

Tweetalig communiceren in een lerende school

De kracht in liefde, de liefde in kracht

Bronnen:

“How can we solve our toughest problems peacefully?”

door Adam Kahane

Uit: The Systems Thinker, Pegasus Communications, juli 2008

“The language of power and the language of love”

bijdrage Adam Kahane aan de Pegasus-conferentie November 2008

Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

Inleiding

De kwaliteit van de communicatie is een van de belangrijkste succesfactoren bij het ontwikkelen van een lerende school. Het gaat daarbij niet om de kwantiteit van de communicatie! In de meeste scholen is er geen gebrek aan overleg, vaak is er zelfs sprake van een praatcultuur. Maar als de kwaliteit van de communicatie slecht is, levert meer overleg alleen maar meer irritatie, meer cynisme en vaak meer conflicten op.

Een van de oorzaken van slechte communicatie is dat we problemen vaak met geweld willen oplossen. Mensen maken gebruik van hun macht om ervoor te zorgen dat de dingen gebeuren zoals zij dat willen. Macht in onze samenleving heeft meestal te maken met autoriteit (de baas zijn), het beschikken over geld of het kunnen inzetten van wapens.

Een andere reden voor slechte communicatie is dat mensen hun mond houden, niet zeggen wat ze werkelijk vinden of dat op de verkeerde plek doen. De oorzaak is soms een gevoel van onveiligheid en angst voor de reacties van de ander. Anderen willen de “lieve vrede” niet verstoren. Soms wordt het zwijgen veroorzaakt door de stelligheid van enkelen. “Wat moet ik nog zeggen, de ander is toch overtuigd van zijn gelijk!”

De vraag die Adam Kahane zich stelt is: hoe slagen we erin door middel van betere communicatie samen te werken en daardoor een nieuwe realiteit te creëren?

Twee talen spreken

Als we samen een nieuwe toekomst willen creëren en onze problemen vreedzaam willen oplossen, dan is het nodig om twee talen te spreken:

- *de taal van de kracht* vanuit de drijfveer om te handelen;
- *de taal van de liefde* vanuit de drijfveer om te verbinden.

Om deze uitspraak te begrijpen is het van belang de begrippen “kracht” en “liefde” nader te verkennen.

De Duits-Amerikaanse theoloog Paul Tillich omschrijft “kracht” als de drijfveer om alles dat leeft zichzelf te laten ontwikkelen met toenemende intensiteit en omvang.

Kracht betekent in deze zin dus je werk goed doen, het waarmaken van een missie, groeien. Je zou het ook ondernemerschap kunnen noemen. Martin Luther King omschreef power als “the ability to achieve purpose”.

Otto Scharmer definieert de betekenis van kracht door middel van een vraag: “What is my Work?” Work wordt in deze vraag met hoofdletter geschreven om aan te duiden dat het gaat om de vraag wat de wereld mij vraagt te doen.

Voor Paul Tillich is “liefde” de drijfveer om te verenigen wat gescheiden is.

Liefde is volgens hem het streven om het geheel, dat in delen uiteen is gevallen, opnieuw te verbinden. Heelheid is voor hem een kernbegrip bij liefde.

Generatief en degeneratief

Zowel kracht als liefde hebben twee gezichten: een generatief en een degeneratief gezicht.

Met generatief wordt bedoeld dat iemand iets creëert wat de moeite waard is: voor zichzelf én voor de wereld. Met degeneratief wordt de schaduwzijde bedoeld.

Een voorbeeld.

Een schoolleider werkt heel hard. Hij doet zijn werk goed, ontwikkelt zichzelf en levert een bijdrage aan de school waarin hij werkt. Dit is het generatieve gezicht van kracht.

De schaduwzijde kan zijn dat hij zoveel met zijn werk bezig is dat hij nauwelijks nog aandacht besteedt aan zijn gezin, familie of vrienden. Dit is de degeneratieve kant van zijn kracht.

Zijn vrouw blijft thuis om voor de kinderen te zorgen. Het generatieve gezicht van deze liefde is dat zij op deze manier een bijdrage levert door haar leven in dienst te stellen van de kinderen. Het degeneratieve aspect van deze liefde voor anderen kan zijn dat het haar eigen groei en ontwikkeling belemmert.
Enkele voorbeelden uit de school.

	generatief	degeneratief
kracht	Een leerkracht besteedt al haar energie om voor de kinderen in haar klas het verschil te maken. Ze bereidt haar lessen voor tot in detail. Ze volgt cursussen om zich in nieuwe ontwikkelingen te verdiepen en zo te groeien als leerkracht.	Doordat de leerkracht zoveel met haar eigen groep bezig is, heeft ze geen tijd om samen te werken met haar collega's of om anderen te ondersteunen in hun werk. Ze deelt haar kennis en vaardigheden niet met anderen.
liefde	Een schoolleider heeft veel oog en oor voor haar leerkrachten. Ze is zeer zorgzaam en toont begrip als mensen moeite hebben met veranderingen in de school. Verder vindt ze het belangrijk dat de sfeer goed is en dat er geen conflicten ontstaan.	Zorgzaamheid is belangrijk voor goed leiderschap. Het kan echter een valkuil worden als daardoor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs in de school stagneert. Hierdoor komt het realiseren van de missie in het gedrang.

De reden dat we tweetalig moeten worden is dat kracht en liefde complementair zijn.

Liefde is datgene wat kracht generatief maakt in plaats van degeneratief. Kracht is datgene wat liefde generatief maakt in plaats van degeneratief!

Kracht zonder liefde is zelfzuchtig. Het leidt tot handelen waarbij niets en niemand wordt ontzien, waarin mensen zich niet bekommeren om anderen en soms misbruik maken van anderen. Als ik alleen maar gericht ben op het waarmaken van mijn aspiraties zonder te erkennen dat jij en ik één zijn, dan zal het resultaat op zijn best gevoelloos zijn. In veel gevallen zelfs onderdrukkend of gewelddadig.

Liefde zonder kracht is sentimenteel. *It's not all you need is love!*

Als ik onze eenheid erken maar mijn handelen niet in overeenstemming daarmee verander, dan zullen de resultaten op zijn hoogst nutteloos zijn en in sommige gevallen zelfs een onjuiste bevestiging van de status quo.

In de praktijk blijkt het erg lastig om zowel met kracht als met liefde te werken. Ze vormen geen tegenstelling, maar wel een voortdurend spanningsveld met elkaar.

Twee hersenen

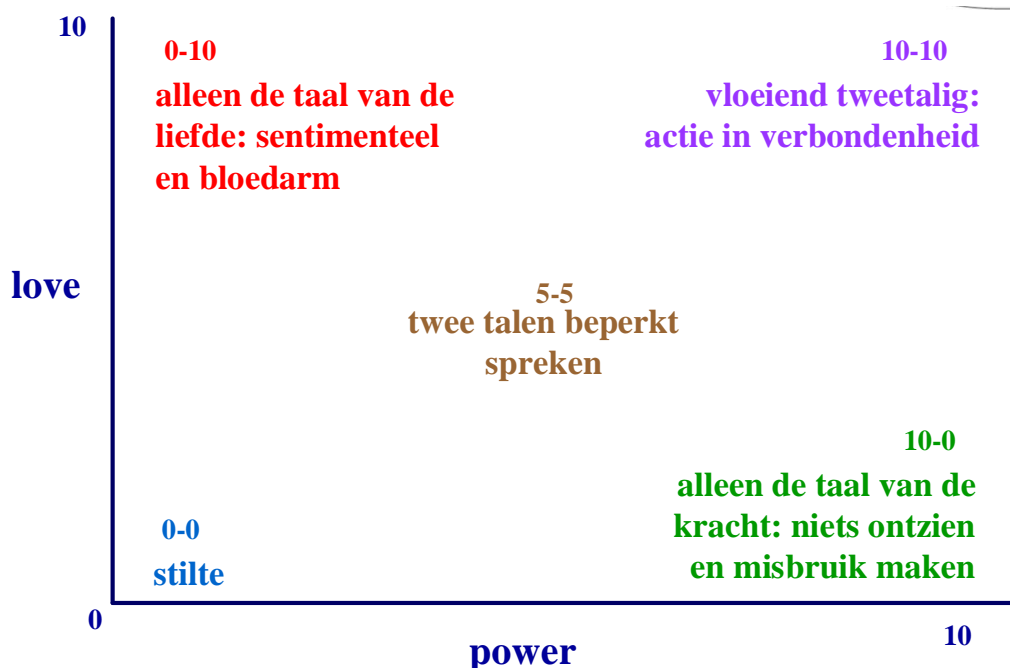
Het spreken van de twee talen kracht en liefde betekent ook dat we gebruik maken van "twee hersenen".

De neurobioloog Jill Bolte Taylor ontdekte dat de twee hersenhelften informatie op een andere manier verwerken. De hersenhelften denken over andere dingen na, ze zijn bij andere onderwerpen betrokken, ze hebben "andere persoonlijkheden". De linker hersenhelft is de stem die zegt: "Ik ben. Ik ben." En als de hersenhelft dit zegt, wordt het "ik" meteen gescheiden van het geheel. De linker hersenhelft is dus het centrum van de kracht. De rechter hersenhelft zegt: "Samen kunnen we meer dan alleen. We vormen samen één grote menselijke

familie met vele prachtige mogelijkheden.” De rechter hersenhelft blijkt het centrum van heilheid, van verbondenheid en liefde. We moeten leren zowel de taal van de kracht als de taal van de liefde te spreken. Dat houdt in dat we een beroep doen op beide hersenhelften. Als we daarin slagen, zal de kwaliteit van de communicatie toenemen en zullen we erin slagen onze problemen op een vreedzame wijze op te lossen.

Enkele voorbeelden uit de school

	kracht zónder liefde	kracht mét liefde
leerkrachten	Op een stellige manier collega's in een vergadering ervan proberen te overtuigen hoe belangrijk werken met weektaken is.	Nieuwe collega's helpen hun weg te vinden in de school en hen ondersteunen bij het werken aan de missie van de school
schoolleiders	Hoge verwachtingen van leerkrachten hebben het beste te geven voor de school zonder persoonlijke aandacht en hulp.	Samen met alle betrokkenen een missie en visie voor de school ontwikkelen.
	liefde zónder kracht	liefde mét kracht
leerkrachten	Te lage verwachtingen hebben van kinderen om te voorkomen dat ze zich incompetent voelen.	Zorgen voor een balans tussen een goede relatie met de kinderen en eisen aan ze stellen zodat ze doelen bereiken die ertoe doen in deze tijd.
schoolleiders	In een teamvergadering iedereen uitgebreid aan het woord laten zonder de doelen van de bijeenkomst in het oog te houden.	Leerkrachten op een persoonlijke manier verbinden met hun diepste Zelf zodat ze geëngageerd zijn het beste uit zichzelf te halen in het belang van de school als geheel.



Tien suggesties voor goede communicatie in een team

Samenwerken en samen leren is nodig als we goed willen omgaan met de veelal complexe problemen waar we in onze scholen mee te maken hebben. Bovendien draagt samenwerking bij aan een professionele cultuur waarin we ons prettig voelen, waarin respect is voor elkaar en waarin we elkaar ondersteunen. Samenwerking is echter alleen mogelijk, indien er sprake is van goede communicatie. Adam Kahane geeft in zijn boek “Solving tough problems” tien suggesties voor goede teamcommunicatie.

- ben je bewust van jezelf en van de manier waarop je spreekt en luistert. Let op je mentale modellen, je vooroordelen, je manier van reageren en je onzekerheden;
- doe actief mee aan het gesprek. Voorkom “downloading”, vertel eerlijk en zorgvuldig je mening;
- realiseer je dat je niet dé waarheid vertelt maar j ouw waarheid. Zeg dus niet “zo is het”, maar “zo zie ik het”;
- luister vooral goed naar anderen als ze een andere mening hebben. Zorg voor een “open mind”. Ga niet op zoek naar je eigen gelijk, maar probeer uit je eigen comfortzone te komen;
- reflecteer op je eigen rol in het systeem. Geef niet anderen de schuld, maar vraag je af welke rol je zelf hebt gespeeld in het verleden en welke rol je kunt spelen bij het creëren van de gewenste toekomst;
- luister met begrip en empathie. Kijk naar het systeem door de ogen van de ander;
- luister goed naar wat er gezegd wordt. Niet alleen door jezelf of door een ander, maar door het geheel. Zorg voor een “open heart”;
- stop met praten om naar anderen te luisteren en laat de antwoorden opkomen;
- ontspan en stel je helemaal open om door anderen geraakt en verrijkt te worden;
- probeer bovenstaande suggesties uit en kijk wat er dan gebeurt. Wat betekent het voor jou, voor de ander en voor de wereld?

Kracht en liefde bij het creëren van de toekomst

Adam Kahane beschrijft vijf uitgangspunten voor een aanpak die leidt tot het samen creëren van een gewenste toekomst. De uitgangspunten corresponderen met de vijf stappen in het U-proces van Otto Scharmer: initiating, sensing, presencing, creating en evolving.



Otto Scharmer: de vijf bewegingen in het U-proces

Hoe slagen we erin een systeem te creëren dat in staat is de gewenste duurzame resultaten te bereiken?

Duurzame ontwikkeling is slechts mogelijk als we de grotere systemen veranderen en ons niet focussen op onderdelen ervan. Voor scholen betekent dit samenwerken met andere instanties die in het leven van kinderen een rol spelen. Met elkaar in gesprek gaan, samen nadenken wat we voor “onze” kinderen willen betekenen en welke rol daarbij elke betrokkene wil spelen.

De fragmentering in onze samenleving remt ons vaak om dit waar te maken. Het combineren van kracht (het verschil willen maken) en liefde (willen verbinden) kan ons helpen bij het interdisciplinair creëren van een nieuwe toekomst.

Scholen kunnen denken aan de volgende partners: ouders, zorginstellingen, buurtnetwerken, verenigingen, bibliotheek, sportclubs, politie, bedrijven, voorschoolse educatie, de overheid, vervolgonderwijs, instellingen voor tussenschoolse en naschoolse opvang en de diverse organisaties voor onderwijsbegeleiding.

Stap 1: breng een groep samen die een microcosmos vormt van het leiderschap in het systeem (co-initiating)

In deze stap gaat het erom een afvaardiging van het gehele systeem aan tafel te brengen.

Leiders uit de diverse disciplines zoals die eerder genoemd werden, komen bij elkaar. Ze gaan met elkaar in gesprek over de uitdaging samen een nieuwe werkelijkheid te creëren.

Deze stap is tweetalig:

- kracht, omdat je leiders bij elkaar brengt die ook de mogelijkheid hebben het systeem te veranderen;
- liefde, omdat je leiders bij elkaar brengt die zich betrokken voelen bij het systeem als geheel.

Stap 2: verdiep je in de complexiteit van het systeem (co-sensing)

Een systeem kun je pas veranderen als het begrijpt. Je hebt niet alleen een missie en een visie nodig, maar ook een helder beeld van de actuele werkelijkheid. Door naar het systeem als geheel te kijken en door te proberen de complexiteit ervan beter te begrijpen, zijn we beter in staat te zoeken naar hefboomen om het te veranderen. Door de samenstelling van de groep in de vorm van een microcosmos is het mogelijk het systeem vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Bovendien wordt de dynamiek van het systeem in de groep zelf zichtbaar.

- kracht, omdat we proberen het systeem te begrijpen en wat nodig is om het te veranderen en zo iets te creëren wat we echt willen;
- liefde, omdat we gericht zijn op het ontwikkelen van relaties en verbindingen. We zorgen ervoor dat mensen niet gericht zijn op het eigen belang, maar op het systeem als een geheel;

Stap 3: treed terug naar de bron van inzicht en betrokkenheid (co-presencing)

Hoe meer de groep zich verdiept in de huidige realiteit van het systeem, hoe meer ze zullen onderkennen wat hun eigen rol is (geweest) bij het creëren of het in stand houden van de huidige situatie. Ze beseffen dat als je geen deel bent van het probleem je ook geen deel kunt zijn van de oplossing. “Wij zijn zelf het systeem!”

In de microcosmos kan de groep zich afvragen wat er aan de hand is en wat ieders rol daarin is. Ook wordt steeds meer duidelijk wat nodig is om te doen.

Ook deze stap is tweetalig.

- kracht, omdat we verbonden raken met onze diepste missie en met onze wil.
- liefde, omdat deze stap ons stimuleert om relaties aan te gaan, om je te richten op wat we het systeem van ons vraagt en niet wat wij van het systeem vragen.

Stap 4: probeer vernieuwingen uit in het systeem (co-creating)

We leren wat werkt door het werk te doen!

Als de groep verbonden is met hun bron van inzicht en hun missie (individueel én gezamenlijk), kunnen ze bergen verzetten. Wat dan nodig is, is de moed en de kracht om dingen uit te proberen en te leren met vallen en opstaan. De gemeenschappen vormen bronnen voor nieuwe praktijken, kennis en vaardigheden. Ze overstijgen het netwerk in de eigen kring. Mensen ontwikkelen hierin competenties op basis van relaties.

- kracht, omdat dit uitgangspunt ons aanzet tot leren, niet door theorie, door het maken van plannen of door anderen te vertellen wat ze moeten gaan doen. We leren door het werk te doen;
- liefde, omdat we samen handelen in het belang van het systeem als geheel.

Stap 5: ontwikkel ecosystemen die de nieuwe praktijk toepassen (co-evolving)

Tijdens de fase van uitproberen, leren we wat werkt en wat niet werkt. Hierdoor zijn we in staat nieuwe succesvolle werkwijzen, relaties en standaarden te ontwikkelen. Doordat deze succesvol zijn, kunnen ze zich verder verspreiden. Netwerken waarin de nieuwe kennis gedeeld kan worden, zijn in deze fase erg belangrijk. Door het actief en gericht leggen van de verbindingen ontstaan allerlei vormen van leren en uitwisseling en kan de verandering steeds grootschaliger worden. Er ontstaat dan een nieuw “system of influence” met een grote impact op ons denken en handelen.

- kracht, omdat we gericht zijn op het verder ontwikkelen en uitbreiden van dingen die ertoe doen in de praktijk;
- liefde, omdat we de nieuwe werkelijkheid op een vreedzame en niet op een gewelddadige manier creëren.

Besluit

Samen leren van de toekomst betekent leren door vallen en opstaan. Ideeën veranderen de wereld niet, relaties doen dat wel! We hebben elkaar nodig om complexe problemen op te lossen en de grote uitdagingen van deze tijd aan te gaan. De benadering zoals die in dit artikel beschreven is, staat nog in de kinderschoenen. We hebben nog een lange weg te gaan voordat we deze aanpak in onze systemen een plek hebben gegeven. Het is niet gemakkelijk om in een gefragmenteerde wereld het belang van het geheel te dienen. Het is niet gemakkelijk kracht en liefde met elkaar te verenigen.

www.natuurlijkleren.org