

Diepte zoeken

Een drie-luik over CCC met Annette Kersten en Sandra Hoes

Deel 3: Complexiteit en systeem bewust werken

Geschreven door Joram Feitsma in samenwerking met Djura Prins.



In dit duo-interview artikel laten we zien hoe professionals het executive programma Coaching en Consulting in Context (CCC) aan de Universiteit Utrecht ervaren en hoe ze inzichten meenemen in hun huidige professionele loopbaan. Het eerste artikel ging specifiek in op de ervaringen van Annette Kersten en Sandra Hoes tijdens de opleiding. Beiden hebben twee jaar geleden hun CCC studie afgerond. Hoe kijken ze hier op terug? Het tweede deel gaat in op wat zij hebben geleerd en hoe ze opgedane ervaringen en inzichten meenemen in hun huidige werk? Het derde deel weerspiegelt de complexiteit van het systeembewust werken. Op een zonnige lentemiddag in mei kwamen Annette en Sandra weer terug op het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO), en werden geïnterviewd door Djura Prins (Bestuurslid AVCCC) en Joram Feitsma (Onderzoeker USBO).

Hypothese over het ontstaan van eenzaamheid

In Annette's blik op het zorgsysteem zijn de psychodynamische en systemische invloeden duidelijk terug te zien. In een notitie die ze ter voorbereiding op het interview toestuurde, zet ze uiteen hoe in de ontwikkelde verzorgingsstaat mensen vooral zijn 'gepamperd' en niet zijn gestimuleerd om hun eigen vaardigheden verder te ontwikkelen. Ook worden ouderen en de zorg voor ouderen steeds meer buiten de samenleving geplaatst. Volgens Annette liggen aan die ontwikkelingen gevoelens van schaamte en schuld ten grondslag. Door ze 'op te bergen' in tehuizen, worden schuldgevoelens ingelost op een comfortabele manier: de consensus wordt gecreëerd dat er voldoende gezorgd wordt voor zorgbehoevenden, terwijl zij tegelijkertijd ver genoeg verwijderd zijn om niet hun pijn, verdriet en eenzaamheid te ervaren. De basisreactie op de angsten in het ouderenzorgdomein lijkt er dus een van vermijden en wegzetten. Annette formuleert daarover de volgende hypothese:

'Een hypothese zou kunnen zijn omdat ouder worden gaat over aftakeling en dood, dat dit te beangstigend is, dat we het oud worden willen vermijden en buiten onszelf en de maatschappij plaatsen en dat zo eenzaamheid op sociaal en emotioneel gebied ontstaat.'

Niet vechten maar vragen

Een dergelijke hypothese vormt geen eindpunt voor Annette: 'Het is nooit klaar, en nooit zeker. Hypotheses helpen je om op dat moment dingen te begrijpen of te adresseren, maar zodra ze er zijn stel je ook al weer nieuwe vragen.' Zij gebruikt ze dus juist als een vertrekpunt om verder in gesprek te gaan, zowel met zorggevers als met zorgnemers, over wat er echt leeft en waar echt behoefte aan is. Annette's aanpak als innovatieadviseur is vooral om dat echte gesprek te stimuleren. Om van daaruit 'experimenteerruimte' te creëren om zaken anders te regelen. Bijkomend voordeel is dat deze onderzoekende aanpak ook prettiger aanvoelt voor haarzelf. Door haar toegenomen aandacht voor het gesprek en de analyse ervaart ze veel minder frustratie en weerstand in haar werk. Haar nieuwsgierigheid is een rijkdom en bron van lichtheid:

'Ik zie nu dat alles [in dit zorgsysteem] wordt gedaan om dingen te kunnen verdragen. Daar is echt wel een wereld voor mij open gegaan, waardoor ik op een andere manier kan kijken en ook nieuwsgierig kan zijn. (...) Het is belangrijk om ruimte te hebben om het gesprek te mogen aangaan over wat je bezighoudt. Over wat je beangstigt, of mooi en fijn vindt. Het bezig zijn met vragen stellen en nieuwsgierig zijn, dat is alleen maar toegenomen en dat ervaar ik als een enorme rijkdom. Voorheen was ik echt veel aan het vechten, aan het overtuigen. Ik denk dat ik nu veel meer aan het onderzoeken ben. Dat levert zo veel meer mooie dingen op. En bovendien minder frustratie.'

Systeembewust werken

De reden dat dergelijke hypothesen slechts voorlopige vertrekpunten blijven, raakt ook aan de complexiteit van de vraagstukken waar Sandra en Annette mee werken. Die vraagstukken zijn vaak meerdimensionaal: ze overschrijden de grenzen van de niveaus van het individu, organisatie en de bredere maatschappelijke context. Vanuit het CCC-denken probeert Annette die gelaagdheid te vatten door de problematiek op holistische wijze te analyseren. Daarin houdt ze oog voor de veelheid aan actoren die een rol spelen. Ze kijkt vanuit een meer uitgezoomd perspectief naar haar casuïstiek, en neemt daarin ook de subtiele invloed van langdurige ontwikkelingen op macroniveau mee. In haar geval is er bijvoorbeeld de geleidelijke ontmanteling van de moderne verzorgingsstaat, die een groot effect heeft op hoe met ouderen wordt omgaan en wat wel en niet van hun en hun omgeving verwacht wordt op het gebied van zelfzorg.

‘Men is heel erg op zoek naar wat er dan aan de hand is en waarom het niet werkt. Want die senioren worden niet bereikt. Het is ingewikkeld om dat in een grotere context te zien. Om dat niet alleen te bekijken in termen van wat jij doet, maar te zien hoe het ingebed is in een grotere context - de senior, de mantelzorger, het kind. Dat maakt het enorm complex.’

Ook Sandra opereert meer systeembewust. In haar managementteam heeft ze expliciet het woord ‘systemisch’ ingevoerd. Ze geeft een voorbeeld waarin ze een ‘opwarmertje’ verzorgde voor een overleg met haar team. Als casus had ze het ongemotiveerd lijken van leerlingen. Ze vroeg haar collega-managers om na te denken over wat de achterliggende redenen zouden kunnen zijn en daarbij tot een hypothese konden komen. Daarbij werden de collega’s verdeeld om vanuit verschillende perspectieven hierover na te denken: als ‘ouder’, ‘leerling’, ‘docent’ en ‘bestuur’. Hoewel het door het team soms als vermoeiend werd ervaren om verder te kijken dan enkel dat ene perspectief, leverde dit ook nieuwe inzichten op:

‘En toen opeens kwamen we erachter dat eigenlijk het probleem overal speelde. En dat was zo’n leuk moment. Dat het probleem van het niet gemotiveerd lijken te zijn niet alleen maar op school en alleen bij leerlingen speelde. De docenten leken bijvoorbeeld ook niet gemotiveerd. Door zó te denken wordt je je bewuster van de vele stakeholders met wie je te maken hebt. En ook met alles wat er speelt in het onderwijs. De angst om te veranderen bijvoorbeeld. Leerlingen die het moeilijk vinden om iets nieuws te doen omdat ze beoordeeld worden en bang zijn dat het niet goed gaat. Docenten hebben dat ook. Er zo kwam er dus iets heel leuks op gang. Wat we meenamen is om meer na te denken over de vraag: “Waar speelt dit probleem nog meer?” Dan ga je ook nadenken over interventies. Wat doen docenten eigenlijk om leerlingen mee te krijgen? En wat als het bestuur dat met alle rectoren van de scholen zou doen? Kortom: kun je interventies misschien ook systemisch inzetten?

‘Ik denk dat mijn hele manier van lesgeven is veranderd.’

CCC als impliciet denkkader

Hoe CCC precies terugkomt in het werk van Sandra en Annette lijkt soms lastig te vangen. Het eerder genoemde zelfinzicht werkt door in hoe effectief je je werkkrol kunt vervullen. Annette: ‘De impact op mezelf - die is er, en die maakt dat ik ook voor mijn omgeving meer impact kan hebben.’ Tegelijkertijd zetten zij het bij CCC geleerde in bij het vormgeven van werkmethoden, het communiceren met anderen en het analyseren van maatschappelijke vraagstukken. Het lijkt erop dat de opbrengsten van CCC veelzijdig zijn, en zowel ten goede komen aan de persoon zelf als aan de (werk)omgeving. De invloed van CCC in het huidige doen en denken van Annette en Sandra is ook te zien in een terugkerende observatie in het interview van CCC als impliciet denkkader. Iets ‘wat je niet meer los kunt laten’, een ‘way of life’, iets wat ‘latent’ aanwezig is, waar je ‘doorweekt’ van bent. Sandra:

‘Ik zat in de auto te denken wat voor vragen jullie zouden gaan stellen. Wat ik doe? Doe ik eigenlijk wel zo veel? Daar begon ik een beetje over te twijfelen. Maar naarmate ik hier zit denk ik van: “Ja, maar ik heb dat gedaan, en dat ook.” En ik zou eigenlijk nog veel meer kunnen vertellen, dus de rode draad voor mij is: het is niet “use it or lose it”. Het is iets wat altijd onderdeel van je denken zal blijven. En als ik het wat vaker zou beleven, dan zou die kennis ook wat actiever worden. Maar je doet het misschien voor een groot deel ook

wel onbewust. Het is latent. Het is er. Ik denk dat mijn hele manier van lesgeven is veranderd, de manier waarop ik leerlingen benader.'

Een hypothese op basis van het hier-en-nu van het interview

Als het interview voorbij is, praten Djura en ik nog even na op het terras bij het Ledig Erf. We hebben veel gehoord, het is een rijk interview geweest met veel verschillende en ook persoonlijke ervaringen en visies. Tegelijkertijd was het in het interview soms ook moeilijk om concreet te worden, zeker wanneer het over spannende onderwerpen en de psychodynamische analyse daarvan ging. Thema's zoals 'not being good enough' (de omdraaiing van 'good enough' zoals oorspronkelijk beschreven door Winnicott) en de 'angst rondom ouder worden', waren we er wel diep genoeg op ingegaan? Voerden wij wel het 'echte' gesprek of hebben onze defenses dat verstoord? Dit raakt precies aan de dynamiek die ook in het verhaal van Sandra en Annette voorkwam: de kwetsbaarheden, angsten en zorgen van mensen raakten onderbelicht, enkel 'het systeem' en 'de oplossingen' waren onderwerp van gesprek. Zou hier sprake kunnen zijn van een parallelle dynamiek, waarin de comfortabele aandacht op systemen en oplossingen in het onderwijs en de zorg overvloedde in het hier-en-nu van het interview? Djura noemt dat het soms lastig concreet kunnen worden over de werkervaring te maken zou kunnen hebben met wat zij verwoordt als de dynamiek 'competitie in relatie tot in het licht staan binnen de vereniging'. Mogelijk heeft het publiceren van dit interview binnen de AVCCC gemeenschap, en de beelden en gevoelens die dat weer oproept, invloed op wat Annette en Sandra hebben willen laten zien van zichzelf en hoe veilig ze zich hebben gevoeld. Als we op een later moment deze hypothesen nog eens voorleggen en overdenken, geeft Annette aan dat het lastig concreet worden te maken zou kunnen hebben met het willen vermijden van de pijn en dus het niet bespreken van de pijn. Niet zozeer haar pijn maar die van de wereld van de zorg en het onderwijs. Die is mogelijk te 'groot', hetgeen maakt dat tijdens het interview slechts tipjes van de sluier zijn opgelicht.