoe zou die avond daar nu in zitten? Zou hij niet verkreukelen of verbleken? Zou de smaak van honing er ook inzitten? En zou je hem er altijd weer in kunnen krijgen als je hem eruit haalde? Zou hij niet kunnen vallen of breken, of weggrollen? Wat zou er trouwens nog meer in dat doosje zitten? Avonturen die de mier allen had beleefd? Ochtenden in het gras aan de oever van de rivier, als de golven glinsterden? Brieven van verre dieren? En zou het ooit vol zijn, zodat er niet meer bij kon? En zouden er ook andere doosjes bestaan, voor treurige dagen? Zijn hoofd duizelde. Hij ging zijn huis in en stapte in bed. De mier lag toen allang te slapen, in zijn huis onder de struik. Het doosje lag boven zijn hoofd, op een plank. Maar hij had het niet stevig genoeg dichtgedaan. Midden in de nacht schoot het plotseling open en een oude verjaardag schoot met grote snelheid naar buiten, de kamer in. En plotseling danste de mier met de olifant, in het maanlicht, onder de linde. ‘Maar ik slaap!’ riep de mier. ‘O dat geeft niets’, zei de olifant en hij zwierde met de mier in het rond. Hij zwaaide

met zijn oren en slurf en zei: 'Wat dansen wij goed he?' en 'O, pardon' als hij op de tenen van de mier stapte. En hij zei dat mier ook best op zijn tenen mocht trappen. De gloeiworm glom in de rozenstruik en de eekhoorn zat op de onderste tak van de linde en wuifde naar de mier. Plotseling glipte de verjaardag het doosje weer in en even later werd de mier wakker. Hij wreef zijn ogen uit en keek om zich heen. De maan scheen naar binnen en viel op het doosje op de plank. De mier stond op en duwde het deksel stevig dicht. Maar hij hield zijn oor nog wel even tegen het doosje en hoorde muziek en geritsel en gekabbel van golven. En hij dacht zelfs even dat hij de smaak van honing hoorde, maar wist niet zeker of dat wel kon. Hij fronste zijn voorhoofd en stapte weer in bed. Uit Toon Tellegen, dierenverhalen.

De laatste avond, een avond waarin allerlei onderwerpen die we besproken hebben bijeen komen. Een avond van inspiratie. 'U heeft het tentamen ontvangen. Het tentamen dat u volgende week gepresenteerd krijgt. Het tentamen bestaat uit een casus en een aantal vragen. U heeft de casus en de eerste twee vragen. Lees rustig de casus door en vorm u een beeld.'

Ik loop in organisaties en in uw werk heel geregeld tegen rapporten, oplossingen, adviezen aan waar ik me van afvraag: 'Wie vreet dit.' Hoe verteerbaar is datgene wat we willen aanreiken. Hoe verteerbaar zijn onze adviezen. Heb je zo verschrikkelijk je best gedaan op het advies. Wordt het niet gepruimd. En is het zo dat de boodschap, zelfs binnen onze organisaties, verpakking nodig heeft?

'Planteneters hebben een enorm spijsverteringskanaal, vleeseters relatief veel korter. Doet me denken aan de vraag omtrent de lengte van het darmkanaal van het konijn en die van een poes. Men dient te weten dat vleeseters korte en planteneters lange darmstelsel bezitten.

Welk van deze dieren heeft het langste darmkanaal? Ik denk de poes meneer, zei Annemieke. 'Want?', zei ik. 'Want als ik naar onze poes kijk meneer, wanneer die op de bank ligt en zich uitrekt... dan moet dat darmkanaal wel heel erg lang zijn..'

Verteerbaarheid van onze boodschap. Houden we daar rekening mee? En hoe pak je eigenlijk een cadeautje in. 'Wat ik u vraag mijne dames en heren is het volgende: "Op welke wijze verkoopt u volgende week uw boodschap". "Op welke wijze maakt u uw boodschap verteerbaar. Verteerbaar voor diegene die het beslissen moet. Voor diegene(n) die mogen beschikken.' En daarvoor heeft u een week om inspiratie op te doen. Inspiratie om niet vanuit het lineaire denken, niet vanuit actie is reactie, om vooral vanuit de metafoor te verhalen. Om vanuit de metafoor te verhalen. En daar ben ik ontzettend nieuwsgierig naar. En ik heb zomaar wat meegenomen. Inspiratiebronnen voor u.'

<http://www.youtube.com/watch?v=1Tp0r9197uo>



Uit de film: 'The Wizard of Oz'

<http://www.youtube.com/watch?v=XRfq6jRZ1jk>



'I don't want to be a good one, I want to be a great one'.

Einstein reikte ons aan: 'Probeer niet een succesvol mens te worden, maar een waardevol mens.'

Avonden, waar je af en toe een speld kon horen vallen. Avonden waar warmte en dynamiek centraal stonden, en waar cursisten meegezogen werden. Op reis naar 'There, and back again'. The Fellowship. 'En wie bent u om uzelf zo klein te houden.'

En bewegen binnen onze organisaties. Fladderen. Hoe gaat dat ook alweer..

'Fladderen,' vroeg de zwaan aan de vlinder, 'Hoe doe je dat toch? Dat probeer ik nou zo vaak.' Hij steeg op van de grond aan de oever van de rivier en probeerde te fladderen, maar het leek nergens op. 'Pas maar op,' zei de vlinder. 'Straks stort je nog neer.' Mistroostig ging de zwaan weer zitten. 'Ik begrijp er niets van,' zei hij. 'En toch is het heel eenvoudig,' zei de vlinder. Hij fladderde even om de zwaan heen en ging op de top van een grasspriet zitten. De zwaan liet zijn hoofd in zijn veren zakken en keek somber naar de grond. 'Je moet eerst je gedachten leren fladderen, zwaan,' zei de vlinder. 'Dan pas jezelf.' De zwaan zweeg. Hij wist niet of hij nu boos zou worden of verdrietig of onverschillig. 'Kijk,' zei de vlinder, 'je denkt aan honing, hmm lekkere honing, en meteen daarna denk je aan boomschors en dan aan het nijlpaard en dan aan kroos, aan een krukje, aan zand, aan een schaar, aan rozen, het geeft

niet wat, als je maar meteen aan iets anders denkt als je ergens aan denkt...' 'Dat kan ik niet,' zei de zwaan, wiens gedachten altijd statig waren alsof zij langs lange lanen schreden en slechts met vaste tussenpozen minzaam knikten naar oude herinneringen. 'Nee,' zei de vlinder. 'Maar je kunt het wel leren.' En zo, op die warme wolkeloze dag aan de oever van de rivier, kreeg de zwaan les van de vlinder. Hij leerde van de hak op de tak te springen, rommelig te zijn, nooit iets zeker te willen weten, maar ook nooit iets over te slaan. 'Iets is niets,' zei de vlinder. 'Dat wel. Maar alles is wel alles.' 'En niets?' vroeg de zwaan. 'Dat zei ik net,' zei de vlinder 'Dat is iets.' Er vielen gaten in de gedachten van de zwaan, flarden raakten er los en woeien weg, en tegen het eind van de middag was niet een van zijn gedachten meer statig of recht. Met grote ogen keek hij om zich heen, zijn hart bonsde, en toen de vlinder hem opeens een duw gaf sprong hij op en fladderde hij rond, totdat hij op de grond viel. 'Au,' zei hij. Maar hij lachte. 'Zie je wel!,' zei de vlinder. 'Nu kun je misschien nooit meer over de horizon verdwijnen of boven de wolken opstijgen, en ook zul je misschien nooit meer urenlang kunnen doorvliegen. Maar je kunt fladderen!' de zon ging juist onder en samen fladderden zij rond door de dunne avondnevels. Zij doken onder de paardenbloem door, beschreven lussen tussen de takken van de wilg en wensten elkaar ten slotte geluk met alles. 'Wat was alles ook alweer?' vroeg de zwaan, terwijl hij een scherpe bocht nam en rakelings langs een klaproos scheerde. 'Alles,' zei de vlinder. 'O ja!' zei de zwaan. 'Hoe kon ik dat nou vergeten.' Uit Toon Tellegen Vergeten!

'Waar ik u toe uitdaag is om volgende week, dames en heren, tijdens het tentamen, uzelf en mij te verrassen. Te verrassen in de aanpak, de metafoor, om uw conclusies en aanbevelingen, verteerbaar te maken, zodat de lezer ruimte ervaart en geïnspireerd raakt in de aanpak van de problematiek.' Ik dank u.

**Noten:**

De hoofdpersoon is de Hobbit Bilbo Balings (Bilbo Baggins) die, zoals dat van een Hobbit verwacht mag worden, een rustig en voorspelbaar leven leidt totdat de tovenaars Gandalf op een ochtend langskomt en Bilbo hem op de thee uitnodigt. Gandalf laat dertien Dweren meekomen (Dwalin, Balin, Bifur, Bofur, Bombur, Dorí, Norí, Orí, Oín, Gloín, Kilí, Filí en Thorin) onder leiding van Thorin Eikenschild. De Dweren plannen een reis naar de Eenzame Berg, waar Thorins grootvader ooit *Koning onder de Berg* was, totdat de draak Smaug de Dweren verdreef om hun rijkdommen te stelen. Bilbo wordt bij de onderneming betrokken. Aanvankelijk is dit tegen zijn zin, maar zijn ego en zijn heimelijke zucht naar avontuur maken dat hij alsnog meegaat.

### **Bronnen:** *Literatuur*

Covey, S.R. (1990). *Principle centered leadership*. New York, NY: Simon & Schuster

Breejen den, Jan, D. de High Performance Organisatie. Een integrale aanpak. Management van Leren en Veranderen.

Dewey, J. (2011). *Ervaring en opvoeding*, vertaald en ingeleid door Biets, G en Miedema, S. Houten, Bohn Stafleu van Loghum

Dewey, J. (2011) *Over opvoeding, onderwijs en burgerschap*, vertaald en ingeleid door Berding, J. Amsterdam, SWP

Jeunhomme, P.(200?). *Omgang en opvoeden: M.J.Langeveld's pedagogiek van het gewone leven*, Groningen.

Winter, M. de, (2011). *Verbeter de wereld en begin bij de opvoeding*, Amsterdam, SWP

Dam, G ten,Hout,H van, Terlouw,C,& Willems,J,2000, *Onderwijskunde hoger*

Berthold Gunster *‘Ik ben oke, jij bent een sukkel.’*

### *Internet*

<https://intranet.hanze.nl>

<http://www.hanze.nl>

[http://www.eurib.org/De Golden Circle.](http://www.eurib.org/De%20Golden%20Circle)

### *Artikel*

Jeunhomme,P, 200?.*Omgang en opvoeden: M.J.Langeveld's pedagogiek van het gewone leven*, Groningen