



EDITH PIJPERS-STREEFKERK

docent en coach bij het Marnix Onderwijscentrum en de schoolleidersopleidingen van Penta Nova, e.pijpers@hsmarnix.nl

Tijdens een studiereis naar IJsland inspireert en verwart het onderwijs me. Maar al snel merk ik dat mijn drive om de puzzel op te lossen het leren begrenst. Ik ontdek dat het veel oplevert als ik m'n bagage achterlaat. Door het benutten van een innerlijke status, de zogenoemde liminale fase, ontstaat er ruimte voor de essentie van wat zich voor doet. Ik ontdek hoe groot de invloed van de cultuur en geografische kenmerken is op het onderwijs van een land en zie parallellen tussen een internationale reis en organisatieverandering.

STUDIEREIS NAAR IJSLAND: AANKOMEN ZONDER BAGAGE

LEREN OVER GRENZEN HEEN

Ik ga graag op reis, want ik houd van de verwarring en inspiratie die het leren over grenzen heen teweeg kan brengen. Na zo'n reis kan ik weer met een frisse blik naar onderwijs kijken en het vanzelfsprekende ter discussie stellen. En ja, tijdens mijn studiereis naar IJsland zijn ze er beide, inspiratie en verwarring. Het schrijven van twee artikelen voor BSM helpt mij om betekenis te geven aan mijn ervaringen. In

IJslandse ervaringen betekenis geven en vandaaruit hun schoolleiderschap en onderwijs- praktijk verrijken.

ACHTERGEBLEVEN BAGAGE

Als we aankomen op het vliegveld van Reykjavik horen we dat onze koffers nog op Schiphol staan. Daar staan we dan. Vijftien Nederlandse onderwijsprofessionals en onze reisbegeleider. Vol verwachting over wat de studiereis zal opleveren,

helpend, het beschermt ons. Maar het leert ons niets. Het weerhoudt ons om de essentie te pakken van hetgeen zich aan ons ontvouwt. Filosoof Lammert Kamphuis (2023) beschrijft in zijn boek 'Verslaafd aan ons eigen gelijk' het 'luie menselijk brein'. Wie wil leren, moet zich oefenen in wat Kamphuis perspectivische lenigheid noemt. Want: hoe je kijkt, bepaalt wat je ziet.

ANDER PERSPECTIEF

Gaat het ons lukken om bekende of vastgeroeste standpunten los te laten? En wat levert dat dan op? Uiteindelijk zijn we allemaal op weg gegaan omdat we willen leren voor onze eigen onderwijspraktijk. Een studiereis biedt per definitie de mogelijkheid om van perspectief te veranderen. Door letterlijk een week lang de eigen school, de dagelijkse context waarmee we zo verweven zijn, achter ons te laten, kan er ruimte ontstaan voor de perspectivische lenigheid waar Kamphuis voor pleit. Letterlijk en figuurlijk kan kijken over de eigen grenzen ons helpen om daarna weer met een frisse blik naar de eigen context en praktijk te kijken. Na mijn eerste schoolbezoek op IJsland ervaar ik ongemak. Ik merk dat de tamelijk SMART geformuleerde leervragen waarmee ik uit Nederland vertrok, me begrenzen.

DE FASE VAN HET ONDERTUSSEN

Ik besluit mijn oordeel op te schorten en het actief analyseren voorlopig in te

HOE JE KIJKT, BEPAALT WAT JE ZIET

dit eerste artikel naar aanleiding van de studiereis naar IJsland laat ik met behulp van Theory U en het begrip 'liminale fase' zien hoe wijs het is om het eigen oordeel op te schorten. In het tweede artikel 'Schoolleiders bezoeken IJsland' vertellen medereizigers hoe zij hun

maar zonder onze bagage. We krijgen de belofte dat deze zo snel mogelijk zal worden nagestuurd. Dus halen we de huurauto's op, kopen onderweg wat toiletartikelen en gaan naar ons eerste hotel. We starten onze studiereis dus letterlijk zonder bagage. In de week die voor ons ligt, gaan we vijf verschillende scholen bezoeken en zullen we in gesprek gaan met IJslandse collega-schoolleiders. Gaat het ons ook lukken om figuurlijk zonder bagage te starten?

GRIP HOUDEN OP DE OMGEVING

Mensen zijn geneigd om te omarmen wat past in het bekende denkkader. Daar zitten fysiologische mechanismen achter. Ons brein doet dit om te ordenen, in een voortdurende poging om grip te houden op wat er zich in onze omgeving afspeelt. In alledaagse situaties is dit

BRONNEN

De Haan, E. & Beerends, E. [2011]. *Organisatieontwikkeling met Theory U. Hoe komen we door de bocht*. Boom.
Kamphuis, L. [2023]. *Verslaafd aan ons eigen gelijk: pleidooi voor perspectivische lenigheid*. De Bezige Bij.
Kramer, J. & Braun, D. [2018]. *Building Tribes, Reisgids voor organisaties*. Management Impact.

ruilen voor waarnemen en gewaarworden. Daarmee ontstaat er een innerlijke liminale fase. Het is de fase waarin het oude niet meer geldt en het nieuwe nog niet duidelijk is. Corporate antropologen en auteurs over organisatieverandering Jitske Kramer en Danielle Braun noemen deze fase 'het ondertussen'. Ze beschrijven drie fasen die ook op onze internationale exercitie van toepassing zijn: separatie, liminaliteit en re-integratie. Kramer en Braun (2018, p. 93) prijzen de waarde van de liminale fase bij organisatie verandering: 'De liminale fase heeft ongekennde kracht. Het is in deze fase dat mensen verward zijn door het ontbreken van kaders. (...) In de fase van onzekerheid staan mensen open voor nieuwe duiding en boodschappen en snel leren.' Ik zie de parallel tussen het leren tijdens een internationale reis en organisatieverandering. Bij beide is het benutten van de liminale fase zeer waardevol. Ik omarm op IJsland de fase van het ondertussen. Ik hoefde nog niets te vinden, nog niets te doen. Er is alle ruimte voor zijn en gewaarworden.

THEORY U

Een internationale reis is een geweldige ervaring. Maar wie met een leervraag op zak gaat 'downloaden', doet het land én zichzelf te kort. In dit verband is de term downloaden verbonden met Theory U, ontwikkeld door Otto Scharmer.



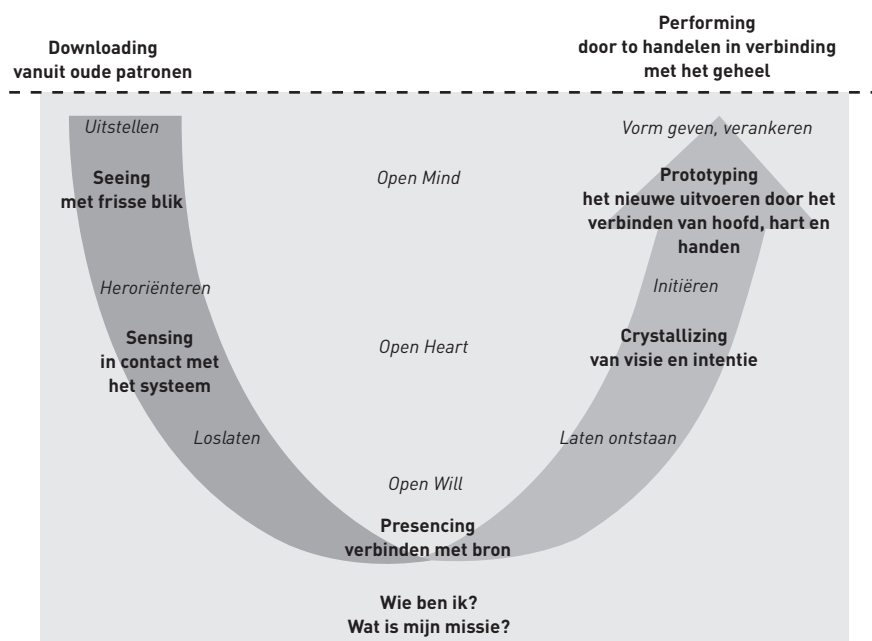
Scharmer (2009, in: De Haan & Beerends, 2011) noemt het downloaden, wanneer we oude, generieke inzichten één-op-één toepassen in onze betekenisgeving aan nieuwe ervaringen. Hij pleit om met een open blik te kijken naar wat zich aan ons voordoet. Scharmer stelt voor om om te gaan met de beelden en feiten om ons heen, zoals deze zich precies aan ons voordoen. Om met een open blik te kunnen kijken, is het nodig dat we onze geest als het ware opschonen. Hij noemt dit waarnemen of gewaarworden met een open mind, open heart en open will. Scharmer gebruikt het woord *presence* dat zowel heden als aanwezig betekent en maakt er een werkwoord van: *presencing*. Daarmee krijgt het woord naast de betekenis van in het hier-en-nu-

aanwezig zijn, ook nog de lading van het woord *sensing*, aanvoelen, doorzien. Gewaarworden, *presencing*, maakt het mogelijk om het downloaden te stoppen, onze oordelen op te schorten en open te staan voor wat zich in essentie aan ons voordoet (De Haan & Beerends, 2011).

In de ruimte die ik neem voor gewaarworden, kom ik steeds meer tot wat ik ervaar als de essentie. Door vanuit een open geest en met een open blik naar het onderwijs op IJsland te kijken, ontstaat ruimte om te zien hoe het IJslandse onderwijs is beïnvloed door de geografische kenmerken, cultuur en geschiedenis van het land.

CULTUUR IS GESTOLDE BETEKENISGEVING

Cultuur en geschiedenis zijn verbonden met de omgeving waarin deze ontstaat. Op IJsland zijn de cultuur en geschiedenis verbonden met de bijzondere geografische kenmerken van het land. (Zie het kader over IJsland). Kramer en Braun beschrijven hoe mensen socialiseren in een cultuur en de cultuur doorgeven. Zo bouwen mensen de cultuur en laten aan elkaar zien wat gewenst is om te doen en te laten. Cultuur wordt voorgeleefd en nagedaan, wordt vastgelegd in symbolen, verhalen, geschreven en ongeschreven regels. Cultuur laat de werkelijkheid tussen mensen stollen, is 'gestolde betekenisgeving' (Kramer & Braun, 2018). Ik zie opnieuw een parallel met organisatieverandering. Ook op scholen is de cultuur verbonden met de omgeving waarin de cultuur ontstaat. De organisatiecultuur die ooit functioneel was, is ►



Theory U [Bron: Scharmer, 2009]. Uit: De Haan, E. & Beerends, E. (2011; aangepast).



Edith Pijpers op IJsland

uitgegroeid tot een 'gestolde betekenisgeving' die lastig te beïnvloeden is bij organisatieverandering. Kramer en Braun (2018) refereren aan Margriet Sitskoorn die stelt dat het voor ons mensen eigenlijk maar om twee dingen gaat: Hoe blijven we zelf in leven en hoe zorgen we dat we nakomelingen krijgen. Deze vragen zijn universeel. De

LEVEN OP EEN VULKAAN

IJsland is leeg en eigenzinnig. Voor ons buitenstaanders is het vulkaanlandschap dat we doorkruisen bij schoolbezoeken vaak sprookjesachtig mooi. Het lege landschap dat grotendeels onbewoonbaar is, is echter hard en weerbarstig om in te leven. IJslanders leven op een eiland met twee verschuivende continen-

leven niet alleen letterlijk maar ook figuurlijk op een vulkaan.

CULTUUR VORMT MENSEN

De cultuur, geschiedenis en geografische kenmerken bepalen de eigenheid, de gegroeide betekenisgeving van dit bijzondere land. IJsland staat bekend om gelijke rechten voor alle mensen. De verregaande inclusie manifesteert zich in het onderwijs en is voor Nederlandse onderwijsprofessionals de voornaamste reden om het land te bezoeken. Door de bijzondere geografische kenmerken van het land zijn IJslanders van oudsher genoodzaakt om alle bronnen, grondstoffen én mensen te benutten. **Op het dunbevolkte en lege eiland in de oceaan lijkt het in essentie te gaan om twee principes. Eén: we moeten het samen doen, iedereen telt mee. En twee: we doen het met wat we hebben.**

HERORDENING, BEZINNING EN RE-INTEGRATIE

Kramer en Braun benoemen drie fasen: separatie, liminaliteit en re-integratie.

ONBEVANGEN WAARNEMEN LEVERT VEEL OP

antwoorden verschillen per groep en gaan over wat werkt onder de specifieke omstandigheden. Elk cultuurpatroon dat je aantreft, is ergens goed voor of is ergens goed voor geweest. Gedrag en overtuigingen zijn verbonden aan gestolde betekenisverlening en zijn functioneel of ooit functioneel geweest. Ook al ziet het er voor een buitenstaander vreemd of disfunctioneel uit.

tale platen omringd door de oceaan. IJslanders leven letterlijk op een vulkaan. Tijdens onze week op IJsland roerde de vulkaan zich. We voelden de bodem letterlijk trillen en konden van minuut tot minuut het nieuws over de dreigende uitbarsting volgen. Dit deed ons des te meer beseffen hoe kwetsbaar de eilandbewoners zijn. De overweldigende natuurverschijnselen laten zich niet voorspellen of sturen. Dit is de realiteit waarmee de IJslanders leven. IJslanders

IJSLAND, EEN EIGENZINNIG EILAND

Leeg en wijds is het landschap waar we tijdens onze studieweek doorheen rijden. Het op één na grootste eiland van Europa is grotendeels onbegroeid en onbewoond. Driekwart van het land bestaat uit zand- en grindwoestijnen, gletsjers, rotsen en lavavelden. IJsland is bijna 2,5 keer zo groot als Nederland en er leven slechts 350.000 mensen. In Nederland leven 18 miljoen mensen. Niet alleen de overweldigende natuur met vulkanen, gletsjers en geisers maken IJsland tot een bijzonder land. Bijzonder en eigenzinnig is een etiket dat in meerdere opzichten past bij dit lege eiland.

Bijna iedereen herinnert zich nog de bankencrisis van 2008. Het nagenoeg failliete IJsland herstelde zich bijzonder snel. Na de bankencrisis vroeg het land het lidmaatschap van de Europese Unie aan, maar trok deze aanvraag ook weer in. IJslanders lijken hun boontjes liever zelf te doppen. Ook vreesden ze voor het verlies van de eigen visrechten waarvan de IJslandse economie nog voor een groot deel afhankelijk is.

Wie verder zoekt naar bijzondere feiten, leest dat IJsland de langste democratische traditie ter wereld kent. Het allereerste parlement stamt al uit het jaar 930. IJsland behoort tot de welvarendste landen van de wereld. Het toerisme heeft de visserij inmiddels verdrongen als belangrijkste inkomstenbron. En, niet onbelangrijk in deze tijd: warmwaterbronnen leveren 85% van de energie die de IJslanders verbruiken.

Sinds het einde van de 18e eeuw kent het land nagenoeg geen analfabetisme. Volgens de Global Peace Index (GPI) is IJsland het vredelievendste land ter wereld. Het heeft deze status te danken aan de afwezigheid van strijdkrachten, het lage criminaliteitsgehalte en de sociaal-politieke stabiliteit die het land al lang kent. Nergens is de kloof tussen mannen en vrouwen op het terrein van economie, onderwijs en gezondheid zo klein als in IJsland. IJsland kent de eerste vrouwelijke president en de eerste openlijk lesbische regeringsleider. De vanzelfsprekende aandacht voor gelijke rechten, inclusie en verbinding en welzijn zijn te verklaren vanuit de geografische omstandigheden en cultuur van het land. In een kleine gemeenschap levend op een vrijwel onbewoonbaar eiland wordt de bijdrage van ieder individu als waardevol gezien. Men heeft elkaar nodig.



Leren over grenzen heen geeft een ander perspectief en maakt afstand nemen mogelijk (separatie). Leren gaat beter als je je bagage vergeet en de fase van liminaliteit omarmt, waardoor je openstaat voor wat zich in essentie aan je voordoet. Tijdens en na mijn reis realiseer ik me dat in ons dicht bevolkte Nederland, met onze eigen gestolde betekenisverlening, heel andere zaken een rol spelen dan op IJsland. Ook onze cultuur en ons onderwijs is beïnvloed door geografische kenmerken en geschiedenis. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van de schaarsheid van onze ruimte en onze drang naar controle. De verschillen tussen de landen zijn bijzonder groot. Maar al puzzelend zie ik steeds scherper dat de twee principes die zich in IJsland aan mij voordeden, uiteindelijk gelden in iedere goed functionerende samenleving. In iedere gemeenschap en dus ook op een school moeten we het doen met de beschikbare middelen en bronnen. Zoals uiteindelijk ook overal geldt: we moeten het samen doen, iedereen telt mee, je kunt niemand buitensluiten.

WEGGAAN EN THUISKOMEN

Dit inzicht is voor mij van grote betekenis geworden en draag ik sinds de reis mee in mijn professionele en persoonlijke context. Evenals m'n herontdekking van de waarde van het oordeel opschorten, de fase van het niet weten, het ondertussen. Onbevangen waarnemen levert veel op tijdens een internationale reis. Maar ook dichterbij huis is onbevangen waarnemen een betere strategie dan direct in de oplossingsmodus schieten. Ook bij lastige organisatievraagstukken zijn het besef van de waarde van de innerlijke liminale fase én de lessen van Theory U zeer bruikbaar. Daarmee is dit artikel is een pleidooi voor waarnemen en leren vanuit onbevangenheid. BSM

Met dank aan de Academie & Vakvereniging voor Schoolleiders (AVS) en reisbegeleider Resi van der Coer voor het organiseren van de boeiende reis. Ook bedank ik mijn medereizigers voor hun inspirerende aanwezigheid tijdens de reis en hun onmisbare input voor de artikelen na afloop.