



■ Erik Boers & Marjo Korrel

Aannames onderzoeken ‘zonder verdoving’

De waarde van verschillen

Verschillen in opvattingen, waarden en gedragingen kunnen leiden tot zowel een kloof als een brug tussen mensen. Er is een groeiende behoefte om tijdens veranderingsprocessen verschillen te beschouwen als leer- en ontwikkelingskansen. Van interventiekundigen en procesbegeleiders wordt meer en meer verwacht dat zij in staat zijn tot het verbindend (leren) omgaan met verschillen. Om te kunnen leren van verschillen hebben mensen de moed nodig om verschillen te erkennen, om die onder ogen te zien en vrijuit te onderzoeken. Ze hebben dus het lef nodig om gebaande paden te verlaten, om vastgeroeste en vanzelfsprekende ‘waarheden’ los te laten en vanuit verwondering en niet-weten met elkaar het gesprek en het onderzoek aan te gaan.

Leren en onderzoeken van verschillen

Mensen kunnen gezamenlijk de antwoorden en de oplossingen voor hun vragen en problemen vinden als zij onderling ook elkaars unieke en verschillende kwaliteiten kunnen benutten. Achter vele begeleidings- of opleidingsvragen ligt, bij nader inzien, óók het verlangen om anders om te leren gaan met onderlinge verschillen.

Vele 'heidagen' en visie- en strategiebijeenkomsten stranden in oeverloze discussies over 'of-ofkeuzes' en het herhaaldelijk uitwisselen van voor- en tegenargumenten; óf sturen op kwantiteit, óf op kwaliteit. Of aandacht voor de interne samenwerking óf voor extern gerichte productieprocessen. Autonomie óf verbinding, tijd nemen óf vaart maken, enzovoort.

Alle pogingen om het uiteindelijk met elkaar eens te worden, leiden tot compromissen waar niemand zich echt in kan vinden of tot 'meer van hetzelfde'. Deze uitkomsten zijn dan paradoxaal genoeg juist de aanleiding voor nóg meer van deze bijeenkomsten.

Wat tijdens zulke bijeenkomsten nodig is, is juist even ophouden met dit zoeken naar overeenstemming. Om dit te kunnen, zullen mensen echter moeten verwijlen bij 'de plek der moeite' en met elkaar in alle openheid de waarde van die 'lastige' verschillen echt durven onderzoeken. Dat is niet makkelijk.

Aan onze *masterclass* doen professionals mee die zeer ervaren zijn in het voeren en faciliteren van dialogen in teams en organisaties. Zij wéten hoe het moet. Zij onderwijzen dit aan anderen. Toch worden ook zij geconfronteerd met momenten waarin dit 'weten' 'vergeten' lijkt. Het zijn de momenten waarin zijzelf geconfronteerd worden met verschillen die zij als niet waardevol, vervelend of lastig ervaren. Deze beleving maakt dat zij niet meer interveniëren vanuit een onderzoekende en vrije houding.

In plaats daarvan raken zij gevangen in een houding van vechten of vluchten. Het zijn de momenten waarin er een zekere kramp toeslaat en aannames belemmerend gaan werken. Er ontstaat bezorgdheid over mogelijk gedoe, gebrek aan tijd, effectiviteit, resultaten, over potentiële conflicten of impasses. Het 'reptielenbrein' gaat met het gezonde verstand aan de haal en de procesbegeleider raakt onthand. Wat dan helpt is stilstaan bij de aannames die op dat moment sturend zijn en pas daarna weer in het gesprek te

Het lef wordt gevraagd om het spook om de hoek echt onder ogen te zien

stappen. Door af te wisselen tussen actie en reflectie, vergroten de deelnemers hun vaardigheden om de vrijheid in de interactie te vergroten. Door steeds 'in' en 'uit' de ervaring te stappen, oefenen zij gezamenlijk met het bewandelen van de weg van 'identificatie met het probleem' naar 'disidentificatie en onderzoek' en oefenen zij steeds meer met het creëren van meer vrije ruimte.

In dit proces worden de deelnemers steeds weer uitgedaagd en verleid om de drijfveer moed – de deugd 'fortitudo' – op passende wijze in te zetten en om zich in spannende momenten niet alleen te laten leiden door angst. In plaats daarvan wordt het lef gevraagd om het zogenaamde monster onder 't bed en 't spook om de hoek echt onder ogen te zien en vanuit verwondering samen te onderzoeken. Dan kan de echte creativiteit in de interactie weer wakker worden en blijkt werkelijke innovatie voorbij die angst, om de hoek te liggen.

'Zonder verdooving' op zoek naar je aannames

Een krachtige werkvorm die helpt om te onderzoeken welke aannames mensen afhouden van hun verlangen om oprecht te communiceren en zo met anderen in verbinding te treden is 'zonder verdooving'. Deze werkvorm wordt in viertallen uitgevoerd. Eén van de vier wordt uitgenodigd voor een vraaggesprek naar aanleiding van zijn/haar werkvraag. Als voorbeeld nemen we hier een casus van een interventiekundige, Marianne, uit een van onze groepen. Zij begeleidde recentelijk een team bij het voeren van een socratisch gesprek.

De teamleden weken steeds weer af van de afgesproken gespreksprocedures. Mensen kwamen in de gespreksfase van 'verheldering' al met antwoorden en oplossingen als ze vragen moesten stellen. Men liet elkaar niet uitspreken, maar ging heftig met elkaar in debat. Men deed geen moeite om zich in de ander te verplaatsen, maar bleef vanuit eigen standpunten en ervaringen reageren. Hoewel gezamenlijk was afgesproken dat de procedure van de socratische dialoog gevolgd zou worden, leek niemand zich tijdens het gesprek verantwoordelijk te voelen om de stappen ook daadwerkelijk te bewaken. Ook nadat Marianne hier al een paar keer tactvol op gewezen had, bleven de teamleden zich stelselmatig niet houden aan de afgesproken spelregels.

In een vorige sessie had zij al verhelderd wat zij in dit geval had kunnen doen, namelijk op rustige wijze haar *feedback*vaardigheden adequaat inzetten en vervolgens de tijd nemen om te onderzoeken wat deze teamleden nodig hebben om zich wel aan de afspraken te kunnen houden. Wat Marianne echter in plaats daarvan concreet gedaan had, formuleerde zij zelf als 'steeds weer feedback inslikken, irritatie opbouwen, alsmaar strakker sturen op procedures en uiteindelijk bestraffend en veroordelend haar groep toespreken'.

De werkvraag van Marianne luidde: hoe geef ik deze teamleden, ook bij de derde keer dat zij afwijken van de afgesproken gespreksprocedure, de goede feedback, en met name: hoe breng ik naar buiten wat ik denk en voel? Zij wilde in deze oefening verder onderzoeken wat haar beweegredenen waren om bij deze cliënt haar wijsheid en ervaring niet in te zetten. Wat belemmerde haar?

De procedure van de werkvorm is als volgt: A is de inbrengster en vertelt. B vraagt door en stimuleert A om zoveel mogelijk te vertellen over de eigen waarnemingen en overwegingen. C en D noteren alle doorklinkende aannames. Daarbij wordt door allen gefocust op het verschil tussen wat deze inbrengster 'wéét wat zij had kunnen doen' en 'wat zij concreet in deze situatie gedaan heeft'.

Na ongeveer tien minuten lezen C en D de door hen opgemerkte aannames voor, 'zonder verdooving', met andere woorden: zonder omwegen, toelichtingen, relativeringen, enzovoort. Daarna geeft A aan wat dit met haar doet. C en D geven hun aantekeningen aan A.

Aannames die doorklonken tijdens dit specifieke vraaggesprek:

- Ik mag niet oordelen en me zeker niet ergeren! Als ik kritiek uit, behandel ik de anderen niet gelijkwaardig en dat mag niet.
- Als ik vertel wat ik denk en voel, maak ik het de anderen lastig en dat mag niet.
- Door iets te zeggen over wat mij stoort, komt de harmonie in gevaar en daarmee onze relatie.
- Als ik zeg wat mij stoort, krijg ik een conflict met alle gespreksleden en aan conflicten heeft niemand wat.

Marianne heeft inmiddels een rode blos op de wangen. Ze vertelt dat ze zich enigszins

'betrap' voelt. Even later verandert dit lichte gevoel van schaamte in ontspanning. Zij voelt zich ook gezien en erkend. Door haar aannames te horen uit de monden van de anderen, kan zij meer afstand nemen van de gedachten waardoor zij zich automatisch en vanzelfsprekend in zo'n spannend moment in haar praktijk laat leiden. Zij staat versteld van de heldere rode draad die zo snel duidelijk wordt. "Ja, ik herken in alle aannames die jullie mij teruggeven, mijn verlangen naar harmonie en mijn angst voor conflicten. Nu snap ik ook waarom ik zo iets simpels als gewoon zeggen wat ik denk en voel zo moeilijk maak voor mezelf. Als ik vast blijf houden aan deze aannames, blijft dat natuurlijk ook zo." In het algemeen ervaren deelnemers deze oefening als heel confronterend. In alles wat ze zeggen klinken veel aannames door. Die krijgen ze onverdoofd toegediend bij de terugrapportage. Natuurlijk zitten er herkenbare tussen, daar zijn ze al wat aan gewend. Het zijn er echter zoveel en sommige blijven terugkeren. Bovendien beginnen er nieuwe op te duiken. "Ze klinken stuk voor stuk zo simplistisch als je ze tot je door laat dringen. Het is pijnlijk als blijkt dat anderen die naar je luisteren zoveel (onberedeneerde) aannames oppikken uit dat wat je zegt. Ze lijken dwars door je heen te kijken. Voor anderen ben je soms leesbaarder dan voor jezelf."

Aannames serieus nemen en relativeren

Aan het eind van deze oefening verzamelden we de belangrijkste aannames van alle aanwezigen. Er kwam een hele waslijst op de *flipover* te staan:

- Ik moet begripvol zijn en begripvol zijn, is instemmen met wat de ander zegt en doet.
- Ik moet het weten en de oplossing voor de problemen van anderen aanbieden.
- Ik ben verantwoordelijk voor het resultaat.
- Leren moet snel tot resultaat leiden en daar moet ik voor zorgen.
- Ik moet te allen tijde beschikbaar zijn, voor iedereen!
- Als ik een fout maak, moet ik deze herstellen en wel onmiddellijk.
- Wat ik doe moet wel nuttig zijn en dat moet direct duidelijk zijn.
- Ik mag het iemand niet moeilijk maken.
- Ik mag niets zeggen als ik het niet goed kan formuleren.
- Als een klant iets vraagt dan moet ik bieden wat gevraagd wordt.
- Als ik meega in het idee van de ander dan lever ik mijn autonomie in.
- Ik moet altijd genuanceerd zijn.
- Iedereen moet bij het proces aangehaakt blijven en daar moet ik voor zorgen.

Het verschil in perspectief helpt om samen beter tot de essentie te komen

Naarmate de lijst groeide, ontstond er een vreemde atmosfeer in de ruimte. Men raakte wat terneergeslagen door de lange lijst en ook door de herkenning van veel punten. Aan de andere kant werd de sfeer hilarisch: "Wat doen we onszelf toch aan!" De deelnemers begonnen om zichzelf te lachen en om elkaar. Ze herkenden zoveel van zichzelf in de aannames van de ander, dat het de lucht klaarde: "Ik ben niet de enige die het zichzelf zo moeilijk maakt!"

De relativering die zo ontstond maakte het mogelijk om de aannames eens van een afstandje te beschouwen. We worden er niet door geobsedeerd (hoe kom ik er in hemelsnaam ooit van af?), maar schuiven het ook niet terzijde (blijkbaar hebben er meer mensen last van, dus doet het er niet toe).

De ruimte die gaandeweg ontstond, bood een mooie gelegenheid om door middel van de dialoog de aannames verder in alle openheid te onderzoeken. Deze aannames zijn in de situaties die de deelnemers inbrengen, wel de *triggers* voor hun niet-effectieve gedrag, maar het is niet op voorhand gezegd dat die aannames op zichzelf terecht of onterecht zijn. Als we deze aannames in het algemeen als 'onwaar' zouden betitelen en ze zouden afwijzen op het moment dat ze zich voordoen, lopen we de kans dat deze afwijzende houding dezelfde kramp en onvrijheid tot gevolg heeft als de automatische acceptatie ervan.

De deelnemers werd gevraagd om een aanname te kiezen uit de hele lijst die zij verder wilden onderzoeken. Van de geselecteerde aanname werd vervolgens een denkvraag gemaakt, bijvoorbeeld 'ik moet begripvol zijn' werd gezamenlijk omgebouwd tot de vraag: 'wanneer stop je met iemand proberen te begrijpen?'

In grote lijnen volgden we daarna de stappen uit de korte socratische dialoog:

1. Iedereen denkt na over een voorbeeldsituatie uit de eigen praktijk waarin je een streep trok: nu stop ik met proberen de ander te begrijpen!
2. Eén voorbeeld wordt eruit gelicht en doorgesproken. Wat speelde daar precies? Stopte de voorbeeldgever hier inderdaad met proberen te begrijpen? Waarom?
3. Iedereen gaat vervolgens oprecht in de schoenen van de voorbeeldgever staan. Wat zou ik in die situatie voelen/denken/doen? Betekent dit dat ik ophoud met proberen te begrijpen? Waarom?
4. De verschillende antwoorden/benaderingen worden opgevraagd, doorgesproken en aan elkaar 'geschuurd'.

In de loop van dit gesprek doken verschillende perspectieven op. De één zou dit voelen

en doen, de ander dat. De één vond dit wel een voorbeeld van stoppen met proberen te begrijpen, maar de ander zag het juist als een nieuwe ingang om de ander te begrijpen. Dit zijn relevante verschillen die het gesprek voeden en verdiepen. In het contrast met de benadering van de anderen tekenen zich jouw overtuigingen scherp af. Daarom worden de perspectieven niet tegen elkaar uitgespeeld, maar diepgaand onderzocht. Wat zijn precies de verschillen? Welke inzichten, opvattingen, aannames zitten hier achter? Wat kunnen anderen daarvan leren? Wat word je duidelijk als je er zo bij stilstaat?

Soms denken we bij wat een ander zegt: ik had het zelf nog niet zo benoemd, maar bij mij zou dat ook een rol spelen. Zo verrijken we elkaars kijk op de werkelijkheid. Een andere gedachtegang was: ik zie dat toch compleet anders, maar waar baseer ik dat toch op?! Dit nodigt uit om onderliggende opvattingen bloot te leggen en verder te preciseren. Zo helpt juist het verschil in perspectief om samen beter tot de essentie te komen. Een rijk beeld ontstaat rond de elementen die een rol spelen bij dit onderwerp. De persoonlijke werkvraag komt in een veel ruimer perspectief te staan. Het verschil tussen 'weten' en 'doen' is niet zomaar een autobiografische groef of handicap. Er zit een delicaat vraagstuk achter: hoe kunnen we goed samen leven?

Verwarring vraagt lef

Tijdens het verloop van de masterclass waaraan we in dit artikel refereren vatte men de verschillen die expliciet werden, niet meer op als een probleem of als een bewijs van eigen onvermogen. 'Als jij het anders ziet dan ik, betekent dat niet dat een van ons 'fout' zit. Het betekent dat wij nu van onze verschillen kunnen leren.' Duidelijk wordt dat de oogkleppen van de één ('ja, dat zijn kennelijk nu mijn sturende aannames') een *eyeopener* kunnen zijn voor de ander ('ja, dat is een mooie aanvulling op die van mij'). Zo

wordt gaandeweg de stem van de interne criticus milder, wordt de schaamte voor de eigen beperkte blik verminderd en ontstaat een speelse houding om met een glimlach onder ogen te zien dat het verschillen van elkaar geen probleem hoeft te zijn.

Voor een goed resultaat van begeleidingstrajecten, is het belangrijk om de heersende verschillen in te zetten voor het onderzoeken van de eigen sturende aannames. Doordat mensen hun eigen oordelen over de kwestie of situatie scherpen aan die onderlinge verschillen, ontstaan er inzichten op een dieper niveau. Een eenduidig antwoord komt er niet vaak uit. Er ontstaat in eerste instantie verwarring: hoe moet je dit nu toch duiden? Die verwarring is van belang, of liever gezegd: het lef om die verwarring te verdragen is van belang. Energievretende meningsverschillen over de toepasbaarheid van de uiteenlopende oplossingen worden dan omgezet in inspirerende dialogen over onderliggende waarden, over de essentie van de professie. Zo'n gesprek verbindt mensen aan elkaar, aan het vak en aan de organisatie. Onderlinge verschillen worden ervaren

als waardevolle bronnen voor diepgaand onderzoek. Als mensen vanuit die verbindende ervaring leren hoe zij elkaar kunnen ondersteunen bij het professioneel handelen dat aansluit bij de waarden en essenties die zij belangrijk achten, wordt de impact van leer- en veranderingstrajecten vergroot.

Versillen kunnen een probleem worden, zolang we ze benaderen vanuit hardnekkige en op angst gebaseerde oordelen. Zodra we deze oordelen en aannames samen in het licht zetten, expliciteren en onderzoeken, kunnen we ze weer zien als waardevolle bronnen. Dan kunnen we ze ook benutten om elkaar te helpen onze kwaliteiten en waarden in leven en werk in te zetten. ■

Referenties

- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte*. Amsterdam: Boom.
- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2008). *Vrije Ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom.
- Korrel, M. (2003). *Het begeleiden van effectieve leerprocessen*. Soest: Nelissen.



Erik Boers (1960) is medeoprichter en eigenaar van Het Nieuwe Trivium. Vanuit zijn wijsgerige achtergrond begeleidt hij denkgesprekken in organisaties en leidt hij daartoe mensen op. www.hetnieuwetrivium.nl

Marjo Korrel (1955) is initiator en senior trainer/coach van Deinthe Interventiekunde en auteur van diverse publicaties op het gebied van coaching en interventiekunde. Zij begeleidt leidinggevenden en trainers/coaches bij het effectief faciliteren van veranderingen. www.deinthe.nl