

De onderstroom boven

Jan Piet van Deene

Ik weet nog dat ik als kind met mijn vader op de boulevard in Zandvoort naar een rustige zee stond te kijken en dat hij mij liet zien waar muien en zandbanken waren “Zelfs bij een rustige zee kan de stroming zo sterk zijn dat je verdrinkt als je je er tegen verzet en direct naar de wal probeert te zwemmen. Laat je maar beter meedrijven de zee in; achter de vierde zandbank verdwijnt de stroming en kan je met een bocht weer veilig terug zwemmen”, was zijn advies.

Later heb ik nog wel aan dit moment gedacht als ik in een vergadering zat waar het ogenschijnlijk rustig was, maar ik mij allesbehalve veilig voelde en ik niet wist tegen welk gevaar ik mij moest beschermen; laat staan hoe dat zou moeten. Met de jaren en daarmee met het verstrijken van een groot aantal van dit soort vergaderingen heeft een angst voor het gevaar van de onderstroom plaats gemaakt voor een interesse in dit fenomeen en hoe ik mij daartoe kan verhouden.

Inleiding

*There are three principles in a man's being and life:
the principle of thought, the principle of speech and the principle of action.
The origin of all conflict between me and my fellow-man is
that I don't say what I mean and that I don't do what I say*
Martin Buber (1996)

Als we bij elkaar komen voor de formulering en uitvoering van een gemeenschappelijke taak is het een hele kluit om de gedachten en gevoelens die hieromtrent leven op tafel te krijgen. Dat gebeurt niet van zelf, aangezien er een groot aantal factoren zijn die deze openlijke uitwisseling bemoeilijken. Toch is het wel belangrijk dat we deze gedachten en gevoelens zo veel mogelijk onderkennen en met elkaar delen. Vindt dat namelijk niet plaats dan maken we afspraken waar we niet achter staan en voeren we deze soms zelfs uit. Dan zeggen we niet wat we ervaren en doen niet wat we zeggen.

In dit artikel licht ik een praktijktheorie toe over het werken met de onderstroom. Ik zal stil staan bij het begrip onderstroom, bij verschillende bronnen hiervan en hoe de onderstroom zich bekend maakt. Daarna zal ik drie domeinen toelichten waar we onze aandacht op kunnen richten om dat wat leeft ook uitgesproken te krijgen. Tenslotte ga ik in op belangrijke competenties om met de onderstroom te werken.

1. Wat verstaan we onder de onderstroom?

a. Een definitie

Onder de onderstroom versta ik:

alle gedachten en gevoelens in een groep die belangrijk zijn voor het maken en nakomen van afspraken en die we niet openlijk met elkaar kunnen delen.

We hebben allerlei gedachten en gevoelens in een groep die we niet met elkaar delen en een aantal van die gevoelens zijn we ons helemaal niet bewust; dat hoeft geen probleem te zijn.

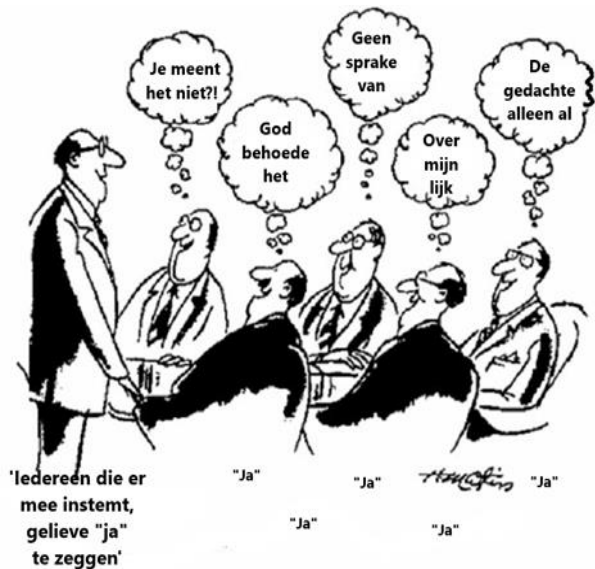
Er ontstaan echter wel teleurstellingen en misverstanden, als we de drijfveren die belangrijk zijn om onze afspraken te maken en na te komen niet delen. Deze gevoelens en gedachten reken ik tot de onderstroom. In het vervolg van het artikel zal ik strategieën beschrijven om deze gevoelens en gedachten gedeeld te krijgen.

b. Bronnen van de onderstroom

Omdat er een groot aantal factoren zijn die een openlijke uitwisseling bemoeilijken, kan het knap lastig zijn om deze relevante gedachten en gevoelens met elkaar te delen. Ik noem er drie:

I. Niet legitiem

Hier gaat het om gedachten en gevoelens die we ons weliswaar bewust zijn, maar die we niet openlijk met elkaar bespreken, omdat we bang zijn dan gestraft te worden. De thema's in het schemergebied (Stacey, 2003), die we hoogstens in de wandelgangen aanstippen of waar we soms via grapjes iets over loslaten.



II. Onbewust

We kunnen ook te maken hebben met motieven achter ons handelen, waarvan we ons nooit bewust waren. Gedachten en gevoelens die hoge spanning bij ons oproepen zijn we geneigd te onderdrukken. Zo kan een situatie ons confronteren met lastige gevoelens die voor zó veel spanning zorgen, dat we die gevoelens onderdrukken en dat we die situatie alleen nog maar vervormd kunnen waarnemen.

De bron van spanning kan ook te maken hebben met de taak die we moeten verrichten. Als de uitvoering van de taak gepaard gaat met grote spanning, vermijdt een groep soms het omgaan met deze taakspanning. Dan onttrekt de groep zich onbewust aan de uitvoering van de eigenlijke taak en doet alsof een andere taak belangrijker is. Zo kan een management

team, die vanuit gestelde prioriteiten moet bezuinigen, toch de kaasschaaf methode gaan gebruiken. Moeilijk verzoenbare eisen vanuit de omgeving kunnen ook een bron van spanning voor een afdeling of organisatie zijn.

Taakspanningen leiden soms niet alleen tot vermijdingsgedrag, maar zelfs tot organisatievormen die het mensen onmogelijk maken met deze spanningen om te gaan; zelfs al zouden ze ertoe in staat zijn. Dan is het ‘anti-taak gedrag’ als het ware gesteld tot een defensieve organisatievorm (Menziez, 1989). Zo kan een gemeente als belangrijke taak hebben om een bijdrage te leveren aan de wederzijdse afstemming tussen de wensen van burgers en prioriteiten die vanuit de politiek (burgemeester en wethouders) gesteld worden. Maar omdat dit een spanningsvol gebeuren is, heeft de formele organisatie in veel gemeentes een vorm aangenomen die deze wederzijdse afstemming eerder onmogelijk maakt dan faciliteert.

Ik onderscheid de volgende bronnen van spanning:

- ongewenste gevoelens (zoals: twijfel, schuld, onzekerheid, jaloezie, dubbelzinnigheid)
- een onverwerkt verlies (zoals bij: reorganisaties, fusies, het wegvallen van een sleutelfiguur)
- de taak
- moeilijk verzoenbare eisen vanuit de omgeving
- defensieve organisatievormen.

III. Onbedacht

De laatste factor die een openlijke uitwisseling kan bemoeilijken heeft te maken met ervaringen die we (nog) niet onder woorden kunnen brengen, maar die

ons wel beïnvloeden. Om dit toe te lichten sta ik kort stil bij hoe een mens leert zich te verhouden tot zijn buitenwereld. Een pas geboren baby doet dat, bij afwezigheid van ontwikkelde denkkaders, op heel associatieve wijze met zijn ‘primaire mentale processen’. Deze primaire vorm van betekenisgeving aan emotionele ervaringen en waarnemingen is gedeeltelijk aanwezig vanuit de tijd voordat we geboren waren. Dit ontwikkelt zich langzaam tot ons zevende jaar. Daarna geraakt dit op de achtergrond door een ander soort mentaal functioneren: onze ‘secundaire mentale processen’, oftewel ons logisch denken. Dan geven we vooral betekenis aan de wereld door waargenomen gegevens te vergelijken met kennis die we hebben ontwikkeld (Stapley, 2006). Maar onze originele, primaire mentale processen verdwijnen niet; ze worden als het ware weggeduwd achter hun hoog gewaardeerde broeder. Al die zaken die niet in ons logisch denken passen zijn dus niet verloren. We registreren ze en ze komen in ons leven als volwassenen terug in onze dromen, in creatieve ideeën, in kunst en ze worden uitgedragen in ons handelen. Dit wordt wel ‘het gekende dat nog niet bedacht is’ genoemd (Bollas, 1987). Deze emotionele ervaringen hebben dus grote invloed op ons zijn en op ons handelen, maar we kunnen er niet openlijk over praten omdat we ons er niet van bewust zijn.

Ik heb drie factoren beschreven, die blokkerend kunnen zijn om met elkaar de gedachten en gevoelens die we nodig hebben om goede afspraken te maken en ons gedrag daar ook op af te stemmen te delen. Zo kunnen we bang zijn gestraft te worden als we onze opvattingen openlijk zouden delen. Zo kunnen spanningen dusdanig hoog zijn, dat we belangrijke

gedachten en gevoelens onderdrukken en daarom niet kunnen delen. En tenslotte is er naast onze bewuste motieven voor ons handelen een reservoir aan geregistreeerde, emotionele ervaringen die onze appreciaties en ons handelen beïnvloeden, maar die we niet met elkaar kunnen delen. In dit laatste geval is geen sprake van onderdrukking.

c. Boodschappen van Atlantis

Gedrag patronen

Hoe kunnen we nu spreken over zaken die zich onder de oppervlakte bevinden; over zaken, die we ons soms zelfs helemaal niet bewust zijn? Voor het antwoord op deze vraag moeten we op zoek gaan naar de indirecte uitdrukkingen van de onderstroom, naar de talen die de onderstroom spreekt, naar de 'boodschappen van Atlantis' (Vansina en Vansina-Cobbaert, 2008). Hieronder een aantal gedrag patronen die een indicatie kunnen zijn, dat zich wellicht onder de oppervlakte iets afspeelt dat zich niet gemakkelijk bekend laat maken:

- We steken in het informele circuit veel energie in zaken die we in het formele circuit niet aan de orde stellen.
- Als (veelal beginnende) groep lijken we de volgende, stilzwijgende afspraak gemaakt te hebben: "We zijn het maar over één ding eens: we moeten niet het gevaar lopen het oneens te worden!"
- We voeren gesprekken, waarin weinig ruimte is voor nuances en waarin uitlatingen veel lading hebben. Dan brengen we persoonlijke uitspraken in algemene termen: "Het is toch algemeen bekend dat...", "Wij zijn van mening dat...", "Je zal in zo'n geval altijd...". Dit zijn verklaringen van 'algemene wijsheid' die feitelijk een kritisch onderzoek en een creatieve zoektocht naar alternatieve acties

onmogelijk maken. In dit soort gesprekken zullen we niet snel een afwijkende mening of kritiek op de groep naar voren brengen. We ervaren een zwaar appel om ons aan de heersende groepsnormen te onderwerpen. In zo'n sfeer is het heel lastig om aan realiteitstoetsing te doen, oftewel om onze externe waarnemingen en onze interne belevingen bij elkaar te toetsen.

- We veranderen steeds van onderwerp, zonder dat we iets echt afmaken of we zien dat een specifiek onderwerp terug blijft komen.
- Krachtadig optreden geven we veel hogere prioriteit dan samen even rustig nadenken.
- We schrijven de leiding onrealistische emoties, verlangens en macht toe.
- Tijdens onze gesprekken is er veel sprake van intellectualiseren en wegrationaliseren.

Allemaal voorbeelden van mogelijke signalen dat zich boven de oppervlakte iets anders afspeelt dan onder de oppervlakte. Voorbeelden, waarbij onze binnenwereld onbewust zichtbaar wordt in onze buitenwereld.

Gevoelsindicatoren

Naast deze gedrag patronen die we om ons heen kunnen waarnemen door te luisteren en te kijken is ons gevoel een andere, belangrijke indicator, waarmee we onszelf als instrument in kunnen zetten. Ervaringen, waarbij we ons verloren voelen in een rol die we goed van onszelf kennen (Shapiro & Carr, 1991), kunnen ook een aanwijzing geven omtrent een dynamiek in het collectief waar we onderdeel van uit maken en die ons latent beïnvloedt. Andere gevoelsindicatoren:

- Wat we doen en wat we voelen is niet met

elkaar in overeenstemming. Zo kunnen we onszelf er op betrappen dat we met anderen hard meelachen, zonder eigenlijk echt plezier te hebben.

- We hebben negatieve fantasieën over wat er wel niet allemaal gebeurt als we.....
Deze fantasieën tasten onze moed aan om te handelen.
- We merken dat het energieniveau in de groep heel laag (verveling) of juist heel jachtig is.
- We hebben bepaalde lichamelijke klachten die we wel vaker hebben, als we onder druk staan en het gevoel hebben er niet helemaal te mogen zijn.

2. Leiding geven aan de onderstroom

In het voorgaande heb ik het begrip ‘onderstroom’ handen en voeten gegeven door het te definiëren, door verschillende factoren te onderscheiden die aan de onderstroom ten grondslag liggen en door allerlei waarnemingen te benoemen die een indicatie zijn dat er wellicht belangrijke gedachten en gevoelens onder de oppervlakte blijven.

Naast allerlei openlijke uitlatingen bestaat er dus een wereld aan gedachten en gevoelens die we niet in gesprek willen of kunnen brengen. Een deel hiervan zijn we ons bewust en een deel hiervan ook niet. Een deel van dat wat we ons niet bewust zijn onderdrukken we omdat we te veel spanning beleven, een ander deel onderdrukken we niet, maar brengen we niet in gesprek omdat de relevante denkkaders en daarmee de woorden ontbreken.

Voortbouwend op deze driedeling zal ik hierna drie domeinen onderscheiden om aan de onderstroom te werken. Om te benadrukken dat het steeds gaat over het creëren van belangrijke, maar altijd onvoldoende voorwaarden om dat wat latent leeft gedeeld te krijgen, spreken ik hier van het ‘geven van leiding’ aan de onderstroom. Deze vorm van ontwikkeling kunnen we namelijk niet afdwingen: we moeten het uit handen geven. Het beste dat we kunnen doen is het aanbieden van een ruimte om ontwikkeling mogelijk te maken.

Ik onderscheid de volgende drie manieren van leiding geven aan de onderstroom:

a. Legitimeren

van bewuste inzichten die in het formeel overleg niet worden uitgesproken. We doen dit door een ruimte te creëren, waarin de al dan niet ingebeelde angsten op hun realiteitswaarde getoetst worden. In deze ruimte leggen wij ons toe op verstandelijk luisteren naar het andere buiten onszelf.

b. Zich realiseren

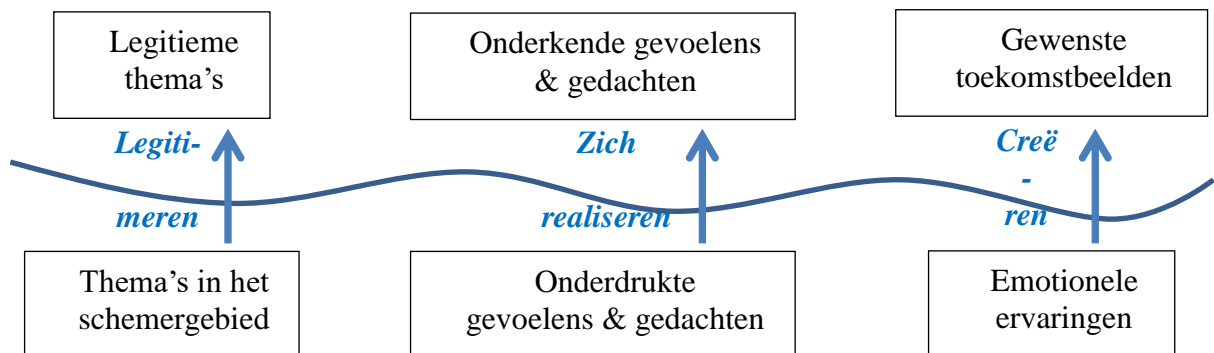
van het gevoel dat een lastige situatie in ons oproept en van de spanningsbronnen die daar de oorzaak van zijn. De idee is dat dit inzicht ertoe bij kan dragen dat we beter met deze spanningen om kunnen gaan, de situatie zuiverder waar kunnen nemen en daardoor effectiever kunnen handelen. We noemen dat empathisch luisteren naar het andere in onszelf.

c. Creëren

van een gewenst toekomstbeeld dat zich aandient. Nu gaat het niet meer

alleen om verstandelijk en empathisch luisteren, maar ook om generatief luisteren. Dat wil zeggen:

vanuit een groter geheel gewaar worden wat mogelijk is.



In alle gevallen is het belangrijk om met mensen in een actieve, in plaats van reactieve houding te werken. Het stellen van open, uitnodigende vragen (Block, 2008) en het werken met generatieve concepten (van Deene, 2007) is hierbij helpend. Met een generatieve concept bedoel ik een concept VOOR de werkelijkheid, in plaats van een concept VAN de werkelijkheid. Oftewel een concept dat ons helpt onze mentale modellen bespreekbaar te maken.

a. 'Legitimeren': zien van het andere (buiten onszelf)

Dit is het formeel met elkaar delen van belangrijke gedachten en gevoelens, die we geneigd zijn alleen in de wandelgangen te bespreken.

Ze spelen een spelletje.

Ze spelen dat ze geen spelletje spelen.

Wanneer ik laat zien dat ik dat zie, zal ik de regels breken en zullen ze mij straffen.

Ik moet hun spelletje spelen, en doen alsof ik niet zie dat ik het spelletje zie.

In deze tekst beschrijft Laing (1969) op

schitterende wijze de rationaliteit om je irrationeel te gedragen; we noemen dat ook wel 'socialiseren'. We passen ons gedrag dan bewust aan, omdat we (al dan niet terecht) vrezen anders gestraft te worden.

Terecht of ingebeeld

Bij 'legitimeren' is het belangrijk te onderzoeken of de beleefde angst terecht blijkt te zijn of niet. Als inzichten en gevoelens niet stroken met de officiële ideologie van de heersende macht, kan het verstandig zijn om ondergronds te gaan. Dan levert het niet veel op om mensen uit te nodigen zich openlijk uit te spreken. Werken aan legitimatie betekent dan, dat we de heersende macht moeten confronteren met hun neiging om anders denkenden het zwijgen op te leggen en met de veelal ongewenste gevolgen daarvan.

Als die angst vooral ingebeeld is en meer te maken heeft met de angst om verantwoordelijkheid te nemen voor eigen opvattingen, is het zinvol om mensen optimaal te faciliteren om zich naar elkaar toe uit te spreken. Bijeenkomsten die met de volgende uitgangspunten zijn opgezet, zijn dan helpend:

- 'het systeem in de kamer' uitnodigen (Weisbord, 2007), oftewel de maximale

variëteit aan interafhankelijke mensen betrekken

- maximale contextvariatie, oftewel mensen in steeds wisselende samenstelling laten werken met zo veel mogelijk dialoog in plaats van plenaire presentaties
- werken in een sfeer waarin verschillende, zelfs elkaar uitsluitende meningen (een tijdje) naast elkaar kunnen bestaan. Dan is helpend om ons oordelen op te schorten, het onderzoek te vertragen, een ‘advies-vrije zone’ te creëren waarin we elkaar niet overtuigen, noch helpen of adviseren (Block, 2008) en verwarrende gevoelens van chaos, vanwege een veelheid aan informatie te tolereren.

Veel zogenaamde ‘grote groeps interventies’ (Bunker & Alban, 1997, Weisbord, 1992) zijn volgens deze

principes opgezet.

We brengen ingebeeelde angsten tot reële proporties terug, als mensen merken dat ze niet alleen zijn in hun overtuiging en dat ze deze ongestraft kunnen uiten. Afgezien van deze realiteitstoetsing van ingebeeelde angsten zijn bovengenoemde randvoorwaarden er op gericht de variëteit aan externe waarnemingen te vergroten; meer ‘zien van het andere’, waarover we kunnen leren als we onze vooringenomenheid laten varen. We faciliteren collectieve betekenisgeving als we mensen in staat stellen met een grotere complexiteit om te gaan. In dergelijke bijeenkomsten nodigen we mensen uit om verstandelijk naar elkaar te luisteren.

Casus: ‘Van onderwijzen, naar luisteren’

Een groot laboratorium van een academisch ziekenhuis was aan het reorganiseren. In projectgroepen werd getracht zoveel mogelijk medewerkers te betrekken. Tijdens het kennismakingsgesprek met mij was de klacht, dat die medewerkers die bij het project betrokken werden door de overigen in de wandelgang direct als ‘zij’ (de organisatie) betiteld werden, wat in schril contrast stond tot ‘wij’ (de medewerkers). De opdrachtgever bleek de pil, die als oplossing voor deze ziekte zou moeten dienen, al bedacht te hebben. Mij werd namelijk gevraagd om aan de 160 medewerkers een intensieve cursus feedback te geven, zodat men kritiek makkelijker openlijk zou uiten. Toen ik het verhaal had aangehoord, liet ik mij appreciërend uit over de energie die blijkbaar onder de medewerkers aanwezig was omtrent deze reorganisatie; al keerde die zich tegen het project. In veel organisaties is dit soort energie er niet meer. Mijn voorstel was om met deze energie aan het werk te gaan en de kritiek in de wandelgangen dus serieus te nemen en te legitimeren, in plaats van hen in de schoolbanken te zetten.

Er werden twee bijeenkomsten georganiseerd waarin twee groepen van tachtig medewerkers op speelse wijze in de gelegenheid werden gesteld hun gedachten en gevoelens over de op handen zijnde reorganisatie met elkaar en de leiding te bespreken. De vorm die de bijeenkomst had, droeg er toe bij dat verschillende opvattingen naast elkaar konden bestaan. Mede omdat de leiding één maand na de conferenties op de kritiek en voorstellen reageerde en daarmee toonde deze serieus genomen te hebben, ontstond een basis voor constructievere samenwerking. Het openlijk verantwoordelijkheid nemen voor eigen opvattingen bleek meer mogelijk dan men had verwacht.

Van deze processen van sociale onderdrukking zijn we ons in het begin bewust, maar na verloop van tijd verdwijnt dit bewustzijn. Harvey (1988) heeft dit geïllustreerd met zijn ‘Abilene Paradox’: het fenomeen waarbij individuen zich niet uitspreken, omdat ze bang zijn uitgesloten te worden of iets waardevols te zullen verliezen. Janis (1972) heeft het hier over ‘Groupthink’, waarbij de sociale onderdrukking wordt versterkt door groepsdruk of door de druk van een dominante leider.

b. ‘Zich realiseren’: voelen van het andere (binnen onszelf)

Angsten en spanningen

Bij ‘legitimeren’ ging het om angsten (in het Engels ‘fears’), die we op hun realiteitswaarde toetsen, zodat we het andere durven te zien. Met ‘angst’ bedoelen we een emotionele reactie op gevaar, waar we ons tot op zekere hoogte bewust van zijn (secundaire mentale processen / denken).

Bij ‘zich realiseren’ gaat het om het verdragen van spanningen (‘anxieties’). Waarbij we met ‘spanning’ bedoelen een basale emotie die wordt opgeroepen door primair mentale processen. Bij dit soort onveiligheid neemt een defensiemechanisme het automatisch en onbewust over als een soort vlucht voor wat we ervaren als oncontroleerbaar gevaar. Té hoge spanning leidt dus tot (onbewuste) onderdrukking en het onbewust in gang zetten van aangeleerde defensiemechanismen.

Als we anderen confronteren met gedachten die uit hun bewustzijn verdwenen zijn vanwege ‘angsten’, leidt dat tot heel andere reacties dan wanneer deze verdwijning te maken heeft met ‘spanningen’. In het eerste geval zijn de reacties vaak vol interesse, terwijl de reacties in het laatste geval een verdedigend karakter hebben.

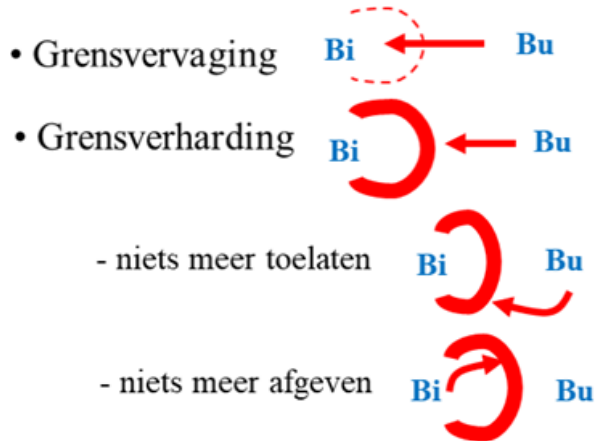
Bij ‘zich realiseren’ hebben we dus te maken met een onderstroom, waarvan we ons niet bewust zijn; ook niet in de wandelgangen. En dit gebrek aan bewustzijn leidt ertoe dat we bepaalde delen van de realiteit niet kunnen waarnemen; ook niet als we er expliciet op gewezen worden. We verdraaien en ontkennen delen van de realiteit en vertonen defensief gedrag. Daardoor kunnen we niet meer adequaat met de situatie omgaan en ontstaan er problemen. Om de spanningsvolle situatie weer goed te kunnen waarnemen, moeten we contact kunnen maken met het gevoel dat deze situatie in ons oproept.

Grensmanagement

Je zou kunnen zeggen dat we ons niet meer zinvol tot de buitenwereld kunnen verhouden, omdat de gevoelens die de situatie bij ons oproept onhanteerbaar voor ons zijn; dat we de grens tussen onze buiten- en onze binnenwereld niet meer adequaat kunnen managen. Met ‘grens’ bedoel ik hier het Engelse woord ‘boundary’: datgene wat twee afzonderlijke zaken verbindt; en niet het woord ‘limit’: datgene wat twee afzonderlijke zaken scheidt.

Grote spanning kan er dus toe leiden dat we onze grenzen niet meer goed kunnen managen, waardoor we een situatie niet meer vanuit onze actuele ervaring kunnen begrijpen. Dan kan sprake zijn van grensvervaging of van grensverharding. In het geval van grensvervaging over-identificeren we ons met anderen en nemen ons begrip van de situatie van hen over. In het geval van grensverharding verschansen we ons tegen die anderen, bijvoorbeeld door ze de schuld te geven, en kunnen we de situatie alleen begrijpen met behulp van oude ervaringen. Grensverharding kan zich uiten door niets naar binnen te laten komen; we projecteren dan sterk en kunnen ons openlijk agressief en veroordelend naar anderen uitlaten. Het kan

zich ook uiten door niets naar buiten te laten gaan en onze ervaringen niet te delen; dan doen we alsof we aan anderen gelijk zijn en zijn handig met politieke manoeuvres. Twee vormen van agressie, die wel actieve- en passieve agressie genoemd worden.



Defensiemechanismen

Als we kijken naar de dynamiek binnen en tussen groepen, zie je dat grensvervaging en grensverharding complementair werken, oftewel dat het collectief onder grote spanning zijn grenzen niet meer goed kan managen. De één verhardt zijn grens door lastige gevoelens op de ander te projecteren, wat tot grensvervaging bij de ander kan leiden, als deze zich met deze geprojecteerde gevoelens identificeert. ‘Projectieve identificatie’ is het defensiemechanisme dat dit verschijnsel beschrijft: het op een ander drukken van lastige gevoelens, zodanig dat het effect heeft op het gedrag van die ander. Volgens dit mechanisme onderdrukken we lastige gevoelens of gedachten om aan de

onhoudbare spanning te ontkomen, projecteren we ze op onze omgeving, herkennen ze daar en dwingen die omgeving vervolgens te handelen, te denken en te voelen volgens die geprojecteerde gevoelens en gedachten.

Het kan er toe leiden dat één individu in een groep zich gaat gedragen n.a.v. de projecties van meerdere of alle andere groepsleden. Als deze zondebok handelt lijkt deze wel voor alle anderen te handelen, omdat het geprojecteerde deel van een ieder via deze persoon wordt uitgedrukt.

Het kan ook voorkomen dat het collectief zijn grenzen niet meer goed kan managen, door de spanning van tegenstrijdige gevoelens die een situatie oproept. De defensieve neiging is dan om deze gevoelens te splitsen en zich met één van die gevoelens te verbinden. In een groep zie je dan subgroepen ontstaan, waarbij de leden van de ene subgroep zich met één deel van hun actuele gevoelens verbindt en de leden van de andere subgroep met een ander deel, en vervolgens zie je beide groepen elkaar gaan bestrijden. In zo'n situatie van ‘subgroepvorming’ verdedigen diegenen in de groep die het ene perspectief verwoorden dat niet alleen namens zichzelf, maar ook namens de anderen die het andere perspectief verdedigen. Laat mij dit illustreren met een voorbeeld van een situatie die ik op deze wijze heb begrepen.

Casus: ‘Remmers en veranderaars’

Ik begeleidde een driedaagse van een directeur en vijftien adviseurs van een afdeling Personeel & Organisatie van een groot productiebedrijf. Nieuwe profilering van de afdeling stond in deze conferentie centraal. Na enige tijd met elkaar gewerkt te hebben, viel mij op dat het komen met enthousiaste voorstellen steeds van de kant van twee adviseurs kwam, de enige twee dames. Als zij met een gloedvol betoog de mogelijkheden van een nieuw initiatief van de afdeling benadrukten, volgde daarop steeds een klaagzang van één van de overigen dat “dat al vaker geprobeerd was en het altijd mislukte”, of “dat productie daar niet open

voor staat”, of “.....”. Vervolgens blokkeerde het overleg en dreigde steeds een conflict. Op een bepaald moment viel mij dit gedragspatroon zó sterk op, dat ik mijn observatie met de groep deelde. Zonder zich te gaan verdedigen reageerde de groep bij monde van de directeur door mij uit te leggen dat ze in de afdeling twee ‘veranderaars’ en veertien ‘remmers’ hadden. Toen we met elkaar in gesprek kwamen over de functionaliteit van dit gedragspatroon werd duidelijk dat eigenlijk niemand hier bewust voor koos en een aantal er echt last van hadden. Omdat de sfeer rustig was ging ik een stap verder en deelde een hypothese over de latente motivatie achter dit gedragspatroon. “Zou het zo kunnen zijn dat we bij het opperen van nieuwe initiatieven allemaal gevoelens van enthousiasme en hoop hebben, maar tegelijk ook bang zijn dat we door productie weer worden afgewezen. Dat deze twee stemmen terzelfder tijd moeilijk te verdragen zijn en dat jullie geneigd zijn om maar contact met één van beide stemmen te maken en de groep zo splitst in remmers en veranderaars. Met als gevolg dat er geen nieuwe initiatieven komen en de gesprekken zeer onbevredigend zijn”. Na uitvoerig gesproken te hebben over de mate waarin ze dit herkenden, spraken we af om een volgende keer dat er een nieuw voorstel gedaan werd dit als volgt te behandelen. Eerst zouden we links in de zaal gaan zitten en alleen de positieve kanten aan het voorstel bespreken en op een flap schrijven. Daarna zouden we rechts in de zaal de negatieve kanten van het voorstel belichten. Om vervolgens met beide flappen, nadat iedereen contact gemaakt had met zowel de kansen als de risico’s, in het midden van de zaal een afgewogen beslissing te nemen. De spanning verbonden aan de taak van de groep om initiatieven op positieve- en negatieve kanten te beoordelen was zo groot dat zich in deze groep ‘subgroep vorming’ voordeed. Daarmee was ieder afzonderlijk van het ambivalente gevoel bevrijd, maar werd de uitvoering van de gezamenlijke taak onmogelijk. Door inzicht in het defensieve gedragspatroon en in de spanning verbonden aan de taak die hieraan ten grondslag lag werd deze spanning hanteerbaarder en kon een positieve ervaring met gezamenlijke besluitvorming worden opgedaan.

Tenslotte noem ik nog ‘etnocentrisme’ als een gedragspatroon dat tussen groepen zichtbaar kan worden, als sprake is van hoge spanning binnen een groep. Dit is het patroon waarbij de leden van een groep onderlinge spanningen collectief onderdrukken en op een andere groep projecteren, zodanig dat het conflict met de buitengroep een (schijn-)gevoel van cohesie doet ontstaan.

Verplaatsing

In dit soort situaties kunnen wij het grensmanagement niet meer adequaat verrichten en creëren een spanningsveld op een andere plek dan waar zich de bron van de ondraaglijke spanning bevindt. Zo

kunnen we vanuit eigen jaloezie een ander als jaloers ervaren. Waar de bron van de ondraaglijke spanning dan dus in onszelf ligt, herkennen we hem daar niet meer, maar zien hem buiten onszelf en voelen de behoefte ons er tegen te verdedigen. Open staan voor wat de situatie in ons oproept betekent dan, dat we ons er op toeleggen om een onderscheid te maken tussen wat we buiten onszelf waarnemen (bijvoorbeeld iemand die kortaf is) en wat de eigen gevoelens en gedachten zijn, waarmee we de situatie betekenis geven (bijvoorbeeld jaloezie). Dan onderzoeken we onze schaduw en eigenen onze projectie weer toe (K. Wilber, 1994; Zweig & Wolf, 1997).

De bron van de ondraaglijke spanning kan ook tussen mensen zitten en op een derde geprojecteerd worden. Stel je een situatie voor waarbij vader en moeder de nodige onderlinge irritatie hebben, die ze niet naar elkaar toe uitspreken. Dan komt de dochter moe thuis van een zware dag. Haar vermoeide gezicht wordt door de ouders geïnterpreteerd als het hebben van een slechte bui en één van de ouders vraagt haar dan ook geïrriteerd: “Heb je weer een slecht humeur?” Hier ligt de bron van de spanning tussen pa en ma, maar wordt daar niet herkend en wordt op de dochter geprojecteerd. Vanuit de ‘object relaties theorie’ (M. Klein, 1959) wordt dit gezien als het aangaan van een ‘deel-object relatie’, d.w.z. de ouders gaan hier met hun dochter niet het volle contact aan, maar slechts met een deel van haar. Open staan voor wat de situatie in hen oproept betekent dan niet alleen maar om hun oordeel op te schorten en te luisteren naar de perceptie van de dochter (“ik ben moe”), maar betekent ook om dit in verband te brengen met eigen gevoelens van irritatie waarmee ze de situatie blijkbaar betekenis hebben gegeven. Het is de ingewikkelde ‘gevoelspuzzel’, waarbij we uitklaren wat van mij en wat van jou is. Een activiteit waarbij schuldvragen het proces danig kunnen blokkeren; al zal er over het algemeen wel sprake van schaamte zijn (Hirschhorn, 1988).

Voorbeelden van situaties waarbij we niet meer zuiver kunnen waarnemen en we met ons defensieve gedrag de situatie alleen maar erger maken. Alleen als we ons kunnen realiseren wat de lastige situatie aan gevoelens in ons oproept, d.w.z. alleen als we onze projecties weer toe kunnen eigenen zal de irrationaliteit van het defensieve gedrag duidelijk worden en

zullen we in staat zijn hiermee te stoppen.

Spanningen hanteerbaar maken

Leidinggeven aan de onderstroom betekent in dit geval dat we ons realiseren vanuit welk gevoel we de situatie betekenis geven. Alleen als we de spanningen hanteerbaar kunnen maken zal dat enig effect sorteren.

Hiervoor is het creëren van een (transitionele) ruimte (Winnicott, 1974) met voldoende veilige condities van het grootste belang. Ik denk aan het volgende:

- Sturen op grenzen, zoals het verschaffen van grote duidelijkheid over de bedoeling of taak waaraan we werken, het maken van een realistische tijdsinschatting en het bewust kiezen van de plek waar we het werk verrichten. Ook de samenstelling van mensen waarmee we werken is weer van groot belang, opdat we MET in plaats van VOOR betrokkenen werken.
- Creëren van een spelende, appreciërende sfeer. ‘Zich realiseren’ betekent dat we onze verhouding met de buitenwereld ontwikkelen; tussen werkelijkheid en fantasie ontstaan nieuwe interpretaties van onze buitenwereld. Werken met ‘transitionele objecten’ kan ons helpen ons te realiseren welk sentiment een situatie bij ons oproept.
- Stil staan bij de primaire taak van het werkproces en bij de spanningen verbonden bij de uitvoering daarvan. Helderheid over deze taakspanningen kan helpen om ze beter te hanteren en te stoppen met het defensieve gedrag dat problemen veroorzaakt.
- Reorganiseren van defensieve organisatievormen, die het mensen onmogelijk maken taakgebonden spanningen te hanteren. Dan gaat het om het hanteerbaar maken van de variëteit (Ashby, 1969) waar men in betreffend

werksysteem structureel mee om moet gaan. Vanuit het socio-technisch denken (Kuipers en van Amelsfoort, 1992) betekent dit, dat we de regelbehoefte verlagen en het regelvermogen verhogen.

Zeker met dit laatste punt leveren we met deze vorm van leidinggeven aan de onderstroom een structurele bijdrage aan het hanteerbaar maken van taakgebonden spanningen. De dynamiek van het systeem zal dan op blijvende manier veranderen, omdat zowel de context als de mensen onze aandacht hebben; we zijn dan gericht op ‘anders zijn in een veranderde context’.

c. ‘Creëren’: gewaar worden van het nieuwe dat zich aandient

Hier gaat het om onze emotionele ervaringen die we geregistreerd hebben, maar nog niet kunnen verbeelden, noch verwoorden, laat staan als inzicht kunnen conceptualiseren. Bion heeft het hier over de gedachten die nog op zoek zijn naar een denker (‘thoughts in search of a thinker’), zoals radiogolven die door een draadloze ontvanger kunnen worden opgepikt en publiekelijk gemaakt kunnen worden. En hij heeft het over ‘the shadow of the future cast before’; het verleden begrijpen vanuit een perspectief dat gericht is op de toekomst (Bion, 1994).

‘Creëren’ is het verwerven van uitzicht op gewenst handelen door ontwikkelde (zelf-) beelden en intenties los te laten en vorm te geven aan wat zich dan ontvouwt.

Ontspanning is dan meer het devies dan de inspanning die daaraan vooraf gaat als wij ons compliceren door intensieve bestudering van het andere buiten onszelf en hoe dat in ons resoneert.

Waar ‘zich realiseren’ te maken heeft met de verbinding tussen onze binnenwereld en onze buitenwereld, gaat het bij ‘creëren’

ook nog om het leggen van een verbinding tussen het verleden en de toekomst: leren van de toekomst die zich aandient (O. Scharmer, 2010). Dat betekent niet alleen dat we ons beseffen wie we in één of andere context tot nog toe zijn, maar dat we ons gewaar worden wie we in die context zouden kunnen zijn. Denk aan de bekende uitspraak van Caesar: “Veni, vidi, vici!”, die je vanuit dit perspectief zou kunnen begrijpen als: “Ik stond open voor de situatie en wat dat bij mij opriep, ik verbond mijn beeld van wat ik in mijn vermogen heb aan wat dat in deze situatie zou kunnen betekenen, ik maakte mijn visie in handelen waar”. Nu niet alleen verstandelijk en empathisch luisteren, maar ook generatief luisteren. Een derde manier waarop we ons tot de buitenwereld kunnen verhouden, namelijk door vanuit het grotere geheel waar te nemen wat mogelijk is; door zelf mogelijkheid te zijn (Karssiens, van der Linden, Wilderom & Ganzevoort, 2009).

Bij ‘legitimeren’ spraken we over angsten die we op realiteitswaarde toetsten en bij ‘zich realiseren’ over het verdragen (containment) van spanningen. Bij creëren gaat het meer over ‘protainment’, als het vermogen om de energie te genereren die nodig is om bij de opwinding te blijven waardoor we woorden kunnen geven aan datgene wat op dát moment leeft (Huffington, 2004). Op het moment dat verwarring plaats heeft gemaakt voor opwinding.

Denk aan een vergadering waarin iedereen zich inspant om met consensus een beslissing te nemen; waar dat niet lukt en opeens (vaak na een moment van rust, bijvoorbeeld een pauze) iemand opmerkt: “Wat we hier eigenlijk zeggen is.....” En de groepsleden een zucht van verlichting slaken, omdat er

een nieuw perspectief wordt aangereikt dat de situatie weer betekenisvol maakt en ze hun handelen weer zinvol op elkaar af kunnen stemmen. Iemand kon een cesuur ervaren in het proces van hard werken om samen consensus te bereiken; een cesuur of ruimte waardoor de ‘sense of the meeting’ (Morley, 1993) zich aandiende. Er werd vorm gegeven aan de gewenste toekomst die zich ontvouwt. Bij ‘creëren’ is zo’n moment van rust, van ontspanning, van loslaten en laten komen erg belangrijk. Zo’n stiltemoment waarop we bijvoorbeeld een douche nemen, na intensief aan een bepaald vraagstuk gewerkt te hebben, en er een nieuw perspectief opkomt dat in betreffende context zinvol is. De creatieve daad, waarbij we een nieuwe Gestalt gewaar worden, nadat we de lastige

gevoelens van niet-weten getolereerd hebben. Het is het proces waarbij we vertragen en diepgaand kijken naar de wereld en onszelf, en naar de wereld in onszelf. Totdat we open staan voor wat zich wil manifesteren. Waarna we terug kunnen keren naar de wereld met een uniek vermogen om tot actie over te gaan en te creëren.

Samengevat zijn de voornaamste voorwaarden voor een ruimte om ‘creëren’ mogelijk te maken: - focus aanbrengen door met de juiste mensen aan een heldere taak te werken - onszelf compliceren door ons op inhoudelijk en gevoelsmatig vlak open te stellen -loslaten en laten komen. Onderstaand een korte typering van de drie vormen van leidinggeven aan de onderstroom:

Legitimeren

Zich realiseren

Creëren

Bewust, maar niet-legitiem

Onbewust

Onbedacht

Verstandelijk luisteren

Empathisch luisteren

Generatief luisteren

Zien van het andere buiten jezelf

Voelen van het andere in jezelf

Gewaar worden van het nieuwe dat zich aandient

Op realiteitswaarde toetsen van angst

Spanningen hanteerbaar maken (containment)

Bij de opwinding blijven (protainment)

Voorwaarden:

- systeem in de kamer
- maximale contextvariatie
- oordeel opschorten

- sturen op grenzen
- spelende sfeer
- reorganiseren

- focus aanbrengen
- onszelf compliceren
- loslaten & laten komen

Blokkade:

Andere (en je eigen) afwijkende zienswijze het zwijgen opleggen

Je omgeving buiten sluiten (b.v. door de schuld te geven)

Vasthouden aan oude (zelf-)beelden & intenties

3. Competenties om leiding te kunnen geven aan de onderstroom

Zelf hanteren of zichtbaar maken

Een begeleider of leidinggevende die een bijdrage wil leveren aan het ‘legitimeren’ van belangrijke, onuitgesproken gedachten en gevoelens zal over werkvormen en vaardigheden moeten beschikken, waardoor mensen zich uitgenodigd voelen hun, eventueel afwijkende opvattingen uit te spreken. Deze probeert dan vooral de spanningen voor de groep te hanteren. Bij ‘zich realiseren’ en ‘creëren’ is het juist belangrijk om de groep te helpen de spanningen zelf te onderkennen en er minder defensief mee om te gaan. Hier gaat het er dus meer om spanningen zichtbaar en voelbaar te maken, in plaats van deze voor de groep te managen.

Hieronder zal ik bij twee competenties stilstaan die nodig zijn om groepen te helpen zelf hun spanningen beter te managen. Daarmee beperk ik mij dus tot competenties die een proces van bewustwording van onbewuste en onbedachte ervaringen mogelijk maken.

a. Hypothesevorming over taakspanningen op gang brengen

Verklaring of gevoelsanker

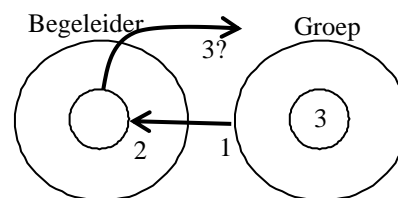
Bij ‘zich realiseren’ is de hypothese die we vormen een inzicht in de spanningsbron die een mogelijke verklaring vormt voor het eigen, defensieve gedrag. Terwijl de hypothese bij ‘creëren’ gaat over een uitzicht op en anker voor toekomstig handelen. In dit laatste geval gaan we niet op zoek naar een heldere verklaring voor defensief gedrag, maar naar een passend

gevoel over een verlangen omtrent de toekomst.

Jezelf als instrument inzetten

We richten ons hierna op hypothesevorming over spanningsbronnen als verklaring voor het eigen defensieve gedrag, oftewel op hypothesevorming bij ‘zich realiseren’. Om een groep te helpen hun ervaringen om te zetten tot een betekenisvol inzicht moet de begeleider zichzelf als instrument in kunnen zetten en daarmee met de groep delen wat hij hoort, ziet en voelt. Als de taak een plausibele verklaring vormt voor defensief gedrag, zal hij de groep confronteren met:

1. observaties van het manifeste (defensieve) groepsgedrag dat het werken aan de taak bemoeilijkt
2. eigen ervaringen met hoe de groep omgaat met hem als begeleider
3. een hypothese over hoe z'n observaties in verband zouden kunnen staan met latente spanningen die de groep ervaart bij het uitvoeren van de taak.



Waarneembaar groepsgedrag (1) en een, door de anderen wellicht invoelbare ervaring van de begeleider (2), brengt deze in verband met een eventuele spanningsbron (3) die in dit geval verbonden is met de uitvoering van de primaire taak van betreffende groep.

Samen

Door middel van voorbeeldgedrag nodigt de begeleider de groep uit te onderkennen en uit te spreken welke gevoelens aan hun

gedrag ten grondslag liggen. Dit is het ‘doorwerken’ (Hirschhorn, 1988) van de situatie, waarbij de groep voor de uitdaging staat goede en slechte gevoelens niet meer te splitsen, maar afgesplitste delen weer toe te eigenen en de situatie als geheel te onderkennen.

Door de groep een hypothese aan te bieden krijgt deze een metapositie en daarmee een mogelijkheid om op de eigen situatie te reflecteren (Haslebo en Neilsen, 2000). De toon waarop de begeleider z’n inbreng levert en hoe deze omgaat met reacties uit de groep zal zeer bepalend zijn voor wat de groep met zijn inbreng kan. Ik kom hier later op terug. Maar hier meld ik al dat het helpend kan zijn om het te zien als een aanbod van een mogelijk perspectief en niet als dé verklaring van hoe het eigenlijk zit (Newton, Long en Sievers, 2006). Het kan helpend zijn om het speels te brengen: “Wat levert het ons op als we er naar kijken”.

Parallellismen

Het aanbieden van een hypothese mist z’n effect als het tot een cerebraal gesprek leidt en het mensen vooral op verstandelijk niveau raakt, en niet uitnodigt tot een zoektocht op gevoelsniveau. Dan transformeren we ons gevoel niet tot een inzicht en gaan we daarmee voorbij aan de essentie van ‘zich realiseren’.

In dat geval kan het zinvol zijn te onderzoeken of de manier waarop we dit gesprek voeren een betekenisvolle

illustratie vormt van het defensieve gedrag waarover we het nu juist hebben. Vaak roept het onderwerp van gesprek bij mensen namelijk gevoelens op, waardoor men onbewust het (defensieve) gedrag gaat vertonen dat nu juist onderwerp van gesprek is. We nodigen de groep dan uit de verstandelijke zoektocht te staken en de aandacht te verleggen naar het gevoelsniveau: wat zijn de actuele ervaringen die ten grondslag liggen aan het gedrag dat we op dit moment vertonen? Het onderkennen van dit actuele gevoel kan een helpende trigger zijn om te onderzoeken of een vergelijkbare ervaring ons defensieve gedrag in het daar & dan verklaart. Zo onderzoeken we of er een parallel bestaat tussen ons gedrag en gevoel in het hier & nu en ons gedrag en gevoel in het daar & dan. Ieder gesprek over gevoel in het daar & dan is een intellectuele aangelegenheid; alleen het onderkennen van een actuele ervaring kan maken dat we de bron van kennis op ervaringsniveau aanboren.

Met de volgende casus zal ik illustreren hoe we door een parallel proces lastige taakspanningen konden onderkennen, hoe dit inzicht hielp om met het defensieve gedrag te stoppen en hoe we structurele afspraken konden maken, waardoor we het regelvermogen van de groep konden vergroten en taakspanningen hanteerbaar werden.

Casus: ‘de derde coördinator die afbrandt’

In een volcontinu bedrijf met vijfploegendienst werd ik gevraagd met betrokkenen te onderzoeken wat er steeds mis ging tussen de coördinator en zijn vijf ploegbazen. Afgelopen twee jaar waren er al twee coördinatoren in deze rol vastgelopen en de huidige coördinator dreigde de derde te worden. Ik was begonnen met individuele interviews die in een constructieve sfeer verliepen en waarin mij opviel hoe het goed functioneren van de fabriek iedereen ter harte ging. Daarna woonde ik een overleg bij, waarin de vijf ploegbazen en de coördinator bijeen waren om een beslissing te nemen over een probleem in de fabriek. De coördinator maakte een rondje en inventariseerde de mening van iedereen en noteerde deze

op een flap. Tijdens de uitwisseling die de coördinator met de eerste ploegbaas had, viel mij op dat de overigen zich geheel aan deze uitwisseling onttrokken. De directe buurman van de ploegbaas die sprak werkte z'n agenda bij, diens buurman ging naar het toilet, terwijl de volgende twee met elkaar in gesprek waren. Dat herhaalde zich toen de tweede ploegbaas z'n mening gaf over de zaak in kwestie; wederom leek niemand geïnteresseerd en was men met iets anders bezig. Toen de derde ploegbaas z'n mening aan de coördinator toelichtte, ging de coördinator z'n functie verder invullen, door deze laatste mening in verband te brengen met de vorige twee. Hierop volgde een scherpe uitval van de derde ploegbaas of de coördinator zijn standpunt maar onverkort wilde opschrijven. Toen de meningen op flap geïnventariseerd waren en er een beslissing genomen moest worden, zag ik de ploegbazen achteruit gaan zitten, de beslissing aan de coördinator overlaten en zich uiteindelijk tegen deze beslissing verzetten.

Wat mij verder opviel was dat de sfeer heel anders was dan tijdens de individuele interviews. Ook de bejegening van mij leek wel haast vijandig en het belang dat men hechtte aan het goed functioneren van het collectief leek ver te zoeken.

Het laatste deel van de vergadering was gereserveerd om op het proces terug te kijken en als aftrap kreeg ik het woord. Ik wees de groep op wat ik gezien had en ook op de mate waarin ik mij uitgenodigd voelde om iets over hun collectief functioneren te zeggen. Het was even stil en mijn woorden werden niet meteen van tafel geveegd. Daarom waagde ik het erop door te gaan met een hypothese over de oorzaak van hun optreden. "Zou het zo kunnen zijn dat het maken van een afweging tussen wat goed is voor de eigen ploeg en wat goed is voor het collectief zó veel spanning oproept, dat jullie de verantwoordelijkheid voor het collectief helemaal bij de coördinator leggen en de verantwoordelijkheid voor ieder van de ploegen bij iedere, afzonderlijke ploegbaas? Zou het zo kunnen zijn dat het openlijk bespreken van irritaties tussen de ploegbazen zó risicovol is vanwege allerlei onderlinge afhankelijkheden, dat dit niet gebeurt en de verantwoordelijkheid voor de oplossing van deze problemen volledig bij de coördinator gelegd wordt? En dat wat tijdens dit overleg gebeurt een grote parallel vertoont met wat in de werksituatie ook gebeurt? Daar heeft de coördinator immers ook alleen bilateraal overleg met de afzonderlijke ploegbazen die om de vier weken in de dagdienst zitten en is er bijna geen gelegenheid om zaken collectief te bespreken". Mijn suggesties leidde tot een uitvoerig gesprek, en het voornaamste resultaat van dat eerste gesprek was een bereidheid hierop terug te komen in een volgende bijeenkomst.

Terugkijkend op het hele project hebben de volgende zaken blijvende verbetering in de situatie gebracht:

** bewustzijn van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de coördinatietaak en daarmee het belang van het gezamenlijk overleg; bewustzijn van de spanningen verbonden aan deze gezamenlijke taak en de neiging die men had om de verantwoordelijkheid voor deze taak éézijdig bij de coördinator te leggen, waardoor deze het gevaar liep in een rol van zondebok terecht te komen. De coördinator beseftte zich in de loop van het project steeds meer dat zijn taak naast coördineren zeker ook het scheppen van voorwaarden was om de ploegbazen in staat te stellen zelf te coördineren.*

** vanuit dit bewustzijn werd besloten om de ploegbazen ook verantwoordelijkheden te geven die breder waren dan alleen voor de eigen ploeg (b.v. verschillende ploegbazen kregen een verantwoordelijkheid voor technische verbeteringen aan bepaalde machines), werd besloten om een roulatiesysteem voor operators tussen de ploegen in te stellen en werd het collectief overleg nauwkeuriger ingeroosterd. Beslissingen waardoor het regelvermogen van de ploegbazen werd vergroot en zij structureel in staat gesteld werden om te gaan met de spanningen verbonden aan de (coördinatie-)taak.*

** tenslotte werd al werkend nieuwe ervaring opgedaan met het op constructieve wijze omgaan met conflicten die tussen de ploegbazen sluimerden. Het vertrouwen dat zo ontstond verminderde de latente behoefte om een schijncohesie tussen de ploegbazen te doen ontstaan door zich tegen de coördinator af te zetten (het fenomeen van ethnocentrisme).*

b. Ons vermogen om te verdragen.

Met het geven van leiding aan de onderstroom scheppen we voorwaarden voor nieuwe betekenisgeving; we stimuleren de groep als het ware om met betekenissen te spelen. Levende systemen zijn ‘operationeel gesloten’, dit betekent dat de uitwerking van externe invloeden afhankelijk is van de betekenisverlening van het systeem zelf. We staan open voor overdracht van gegevens, maar zijn gesloten voor nieuwe betekenissen; daarvoor is wederzijdse interactie nodig (Maturana & Varela, 1989). Oftewel: we kunnen mensen niet ontwikkelen, we kunnen hen alleen een (transitionele) ruimte aanbieden om ontwikkeling mogelijk te maken (Amado & Ambrose, 2004).

Afgezien van het kennen van werkvormen betekent dit voor een begeleider het beschikken over zogenaamde ‘negative capability’ (Bion, 1988) of ‘gecultiveerde onwetendheid’ (Menzies-Lyth, 1989). Dit is het vermogen om spanningen te verdragen en als bron van informatie te gebruiken (Moeskops, 2006). Het woord ‘negative’ staat niet voor ‘ergens tegen zijn’, ‘een gebrek’ of ‘onbelangrijkheid’, maar voor een open ruimte. Zoals van een

huis of een mok, zonder welke dit voorwerp waardeloos zou zijn (French, 2000).

Het gaat hier dus om het vermogen om een ruimte te creëren, waarin spanningen van anderen kunnen worden geabsorbeerd en verdragen. Om zaken te laten gebeuren, betekenis zich te laten ontpoppen en ontvankelijk te zijn voor wat de situatie in ons oproept. Om het vermogen om helemaal in het hier & nu te zijn; de actuele ervaring te onderkennen en te onderzoeken, en niet te veroordelen. Om te vertrekken van waar we zijn (van Deene, 2008).

Bij het vermogen om te verdragen denken we wel aan de volgende zaken:

- weerstand niet persoonlijk opvatten
- reageren zonder persoonlijke veroordeling
- nieuwsgierig en met respect voor de ander
- het onderzoek vertragen en onze emoties onderzoeken in plaats van er direct mee te reageren
- niet over ‘de wereld’ spreken, maar over ‘onze manier van kijken naar de wereld’
- polarisatie omarmen en daarmee splitsing vermijden.

Bion (1988) noemt vier belangrijke voorwaarden die eigen zijn aan deze houding:

- zonder geheugen, want het heden is niet te begrijpen uit het verleden; alleen herinneringen die binnen betreffende situatie associatief ontstaan kunnen relevant zijn.
- zonder verlangen, want de eigen behoefte om te genezen of te ontwikkelen kan een open onderzoek naar de waarheid in de weg staan; helpen en tijdsdruk bemoeilijken het onderzoek naar wat gebeurt.
- zonder begrip, omdat we met een theorie in ons achterhoofd de actuele situatie niet kunnen zien en het gevaar bestaat alleen te zien, te horen en te voelen wat we al wisten.
- met gelijk verdeelde aandacht tussen het manifeste dat we buiten ons kunnen waarnemen, en het latente dat binnen onszelf resoneert.

Het is voor een begeleider van belang om met de groep niet in een interactie van aanvallen en verdedigen verzeild te raken. Allereerst om daar zelf niet de aanstichter van te zijn. Verder vraagt het ook nog eens de nodige competentie om als reactie op gedrag van een groep niet in een strijd te belanden. Want zelfs al brengt deze zijn hypothese heel neutraal, toch loopt hij dit risico. Zijn opmerking doet namelijk een appèl op de groep van bestraffing, van veroordeling, van schuld. Deze lastige gevoelens zal de groep snel afsplitsen en op de begeleider projecteren. Dan loopt deze het gevaar complementair (aanvallend of juist verdedigend) te reageren. En zo is de interactie van aanvallen of verdedigen in volle gang. De coherente ervaring die een groep idealiter opdoet ontstaat zo juist niet, omdat de groep en de begeleider een

‘deel-object relatie’ met elkaar aangaan en zo geen nieuwe, coherente ervaring opdoen. In de gewenste gemoedstoestand neemt de begeleider spanningen met een derde oor waar (Moylan, 2000) en geeft ze als getuige (niet als aanklager, rechter of verdediger) zonder gif terug. Dit betekent dat hij z’n grenzen goed hanteert en niet inhaakt. Z’n grenzen dus niet geheel open zet en zich over-identificeert en reacties van een groep persoonlijk opvat. Maar z’n grenzen ook niet geheel sluit en eventuele aantijgingen zonder reageren inslikt of lik op stuk geeft, want dat versterkt het proces van projecteren alleen maar (Stein, 2004). Werken met een ‘half doorlaarbare psychische grens’ betekent:

- projecties van anderen toelaten en als hún projecties onderkennen
- ze begrijpen en daarmee transformeren (niet oplossen)
- ze zonder gif (als hypothese) teruggeven.

Als ‘reflective practitioner’ zal de begeleider in de groep participeren en deels meegaan in regressie en tegelijk – vanuit ‘reflectie-in-actie’ – reflecteren op de ervaring die deze opdoet. Het begrip dat hij zo verkrijgt zal vervolgens beïnvloeden hoe hij nadien weer deelneemt.

4. Afsluitend

De waarheid wordt tussen mensen geboren, is vergankelijk en is niemands eigendom. Daarmee is het beste wat we kunnen doen om ons begrip van de situatie te delen en met dat van anderen te vergelijken. Oftewel, vanuit een vermogen om te verdragen, leiding te geven aan de onderstroom. Zo initiëren wij een proces van gezamenlijk onderzoek. Niet om uit te vinden welke notie juist is, maar om uit te vinden uit welke facetten de actuele

situatie bestaat en wat gedaan kan worden om het presteren van en het welzijn in het systeem in z'n bredere context te verbeteren. Niet te zoeken naar het begrip dat de waarheid het meest benadert, maar naar die beelden die ons helpen onze omgeving zo te begrijpen, dat we ons daartoe beter kunnen verhouden en er volgens onze voorkeuren mee om kunnen gaan.

Bij deze zoektocht ben ik de onderstroom

steeds meer gaan appreciëren. Waar ik dit aanvankelijk zag als gevaarlijk fenomeen dat bestreden moest worden, ben ik het meer gaan zien als realiteit waartoe we ons moeten verhouden als we problemen op willen lossen. Of liever nog als opportuniteit die je als gids in kunt zetten om te excelleren. We verdrinken namelijk, als we ons tegen de onderstroom verzetten en doen er beter aan ons er door te laten leiden.

Literatuur

- Amado, G. & Ambrose, A., *The transitional approach to change*, Karnac, London, 2004.
- Ashby, W.R., *Self-regulation and Requisite Variety*. In: Emery, F. E., *Systems thinking*, Penguin Books, 1969.
- Bion, W., *On a quotation from Freud*. Paper given at the International Conference on Borderline Disorders, Topeka, Kansas.) In: *Clinical Seminars and Other Works*. London: Karnac, 1994. p.306-311
- Bion, W., *Attention and interpretation*, Karnac London, 1988.
- Block, P., *Community; the structure of belonging*. San Francisco, Berrett-Koehler. 2008. ISBN 978-1-60509-277-5
- Bollas, C., *The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the Unthought Known*. London: Free Association Books, 1987
- Buber, M., *The way of men*, Kensington Publishing Corp., New York, 1996.
- Bunker, B. B. & Alban, B. T., *Large Group Interventions; engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, Jossey-Bass, 1997.
- van Deene, J.P., *Professionaliseren: kennis & kunde*. 2007.
http://www.iod.nl/downloads/artikels/Prof_kennis_en_kunde.pdf
- van Deene, J.P., *Verander door te zijn wie je bent! Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar*. Uit: *Management en Consulting* nr. 4, 2008. p.36–39.
http://www.iod.nl/downloads/artikels/Verander_door_te_zijn_wie_je_bent.pdf
- French, R., *Negative Capability', 'Dispersal' and the Containment of Emotion*, ISPSO symposium, London, 2000.
- Harvey, J.B., *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. San Diego, Ca, University Associates, 1988.

- Haslebo, G. & Nielsen, K.S., *Systems and Meaning; Consulting in organizations*. Karnac, London, 2000.
- Hirschhorn, L. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, M.A., MIT Press, 1988
- Huffington, C., Armstrong, D., Halton, W., Hoyle, L. & Pooley, J., *Working below the surface; the emotional life of contemporary organizations*. London, Karnac, 2004
- Janis, I. J. *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin Company, Boston, 1972.
- Karssiens A.E.A., van der Linden, C.S., Wilderom C.P.M. & Ganzevoort, W., *Leidinggeven vanuit verbeelding en overvloed*. Uit: *M&O*, 2009 nummer 5. p.58 – 76.
- Klein, M., *Our adult world and its roots in infancy*. 1959. In: *Group Relations Reader 2*. Ed. Colman, A. D. & Geller M. H., A. K. Rice Institute Series, Washington DC, 1985. p. 5 – 20.
- Kuipers, H. & van Amelsfoort, P., *Slagvaardig organiseren; inleiding in de socio-techniek als integrale ontwerpleer*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1992
- Laing, R.D., *Knots*, Pinguin Books, 1969.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J., *De boom der kennis*, Contact, Amsterdam, 1989.
- Menzies Lyth, I., *The Dynamics of the Social, Selected Essays, Volume II*, Free Association Books, London, 1989.
- Morley, B., *Beyond consensus: salvaging sense of the meeting*. Wallingford, PA: Pendle Hill Publications, 1993.
- Moeskops, O.G.M., *Het vermogen om te verdragen*, Uit: *M&O*, 2006 nummer 1. p.26 – 49.
- Moylan, D., *The danger of contagion*. In: *The unconscious at work*. Ed. Obholzer, A. & Roberts, V.Z., Bruner-Routledge, 2000. p. 51 – 59.
- Newton, J., Long, S. & Sievers, B., *Coaching in depth; The organisation role analysis approach*, Karnac, 2006.
- Scharmer, C.O., *Theorie U; Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Christofoor uitgeverij, Zeist 2010.
- Shapiro, R. & Carr, A.W., *Lost in Familiar Places; Creating New Connections between the Individual and Society*. Yale University Press, New Haven and London, 1991.
- Stacey, R. D., *Strategic Management and Organizational Dynamic; the challenge of complexity*. Prentice Hall, 2003.
- Stapley, L.F., *Individuals, groups, and organizations beneath the surface*. London, Karnac, 2006
- Stein, M., *Theories of experiential learning and the unconscious*. In: Gould, L.J., Stapley, L.F. & Stein, M., *Experiential Learning in Organizations; Applications of the Tavistock Group Relations Approach*. Karnac, London, 2004. p. 19 – 36.

- Vansina, L. S., & Vansina-Cobbaert, M.J., *Psychodynamics for consultants and managers*. Wiley-Blackwell, England, 2008
- Weisbord, M. R., *Discovering Common Ground*. San Francisco. Berrett & Koehler, 1992.
- Weisbord, M. R. & Janoff, S., *Don't just do something, stand there!* Berrett & Koehler, 2007.
- Wilber, K., *Zonder grenzen; oosterse en westerse benaderingen van persoonlijke groei*. Amsterdam, Karnac, 1994
- Winnicott, D. W., *Playing and reality*. Pelican Books, 1974
- Zweig, C. & Wolf, S., *Omgaan met je schaduw; de kracht van verboden gevoelens en verborgen talenten*. Utrecht, Servire, 1997