



De spanning in ons verhaal

BEGELEIDEN NAAR BETEKENIS- VOLLE WERKRELATIES

Ina AHUIS

Drs. G.J. Ahuis is gespecialiseerd in leren in organisaties en werkt als organisatieadviseur aan samenwerkingsvraagstukken. Zij is tevens docent bij verschillende instituten en treedt op als coach. Website: www.ahuis.com. E-mail: ina@ahuis.com.

INLEIDING Soms gaat betekenisvol samenwerken vanzelf. Je voelt feilloos aan dat je op je gemak bent met de ander, terwijl je niet precies weet waarom. Je bruist van de ideeën en schakelt onvermoeibaar flexibel tussen het een en het ander, om bij te dragen aan de taak van de groep. En soms kost alles moeite. Hoewel je je goed hebt voorbereid, struikel je over je woorden, het hart klopt in je keel en de adem stopt. Je komt misselijk uit de vergadering en wordt toberig en besluiteloos.

De manier waarop we ons verhouden tot elkaar heeft veel effect op wat er feitelijk gebeurt. Werkrelaties waarin we veel spanning ervaren, nodigen eerder uit tot overleven dan tot samenwerking en creativiteit. Dat verklaart waarom we in de ene werkrelatie kunnen schitteren en in de andere staan te schutteren. Waarom we soms geen initiatief nemen en ons niet aan eerder gemaakte afspraken houden, terwijl we dat wel zouden willen. Niets menselijks is ons vreemd. Inconsistent gedrag voorkomen we dan ook niet door afspraken opnieuw te maken of mensen weg te zetten als incompetent of onbetrouwbaar. Het antwoord ligt meer besloten in de logica achter ons inconsistente gedrag, in het verhaal dat we onszelf vertellen en de spanning die we daarin ervaren. In de vraag hoe werkrelaties zich ontwikkelen en hoe we ze kunnen versterken, zodanig dat ze een bedding vormen voor betekenisvol werk.

Het begeleiden van samenwerkingsvraagstukken vraagt om een aanpak waarmee we recht doen aan de complexiteit ervan, terwijl we tegelijkertijd een handelingsperspectief bieden door het vraagstuk terug te brengen tot een beter te hanteren eenvoud. Door handvatten te bieden waarmee je symptomen kunt duiden en onderliggende patronen in werkrelaties kunt herkennen, verklaren en positief beïnvloeden. En door een taal aan te reiken om dit met elkaar te kunnen bespreken in de context van het werk.

In dit artikel beschrijf ik mijn visie hierop, die met

SAMENVATTING

Leren en ontwikkelen in organisaties hangt samen met wat er tussen mensen gebeurt. Onze zintuiglijke waarneming vormt een katalysator voor het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat. Als we spanning ervaren in de werkrelatie, verschuift onze aandacht van het voorliggende vraagstuk naar zelfbehoud en zelfbescherming, en staan we onbedoeld betekenisvolle samenwerking in de weg. Begeleiding is niet gericht op het voorkomen maar op het begrijpen van dit menselijke fenomeen, zodanig dat we elkaar helpen onszelf te kalmeren. Door het in kaart brengen van triggers, patronen en tunnelvisies. En door het vergroten van de bereidheid de eigen verhalen te toetsen en verrijken. Hier met elkaar aan werken versterkt de werkrelatie en het lidmaatschap van de groep. Een bedding die behulpzaam is om de spanning in vraagstukken te kunnen verkennen. Door als begeleider voor te leven hoe je je hierin beweegt, kun je ook zelf een werkrelatie aangaan waarin je elkaar uitnodigt tevoorschijn te komen en betekenisvol samen te werken.

name is geworteld in 'organizational learning' (Argyris & Schön, 1996) en systemisch werk (Hellinger, 2001). Een visie die bruikbaar is in het begeleiden en in het begeleider zijn. De eerste twee paragrafen beschrijven hoezeer alles wat we voelen, denken en doen wordt bepaald door de relationele context waarin we verkeren. De derde paragraaf laat zien hoe dat via onze zintuigen leidt tot gevoelsreacties. Dan volgt hoe we vanwege spanning vast komen te zitten in ons eenzijdige verhaal en hoe we onszelf kunnen kalmeren met een meerzijdig verhaal. Wat niet alleen onze

gedachten maar ook onze gevoelens herijkt, en bovendien onze werkrelaties sterker en betekenisvoller maakt.

ALLES HANGT SAMEN Als er één ding duidelijk is geworden tijdens de coronacrisis, dan is het wel hoe wij mensen met elkaar verbonden zijn. Ongemerkt besmetten we elkaar al of niet met het virus en doordat iedereen weer vele anderen ontmoet, kan het aantal besmettingen in korte tijd exponentieel stijgen. Zoals wij een virus aan elkaar kunnen overdragen, zo besmetten wij elkaar ook met ideeën, beelden, gedachten en gevoelens (Herrero, 2008).

We zijn erg sensitief voor spanning en sfeer en laten onze relaties en interacties daardoor sterk beïnvloeden. Als persoon hebben we een eigen karakter, overtuigingen, gedragsrepertoire en individuele behoeften. Maar hoe je je laat zien, hangt af van wat er tussen jou en de ander gebeurt en hoe je dat ervaart. Zodra we elkaar ontmoeten, ontstaat er een relatie met nieuwe en verrassende eigenschappen die vanaf dat moment diepgaand van invloed is op de gedragingen van de persoon (Wheatley, 2012). Ik houd er bijvoorbeeld van me genuanceerd uit te drukken, maar als de persoon tegenover mij elk woord op een goudschaaltje weegt, word ik ongeduldig en krijg ik zin om juist kort door de bocht te gaan.

Wij zijn dus niet dezelfde persoon in elke relatie. Ons doen en laten bepaalt de relatie en de relatie bepaalt ons doen en laten. Er is sprake van 'circulaire causaliteit' (Choy, 2005). We maken elkaar. En we kunnen elkaar groter maken, maar ook kleiner. Het is de kwantiteit en kwaliteit van onze interacties en werkrelaties die van invloed zijn op de mate waarin we toegang hebben tot elkaars inzichten en perspectieven, op ons idee wat we onderling van elkaar verwachten, op het onderling vertrouwen en op de kans dat we ons willen houden aan dezelfde normen en gedragscodes (Hargreaves & Fullan, 2012). De belangrijkste schakels in onze organisaties zijn daarmee niet de personen, maar de relaties: het sociaal weefsel van de groep. Als we willen leren en ontwikkelen, en beteke-

nisvol willen samenwerken, dan is het van belang te kijken wat er tussen mensen gebeurt.

DE KWALITEIT VAN WERKRELATIES Als mens hebben we sociale behoeften. We willen gezien worden en erkenning krijgen voor wie we zijn. We willen een goede positie in de groep, die zekerheid en voorspelbaarheid geeft; met de ruimte om verschillend te zijn en tegelijkertijd de zekerheid erbij te horen. We willen eerlijk behandeld worden en zijn heel gevoelig voor vriendjespolitiek. Als we worden voorzien in onze behoeften, zijn we op ons gemak, ervaren we veerkracht en willen we meedoen. Zo niet, dan ervaren we dreiging en ongemak, raken we vermoeid en trappen we op de rem (Rock, 2009). Vanwege onze persoonlijke geschiedenis, is voor ons als persoon de ene behoefte belangrijker dan de andere.

We nemen onszelf mee naar het werk, met al onze levenservaringen, onze overtuigingen en het gedragsrepertoire dat we hebben ontwikkeld om onszelf staande te houden in het leven. Vanuit onze gevoeligheid verhouden we ons tot de sociale context waarin we ons begeven. Deze sociale context wordt gevormd door rollen, posities, het effect van historische gebeurtenissen, onderlinge verhoudingen en gangbare omgangsvormen. Wie verschillende banen heeft gehad, zal de ervaring hebben dat de sociale context in het werk heel verschillend kan aanvoelen. Als je gevraagd wordt iets uit te proberen en jezelf te laten zien, zonder te weten hoe dat gaat uitpakken, dan heb je weinig controle. Dit kan uitdagend zijn, maar ook verlamdend werken. Het is dan te simpel om te roepen dat mensen lef en eigenaarschap ofwel persoonlijk leiderschap moeten tonen. Behulpzamer is het om met elkaar een context te scheppen, waarin mensen zich uitgenodigd voelen om tevoorschijn te komen en zich te ontwikkelen. Betekenisvol samenwerken vraagt daarmee niet alleen om aandacht voor leiderschap, maar ook voor lidmaatschap. Want wat betekent het eigenlijk om lid te zijn van deze gemeenschap? Wat vragen we en bieden we elkaar? Hoe gaan we met elkaar om, wat bestempelen we daarin als normaal?

Goed lidmaatschap betekent dat je niet alleen belooft je te wijden aan de taak van de groep, maar ook aan de werkrelaties die daarvoor nodig zijn (Hjort, Veenbaas, Broekhuizen & Coerts, 2017). In een gezond systeem worden de systemische basisprincipes gerespecteerd. De leden willen bijdragen aan de taak van de groep. Elk lid en alles wat relevant is gezien de taak van de groep, is welkom. Er is geen 'elephant in the room' en verschillen mogen er zijn. Een ieder neemt zijn of haar positie zoals die is. Zowel in verticale als horizontale werkrelaties maken de leden zich niet te groot en ook niet te klein; ze kijken met elkaar mee, zonder op elkaars plek te gaan staan. De lasten en lusten worden eerlijk verdeeld, er wordt hulp gevraagd en geboden en niemand loopt de kantjes ervan af. De context biedt zekerheid en voorspelbaarheid. Je voelt je thuis, vertrouwd en op je gemak. Je kunt jezelf laten zien, waarachtig zijn en het contact in de ontmoeting met elkaar geeft energie en levenslust. Je voelt je krachtiger en flexibeler, als je weet dat anderen je met raad en daad terzijde staan. Als collega's je helpen iets uit te proberen en ze je opvangen als dat nodig is. Je waarachtige feedback geven wanneer dat relevant is, zodat je van hen kan leren. De groep als geheel kan effectiever zijn.

Zo kan het lidmaatschap een steun in de rug vormen voor hoe we ons leiderschap weten te nemen en de spanning van het onbekende aangaan. Lidmaatschap en leiderschap zijn daarmee onlosmakelijk verbonden. Dit is ook wat de Afrikaanse ubuntu-filosofie behelst en kort en krachtig in haar motto omschrijft: 'Ik ben omdat wij zijn.'

DE ZINTUIGEN OP SCHERP Als er niet wordt samengewerkt vanuit systemische basisprincipes, reageert het systeem daarop. Er ontstaat spanning, een dynamiek van waaruit een nieuw evenwicht wordt nagestreefd. Symptomen van deze spanning zijn bijvoorbeeld: niet met maar over elkaar praten, elkaar voortdurend betwisten, abstracte gesprekken voeren en besluiteloosheid. Gedrag dat vaak inconsistent is met wat we wenselijk vinden en met elkaar hebben

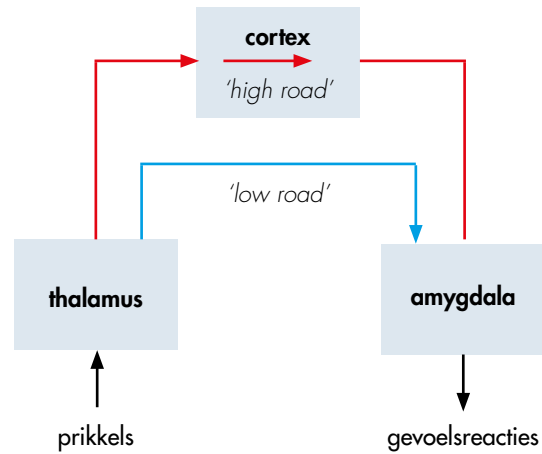
afgesproken. Zogenaamde 'zondagse' afspraken die we 'doordeweeks', als het lastig wordt, minder goed blijken uit te voeren. De dynamiek in de samenwerking helpt om te beseffen dat er aanleiding is om dieper te onderzoeken wat ons zo triggert en wat ons werkelijk stuurt in de ontmoeting met de ander.

We kunnen getriggerd raken en gevoelsreacties ontwikkelen door iets wat buiten ons gebeurt en te maken heeft met de mate waarin onze sociale en persoonlijke behoeften al dan niet vervuld raken. Onze zintuiglijke waarneming fungeert daarbij als een belangrijk kompas en zorgt ervoor dat we in contact staan met onze omgeving. Met hulp van onze zintuigen signaleren we een rustige of scherpe toon, serene of oorverdovende stiltes, geruststellend of dwingend oogcontact, een aanmoedigende of verderende lach.

Onze zintuigen staan met name op scherp als we al gespannen zijn. Je kunt bijvoorbeeld niet goed inschatten hoe je opdrachtgever zich gaat gedragen. Je voert een gesprek met een sollicitant die straks je naaste collega zal zijn. Je hebt een nieuwe baan en je moet nog ontdekken wat de ongeschreven regels zijn. Hoe gedragen de mensen zich? Wordt er hardop gelachen in de gang? Zijn de deuren dicht of open? Hoe ervaar je het gebouw? We slurpen als het ware prikkels op, om zo in te schatten waar we aan toe zijn.

We nemen voortdurend waar, bewust en onbewust. Er komen continu beelden, geluiden, gevoelens, geuren en smaken op ons af. Onze zintuigen transporteren prikkels voor verdere verwerking naar verschillende delen van onze hersenen, via de thalamus (het verbindingsstation). De informatie komt vervolgens samen in de amygdala, een amandelvormige structuur in het limbisch systeem, ook wel het emotionele brein genoemd. Dit gebeurt op twee manieren: via een automatische, rechtstreekse weg van de thalamus naar de amygdala (de 'low road'), en langs een omweg van de thalamus via de cortex naar de amygdala (de 'high road').

De rechtstreekse weg is sneller en minder nauwkeurig, maar maakt het mogelijk te reageren voordat je



Figuur 1 Getriggerd raken (naar LeDoux, 1996).

weet wat er aan de hand is. Je lichaam wordt in paraatheid gebracht. Er worden stresshormonen aangemaakt, de ademhaling versnelt, je hart klopt sneller, je raakt bezweet, ervaart trillingen in het lijf en tegelijkertijd neemt je alertheid toe – bij reëel gevaar een groot voordeel. Maar om te beoordelen of die angst of agressie gerechtvaardigd is, is een omweg nodig. Deze route is langzamer, maar vergelijkt de prikkelinformatie nauwkeuriger met soortgelijke informatie of eerdere ervaringen, interpreteert de informatie als veilig of gevaarlijk en kan er zo nodig voor zorgen dat de alarmreactie wordt afgeremd of ondersteund.

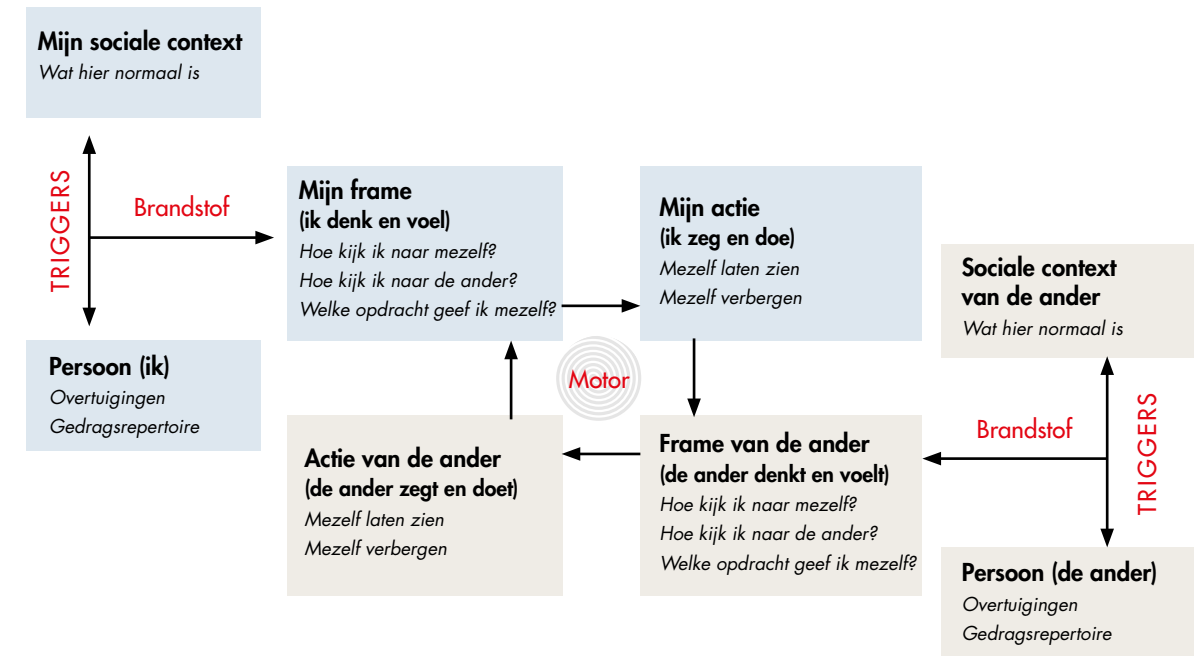
Al met al kunnen we gevoelsreacties ervaren zonder dat we direct beseffen welk effect ze hebben op ons gedrag. We hebben dan ook vaak niet door waarom we precies in patronen terechtkomen. Dit betekent dat, als we patronen bespreekbaar willen maken, we moeten vertragen om ons meer bewust te kunnen zijn van onze gedachten over hoe we elkaar ervaren en de daarmee gepaard gaande emoties.

HET VERHAAL DAT WE ONSZELF VERTELLEN Onze zintuiglijke waarnemingen vormen een katalysator voor hoe we naar elkaar kijken en elkaars gedrag interpreteren. We kunnen het idee hebben opgetild te worden

door collega's en durven daardoor iets uit te proberen wat we nog nooit eerder hebben gedaan. Of we kunnen het contact juist als verstikkend ervaren, omdat we geen enkele ruimte of uitnodiging krijgen ons eigen geluid naar voren te brengen, waardoor we uiteindelijk stilvallen en geen enkel initiatief meer nemen. We ontwikkelen frames: een verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat. Namelijk: onszelf laten zien of onszelf eerder verbergen. Deze frames voelen als vanzelfsprekend en maken dat bepaalde acties voor de hand lijken te liggen, terwijl andere niet eens in ons opkomen. Waar de frames en acties de motor vormen voor onze werkrelaties, zijn onze triggers daarvoor de brandstof (zie figuur 2).

Als we in ons werk, in de ontmoeting met anderen, sterk getriggerd raken, ervaren we spanning. We willen iets voorkomen of vermijden. We willen bijvoorbeeld voorkomen dat we geen resultaten halen of een conflict krijgen. Als je doorvraagt wat er kan gebeuren, mocht dat tóch het geval zijn, dan komen er diepere gedachten en gevoelens naar boven. We zijn bang om te falen, eruit te liggen of door de mand te vallen en gezichtsverlies te lijden. Het is het gevoel de vaste grond onder de voeten te verliezen, weg te zakken in een moeras waar je niet meer uitkomt. We krijgen, zoals ik het noem, 'moerasgedachten' met alle bijbehorende lichamelijke reacties (Ahuis, 2019).

Het zijn precies dit soort ervaringen waardoor we, vaak onbewust, inconsistent gedrag gaan vertonen en gaan afwijken van wat we in rustiger vaarwater van plan waren. Onze aandacht verschuift van het voorliggende vraagstuk naar zelfbehoud en zelfbescherming. We zijn niet meer gericht op de interessante spanning van een verschil in mening, maar op de spanning tussen onszelf en de ander. Wat kan de ander met mij doen? Hoe kan ik mezelf beschermen? Onze defensieve routines worden wakker en we krijgen negatieve gedachten over de ander. We ontwikkelen eenzijdige frames en vertellen onszelf een verhaal waarin we de werkelijkheid alleen vanuit het eigen perspectief beschouwen (Argyris, 1990).



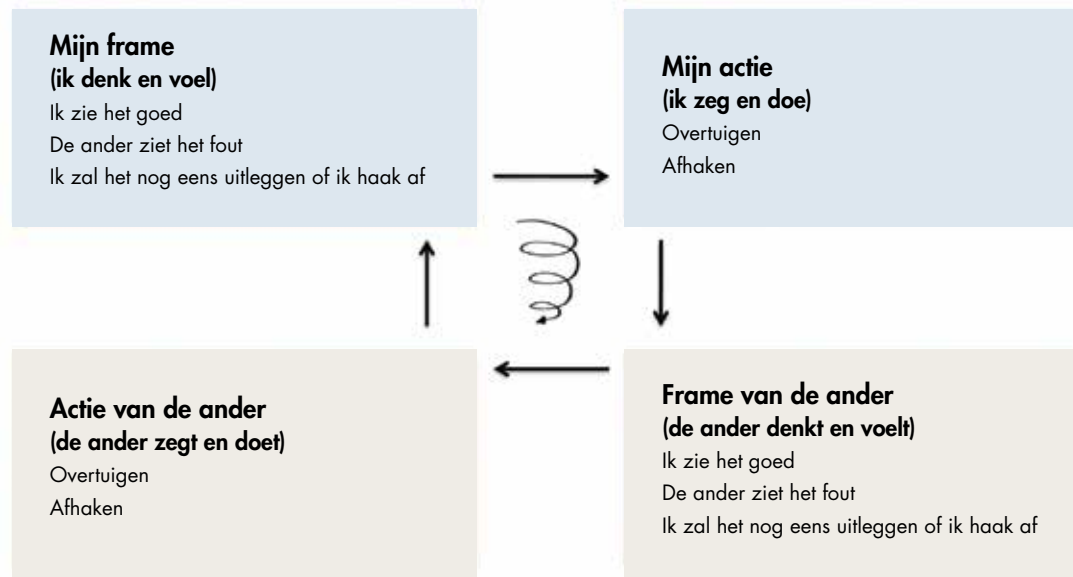
Figuur 2 De motor en de brandstof voor de ontwikkeling van werkrelaties (naar McLain Smith, 2011).

De kern van zo'n eenzijdig verhaal is: ik zie het goed, de ander ziet het fout en heeft wellicht verkeerde motieven; ik moet controle houden en de ander nog eens uitleggen hoe het zit en als dat niet lukt dan haak ik af. We verzanden in of-of-denken, in tunnelvisies en met onze oogkleppen op zetten we het gedragsrepertoire in dat we tot onze beschikking hebben. We proberen controle te houden door te gaan overtuigen, aan te dringen of suggestieve vragen en 'hang yourself questions' te stellen (vragen waarop maar één antwoord mogelijk is, namelijk het antwoord dat jij wilt horen). Tegelijkertijd gaan we de confrontatie uit de weg, we draaien om de hete brij heen en gaan de ander pleasen. Of we blijven vaag over wat we zelf vinden, terwijl we anderen wel uithoren en het achterste van hun tong verlangen. Het is gedrag waarmee we ons hele leven geoefend hebben om onszelf te kunnen beschermen. Gedrag waarin we onszelf liever niet her-

kennen, maar dat keer op keer opduikt bij een moeilijke samenwerking.

Het drama is dat we met dit defensieve gedrag de ander aanzetten tot precies dat gedrag waar we last van hebben. De ontmoeting wordt een strijd. Er ontstaat een relatiestructuur die zich kenmerkt door onproductieve welles-nietespatronen met een oplopende spanning. Argyris (1986) noemt dit gedrag dan ook 'skilled incompetence' en zegt: 'Skilled communicators may also be good at covering up real problems.' We dragen er dus zelf aan bij dat we daar komen waar we niet willen zijn.

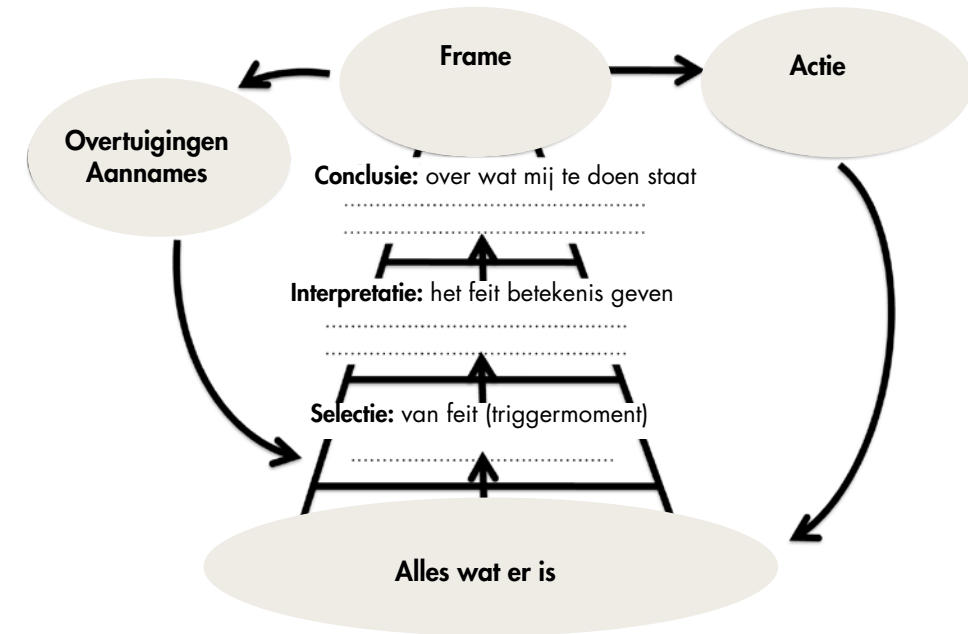
Wij mensen ervaren feilloos de spanning in een werrelatie, maar zien niet hoe we dit kunnen ombuigen. Hoe komen we hieruit? Hoe kunnen we onszelf kalmeren? Hoe herstellen we het onderlinge contact? En hoe kun je dat begeleiden?



Figuur 3 Relatiestructuur vanuit een eenzijdig frame: of-of-denken (Ahuis, 2019).

HET VERHAAL ONTDEKKEN De vraag is hoe je betrokkenen kunt ondersteunen bij het verkennen van elkaars verhalen. Hoe kun je hen helpen bruggen te bouwen tussen de verschillende perspectieven, daarvan te leren en zichzelf opnieuw uit te vinden? Hoe doe je dat, terwijl je weet dat zulke verhalen de functie hebben om bescherming te bieden, gezichtsverlies en schaamte te voorkomen en controle te houden? Precies in deze vraag zit het antwoord. Omdat schaamte tussen mensen ontstaat, kan het ook tussen mensen verdwijnen (Brown, 2012): door begrip te tonen voor triggers en door als uitgangspunt te nemen dat defensieve routines normaal en menselijk zijn en tegelijkertijd onhandig. En door voor te leven dat het niet te beheersen is, maar wel te beheren. Dus niet praten over wat men anders moet doen, maar verkennen waarom men doet wat men feitelijk doet. In het begeleiden van samenwerkingsvraagstukken

zijn symptomen en patronen prachtige aangrijpingspunten om met elkaar in gesprek te komen over onderliggende triggers. Het is mijn ervaring dat het vaak goed lukt om met de hele groep samen relatiestructuren te beschrijven die spelen in de onderlinge samenwerking. Door bijvoorbeeld te vragen naar globale, dominante frames in de samenwerking of door juist te vragen hoe men denkt dat de ander naar hen kijkt. Door beelden uit te vergroten, om daarmee de veiligheid te bieden dat men later kan zeggen dat het zo erg ook weer niet is. Door met elkaar patronen in de werrelatie uit te schrijven en te constateren hoe dat een betekenisvolle samenwerking in de weg zit. Zo wordt zichtbaar hoe men, met de beste intenties, in een onproductieve samenwerking verzeild is geraakt. Dit inzicht helpt om de bereidheid van betrokkenen te vergroten om preciezer naar de eigen bijdrage aan het patroon te kijken.

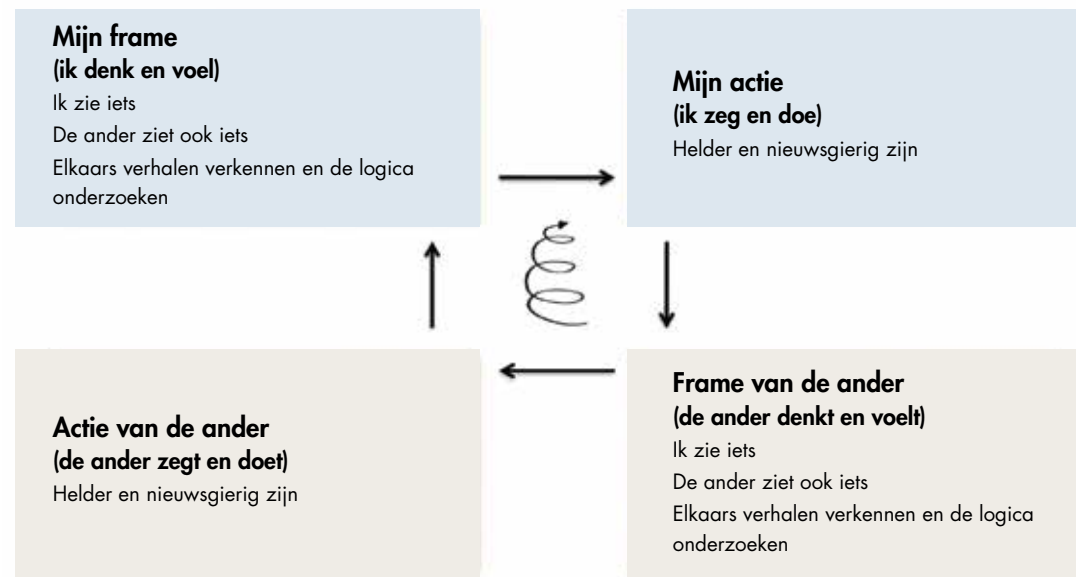


Figuur 4 De logica in je verhaal ontdekken (naar Argyris).

Als je mensen meer zicht wil geven op de spanning en logica in het eenzijdige verhaal dat ze zichzelf vertellen en op de onbedoelde effecten daarvan op de werrelatie, kun je de 'ladder der gevolgtrekkingen' gebruiken (zie figuur 4). Deze werkt als volgt: terwijl we (samen)werken, selecteren we feitelijke gebeurtenissen die ons triggeren en waar onze aandacht naar toe gaat. Bijvoorbeeld iets wat iemand zegt, stiltes, een toon, een blik en de eigen lichamelijke reacties die je ervaart. Tijdens zo'n triggermoment interpreteer je razendsnel je waarneming en trek je conclusies over wat jou te doen staat. De ander zal jouw actie weer framen en op basis daarvan acteren. Vaak zien we dan de actie van de ander als een bevestiging voor het frame dat we toch al hadden en zo raken we verzeild in selffulfilling prophecies. Dit komt doordat we blinde vlekken hebben in onze waarneming. We weten wat we zelf proberen, we

zien wat de ander doet en we ervaren meer of minder bewust het effect daarvan op onszelf. Maar we zien zelf niet h oe we dit doen en wat de ander daardoor denkt en voelt. We weten een hoop niet. We hebben echter maar heel weinig informatie nodig om een verhaal te construeren dat in onze oren bijzonder logisch klinkt: 'What you see is all there is.' We verzinnen causale verbanden, terwijl we niet kunnen uitleggen waar we onze conclusies op baseren (Kahneman, 2011). Vooral als anderen ook een dergelijk frame hanteren, wentelen we ons gemakkelijk in ons eigen gelijk.

EEN NIEUW VERHAAL MAKEN Om uit onze tunnelvisie te komen en te kunnen leren, is het van belang het eenzijdige frame te reframen naar een meerzijdig frame. De kern van een meerzijdig frame is: ik zie iets, de ander ziet ook iets, laten we dat uitwisselen en helder en nieuwsgierig zijn. Om ons verhaal te kunnen



Figuur 5 Relatiestructuur vanuit een meerzijdig frame: en-en-denken (Ahuis, 2019).

transformeren, hebben we vaak de frisse ogen van een ander nodig, want zelf zie je wat je toch al zag. De ander ervaart niet dezelfde lading als jij, kan daardoor gemakkelijker meerzijdig kijken en jou wijzen op blinde vlekken en denkfouten.

Zo kunnen we lossen in ons verhaal komen, onszelf kalmeren en neemt de bereidheid om onze frames te toetsen toe. Er ontstaat een beweging van of-of-denken naar en-en-denken: er zijn verschillende manieren om naar de wereld te kijken. Je kunt helder zijn door te pleiten voor je eigen frame; concreet en navolgbaar in je logica. Vervolgens onderzoek je deze logica, door de ander expliciet uit te nodigen dit frame ter discussie te stellen. Tegelijkertijd ben je benieuwd naar het frame van de ander.

Vanuit deze uitwisseling ontstaat contact, wat wil zeggen dat je in staat bent zowel je aandacht bij de ander

als bij jezelf te hebben. Je luistert aandachtig naar de ander, laat dat resoneren bij jezelf en daar bouw je op voort door je gevoelens en gedachten te verwoorden en verder te verkennen. Zo kan een samenwerking op gang komen waarin we ons meer uitgenodigd voelen frames in te brengen en onze triggers te ontdekken. En hoewel we het niet eens hoeven te zijn, kunnen we elkaars verhalen beter horen en benutten (zie figuur 5). In een dergelijke samenwerking kunnen we leren en nieuwe verhalen ontwikkelen. We krijgen er plezier in om te bedenken hoe we deze verhalen kunnen toetsen, door nieuwe acties uit te proberen en gezamenlijk te reflecteren op bedoelde en onbedoelde effecten. Zo versterken we ter plekke de werkrelatie en werken we aan een bedding, aan vaste grond, die nodig is om met elkaar lastige kwesties in alle scherp te bespreken.

DE WAARNEMING ALS HOUVAST Hoe blij je als begeleider staan in situaties waarin enorme krachten spelen en de pijlen soms maar al te graag op jou worden gericht? We zijn zelf ook mensen, met al onze gevoeligheden en ons gedragsrepertoire. We kennen zelf ook de neiging om onszelf te beschermen en spanning te vermijden. Bijvoorbeeld in gênante situaties, waarbij we van tevoren zo mooi hadden bedacht hoe we het gingen aanpakken, maar onszelf toch zien verzeilen in ander minder behulpzaam gedrag. We lachen mee, hoewel er niets te lachen valt. We houden ons stil, terwijl we wel degelijk iets vinden. We praten abstracter dan we willen. Pas na de bijeenkomst weten we weer wat we hadden moeten doen.

Het is voor een begeleider van grote waarde jezelf goed te kennen en te weten welke vertrouwde beweging je maakt, wat je 'behavioral footprint' is (Putnam, McArthur & McLain Smith, 2004) op het moment dat je getriggerd raakt. Als we onze defensieve routines en triggers herkennen, kunnen we ze inbrengen als observatie. Daarmee zeggen we niet hoe het moet, maar wat we ervaren.

Begin hiermee in het eerste contact met je opdrachtgever. Welke lichamelijke reacties ervaar je? Voel je je licht en energiek? Of voel je je zwaar en benauwd? Welke signalen pik je op? Laat je opdrachtgever zich zien? Krijg je voldoende ruimte om je bijdrage te leveren? Komt er een samenwerking op gang?

Het is van groot belang te reflecteren op dit eerste contact. Het kan zijn dat je iets oppikt dat in het grotere systeem een rol speelt en zich herhaalt in het contact tussen jou en de opdrachtgever. Soms lukt het om daar ter plekke op te reflecteren met 'reflection in action' (Schön, 1987). Door de, zich bij jou ontwikkelende, frames te beschrijven en te toetsen, de ander op zijn of haar frames te bevragen en gezamenlijk te verkennen welke triggers mogelijk een rol spelen. Wat is de spanning in het verhaal? Wat zijn belangrijke systemische thema's? Hoe kunnen we die thema's adresseren? Wie kan een betekenisvolle bijdrage leveren aan het bespreken daarvan? Zo ontwikkel je een navolgbare redenering voor de keuzes in je aanpak en sta je als begeleider steviger op de grond. Tegelijkertijd versterk je de werkrelatie tussen jou en de opdrachtgever en kun je op elkaar terugvallen als je samen in de modder staat.

Door zo de complexiteit te omarmen, de kwaliteit van werkrelaties voorop te zetten, te beseffen dat je gewaarwordingen van schrik, angst, verleiding, contact en ongemak menselijk zijn en aanwijzingen vormen voor het begrijpen van de dynamiek in het systeem en het ontwikkelen van interventies, kun je je als begeleider comfortabel voelen in het niet-weten. Je thuis voelen binnen dit vertrekpunt vormt voor de begeleider een belangrijk houvast.

LITERATUUR

- Ahuis, G.J. (2019). *Betekenisvolle werkrelaties*. Deventer: Management Impact.
- Argyris, C. (1986). Skilled incompetence. *Harvard Business Review*, 86 (5), 74-79.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning, II. Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly*. New York City, NY: Gotham.
- Choy, Y.W. (red.) (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort: NISTO.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital. Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hellinger, B. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Bloemendaal: Altamira-Becht.
- Herrero, L. (2008). *Viral change. The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. www.meetingminds.com.
- Hjort, M., Veenbaas, W., Broekhuizen, M. & Coerts, J. (2017). *De tekens verstaan*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain, the mysterious underpinnings of emotional life*. New York: Touchstone.
- McLain Smith, D. (2011). *The elephant in the room. How relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Putnam, R.W., McArthur, P.W. & McLain Smith, D. (2004). *Creating productive conversations course materials*. Newton, MA: Action Design.
- Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy and Business Magazine*, 56, 1-10.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wheatley, M.J. (2012). *So far from home. Lost and found in our brave new world*. San Francisco: Berrett & Koehler.