

BETEKENISVOLLE WERKRELATIES



Ina Ahuis

met striptekeningen van Barbara Stok

INHOUD

Voorwoord 11

Inleiding 13

1. Open en verborgen 16

Samen weten 17

Waarom gaat het (niet) vanzelf? 20

Jezelf verbergen 21

Jezelf laten zien 23

Het verhaal dat we onszelf vertellen 25

Tussen mensen kijken 27

2. Zondags en doordeweeks 30

Afspraak is afspraak 31

Zondagse en doordeweekse theorieën 32

Dubbele signalen 33

Jacob en Julia gaan samenwerken 34

3. Moerasgedachten 40

Getriggerd raken 41

Universele triggers 42

Persoonlijke triggers 45

De norm van de groep 48

Fouten maken 51

De motor en de brandstof 54

4. Jij of ik 58

Defensieve routines 59

De ladder der gevolgtrekkingen 64

Jacob en Julia 65

Dáár komen waar we niet willen zijn 76

5. Jouw wereld en mijn wereld 78

Onderweg 79

Gedachten lezen 79

Blinde vlekken 81

Denkfouten 82

Jacob en Julia 84

Samen weten wat er speelt 86

6. Je verhaal lossen maken 90

Reframen 91

Reflectie 93

Jacob en Julia 95

7. Je verhaal rijker maken 102

Bruggen bouwen 103

Stevige standpunten losjes vasthouden 106

Helder en nieuwsgierig zijn 108

De balans tussen pleiten en onderzoeken 111

Investeren 113

Jacob en Julia 114

8. De spanning omarmen 124

De aard van de spanning 125

Paradoxen 126

Slingerbeweging 126

Een paradoxaal frame 128

Jacob en Julia 131

Plezier beleven aan spanning 133

9. Vaste grond 134

Lidmaatschap 135

De werkrelatie met jezelf 137

Context van rust en vertrouwen 139

Meer aandacht voor werkrelaties 144

10. Pleidooi 146

Het werk en het leven 147

Betekenisvolle werkrelaties 148

Tools 150

Handvatten 151

Reflectie op triggers 151

Reflectie op relatiestructuren 151

Relevante informatie op tafel krijgen 152

Noten 183

Overzicht figuren en tabellen 189

Begrippenlijst 193

Dankwoord 197

Over de auteur 199



Even voorstellen ... Jacob en Julia

**REIS VER
DRINK WIJN
DENK NA
LACH HARD
DUIK DIEP**

KOM TERUG

Spinvis¹

INLEIDING

De wereld is complex en onoverzichtelijk en de vraagstukken die we in de samenwerking moeten oplossen, zijn dat ook. We moeten omgaan met verschillende belangen en tegenstellingen. We willen lastige en complexe kwesties op het scherpst van de snede bespreken, zonder te vervallen in slappe compromissen. De huidige tijd vraagt daarom meer dan ooit dat we elkaar uitnodigen relevante informatie op tafel te leggen. Dat wil zeggen: onszelf laten zien door relevante ideeën, beelden, gedachten en gevoelens met elkaar te delen, te zeggen wat ons aanspreekt of waarom we juist afhaken. Zo kunnen we bijdragen aan goede oplossingen en besluiten. Dit klinkt zo logisch dat je je kunt afvragen waarom het niet vanzelf gaat.

In organisaties werken over het algemeen betrokken mensen die afspraken maken over wat ze belangrijk vinden. Vaak houden we ons aan deze afspraken. En net zo vaak doen we dat om allerlei redenen niet. We zijn vóór transparantie, maar nu even niet, want anders gaat het escaleren. We zeggen van harte vóór samenwerken te zijn, maar in je eentje blijkt het wel lekker op te schieten. We willen verandering, maar dat geldt vooral voor de ander. We willen leren, maar doen het niet. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid en verwarring. ‘Huh? Dus dat verstaat hij onder openheid en transparantie? Hij wil dus helemaal niet samenwerken? En veranderen, maar dan zelf buiten schot blijven? Hoezo voorbeeldrol?’ En vervolgens: ‘Kan ik dit hardop zeggen of moet ik op mijn hoede zijn?’ En zo ontstaat er een onderstroom die niet behulpzaam is, impliciet blijft en tegelijkertijd sterk beïnvloedt welke kant het op gaat. Soms lukt het om dit bespreekbaar te maken. Net zo vaak raken we gevangen in de beeldvorming over elkaar en komt het vast te zitten. Verwijten klinken over en weer. Afspraken worden herhaald en opnieuw bevestigd, maar het helpt allemaal niet meer. Vanuit onze tunnelvisies besluiten we dat het aan de ander ligt. We vinden de ander onhandig, dom of hopeloos en zo maken we elkaar als het ware minder menselijk en stagneert een werkelijke ontmoeting in de samenwerking. Om hier uit te komen is het nodig elkaar open tegemoet te treden en onze eigen waarheid ter discussie te stellen.

INLEIDING

De basisgedachte van dit boek is dat we over het algemeen graag een goede bijdrage leveren in ons werk. Als we dat niet doen, is dat niet omdat we verkeerde intenties hebben maar omdat we de situatie als lastig ervaren. Als reactie daarop gaan we duwen en gaan anderen terugduwen. De paradox is dat we er zo zelf voor zorgen dat we daar komen waar we niet willen zijn. Het helpt dan niet om het gewenste gedrag in *mission statements* op te schrijven of afspraken alsmat opnieuw te maken. Het helpt wel om inzicht te krijgen in wat we als lastig ervaren. We kunnen ons afvragen hoe het komt dat we gelijk willen hebben, krampachtig worden, onze kritiek voor ons houden, abstract praten, de ander niet vertrouwen, de ander negeren, cynische opmerkingen maken, ons niet aan de afspraak houden en inconsistent gedrag vertonen. De focus in dit boek ligt dan ook niet zozeer op wat we moeten doen. De nadruk ligt op wat het werk van ons vraagt en hoe hard we elkaar daarbij nodig hebben.

We hebben werkrelaties nodig die sterk genoeg zijn om complexe, onoverzichtelijke vraagstukken te verkennen. We hebben een bedding nodig, vaste grond onder onze voeten om ons te kunnen begeven in het onbekende en ons te verbinden met het vreemde. Ook in het werk willen we ons zodanig thuis voelen dat we op elkaar terug kunnen vallen als dat nodig is.

Dit vraagt van ons om bij te dragen aan geborgenheid in werkrelaties. Het vraagt om een manier van denken en doen waarmee je verschillen kunt verkennen en benutten, in plaats van bestrijden. Om het besef dat spanningsvelden interessant zijn en een kans vormen voor groei en vernieuwing. Het vraagt om handvatten waarmee we onproductieve patronen kunnen herkennen en stoppen. En het is van belang taal te hebben om dit met elkaar te kunnen bespreken. Het vraagt bovenal om een fundamenteel andere manier van denken en het verlaten van de mythe van de maakbare samenleving. Het vergt een paradigmashift waarin we de complexiteit van organisaties omarmen, de kwaliteit van de werkrelaties vooropzetten en beseffen dat we mensen zijn. Je leren thuis voelen binnen dit vertrekpunt, dát is het nieuwe houvast.

Door dit boek meandert het beeldverhaal van Jacob en Julia³ met prachtige striptekeningen van Barbara Stok. Het verhaal gaat over een samenwerking tussen twee mensen die onbedoeld in een werkrelatie terechtkomen die zij beiden niet willen. Je ziet hoe ze hun samenwerking uiteindelijk betekenisvol weten te maken. De andere voorbeelden uit het boek komen voort uit mijn eigen en andermans ervaringen, ongeacht het perspectief van waaruit ze zijn beschreven. Alle voorbeelden zijn geanonimiseerd en aangepast.

Het door mij beschreven gedachtegoed is breed toepasbaar en goed bruikbaar in verschillende rollen, zoals leidinggevende, adviseur, trainer of coach. Achterin het boek vind je handvatten om het gedachtegoed toe te passen in je werk. Bij het gebruik ervan raad ik je aan te reflecteren op je eigen rol en de relatie tot degene met wie je samenwerkt. Weet waarom en hoe je het wilt inzetten. Navolgbaar zijn in je beweegredenen geeft vertrouwen.

2. ZONDAGS EN DOORDE- WEEKS

‘Ja, ja, ik ben me er eentje.’

Herman Finkers¹⁵

Afspraak is afspraak

In organisaties verwachten we van alles van elkaar. Als ik vraag welke woorden vaak in mission statements voorkomen, komen de volgende termen in rap tempo voorbij: we benadrukken eigenaarschap, zelforganisatie en ondernemerschap in de hoop zo voldoende wendbaar te kunnen zijn; we moeten lef tonen en worden aangevoerdig kwetsbaar te zijn, want dat is een teken van kracht; het is van belang open te zijn, initiatief te nemen, te zeggen waar het op staat en verschillen te waarderen. Soms staat erbij ‘Afspraak is afspraak’ en ‘Wij doen wat we beloven’. Als mensen mij dit vertellen, beginnen ze vaak tegelijkertijd al te grinniken. Ze hebben namelijk zo vaak ervaren dat er juist niet transparant wordt gehandeld, de klant niet voorop staat maar het eigen belang, er niet samengewerkt wordt omdat je in je eentje sneller kunt scoren, je niet open bent als dat te spannend is, je geen verantwoordelijkheid neemt voor een klus omdat je dat niet zit zitten, je maar even liever wat minder wendbaar bent als dat veel werk en verandering voorkomt en je liever geen lef toont als dat risico met zich meebrengt.

Degenen die het fenomeen van inconsistent gedrag al in 1974 hebben beschreven zijn de wetenschappers Chris Argyris (psychologie en economie) en Donald Schön (filosofie).¹⁶ Een bekende anekdote van Chris Argyris, die wordt gezien als de grondlegger van de lerende organisatie, beschrijft de oorsprong van zijn levenswerk. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werkte hij als tweede luitenant van het leger in Chicago. Op zijn laatste werkdag aan het eind van de oorlog, kreeg hij cadeautjes en hartelijke woorden van zijn werknemers, waarbij zij hem vertelden hoe fijn het was met hem te werken. Later, in een andere werkomgeving, merkte Argyris echter dat mensen hem veel minder waardeerden dan in zijn periode in het leger. Hij besloot zijn oud-medewerkers te vragen hoe zij de samenwerking met hem destijds in werkelijkheid hadden ervaren. En zo kwam hij er achter dat mensen hem juist veeleisend en lastig hadden gevonden. Maar waarom hadden ze hem dan destijds zo

2. ZONDAGS EN DOORDEWEEKS

hartelijk bedankt? Waarop de oud-collega zei dat ze opgelucht waren dat de oorlog voorbij was en dat ze tegelijkertijd ontzettend blij waren hém te zien vertrekken.

Zoals Argyris aangaf, was dit een pijnlijk voorval maar ook een buitenkans om te leren. Het was voor hem de reden zijn carrière te wijden aan de vraag waarom mensen denken dat ze in een werkomgeving niet kunnen zeggen wat ze eigenlijk vinden en hoe belangrijk het is te vragen welke fouten je maakt omdat je ze zelf niet ziet.¹⁷

Als ik optreed als docent illustreer ik onze neiging tot inconsistent gedrag, door – analoog aan een casus van Argyris – aan de deelnemers te vragen een dialoog te beoordelen van een manager en een medewerker.¹⁸ De deelnemers hebben er meestal weinig moeite mee de manager te beoordelen. Wat hen betreft is hij niet duidelijk genoeg, niet echt geïnteresseerd in de ander en laat hij te weinig zien van wat er in hem zelf omgaat. Vervolgens vraag ik de deelnemers om de manager te adviseren hoe hij dit gesprek met de medewerker beter had kunnen voeren. Na een korte voorbereiding gaan ze hierover met de manager, die ik speel, in gesprek. Dan blijkt dat zij, terwijl ze met de beste intenties in het gesprek zitten, in korte tijd in hetzelfde patroon verzeild raken als de manager en maken ze de fouten die ze vlak daarvoor nog zo scherp hebben veroordeeld. Ik heb dit in mijn eerste kennismaking met het gedachtegoed van Argyris zelf ook aan den lijve ondervonden. Het is fascinerend om te zien hoe we, in gesprek met de ander, iets aan de ander adviseren, terwijl we het ter plekke zelf niet doen. Je adviseert bijvoorbeeld de ander dat hij zijn emoties meer moet laten zien, maar doet dat zelf niet. Je adviseert om door te vragen, maar blijft zelf steken in herhaling van het punt dat je wil maken. Je adviseert de ander om zich meer te verdiepen in de ander, maar doet dat zelf niet.

Zondagse en doordeweekse theorieën

Argyris en Schön hebben laten zien dat mensen theorieën hebben die hen vertellen hoe ze zich moeten gedragen. Er zijn twee soorten theorieën: ‘the espoused theory’, de theorie die we met de mond belijden en de theorie waar we daadwerkelijk naar handelen: ‘the theory-in-use’. Ze worden ook wel de ‘praatheorie’ en de ‘doetheorie’ genoemd.¹⁹ Ik noem het graag de ‘zondagse theorie’ en de ‘doordeweekse theorie’. De

zondagse theorie is hetgeen waarvan we zeggen dat we het belangrijk vinden om te doen, het is alles waar we achterstaan. Bijvoorbeeld: ‘we zijn voor openheid’ of ‘afsprake is hier afspraak en we doen wat we beloven’. De doordeweekse theorie bepaalt wat we daadwerkelijk doen en is idealiter hetzelfde als de zondagse theorie. Maar als we een situatie als lastig ervaren, staat de doordeweekse theorie vaak haaks op wat we in rustiger vaarwater belangrijk zeggen te vinden en afgesproken hebben. Hierbij hebben we zo onze eigen, vaak irrationele, logica waarvan we ons overigens niet altijd bewust zijn. We stellen onszelf vaak mooie doelen voorafgaand aan een gesprek: we gaan openstaan voor de ander, contact maken, helder zijn, interesse tonen enzovoort. Maar onze werkelijkheid is complex en zit vol met dilemma’s die we onderweg tegenkomen. Dit zorgt ervoor dat we onze doelen, vaak onbewust, bijstellen. Onbedoeld produceren we dan iets wat we eerder niet van plan waren.

Dubbele signalen

Ik ontdekte dat over mezelf toen ik deelnam aan een casus waarin een collega mij vroeg hem te helpen leren. Dat wilde ik wel. Ik had een mooi zondags idee over hoe ik dat kon doen, hoe je een ander hoort te coachen: je moet je eigen oordeel uitstellen en juist door alleen open vragen te stellen, zet je de ander aan het denken. Toen ik vervolgens in het gesprek deze aanpak toepaste, bleek dat de ander geen antwoord had op de gestelde vragen en dat hij juist had gehoopt dat ik iets zou aandragen waar hij wat aan had. In eerste instantie wist ik mijn benadering, vanuit de beste intenties, vol te houden en ging ik niet in op zijn suggesties. Maar toen de antwoorden op mijn vragen uitbleven, werd ik korzelig, ging ik aandringen, de vraag herhalen en suggestieve vragen stellen. Toen de ander ook ging aandringen om mij te bewegen toch iets aan te reiken waar hij wat aan had, trapte ik daar niet in. Ik weigerde antwoord te geven en stelde mijn vraag opnieuw: ‘Denk nou toch zelf eens na, wat zou je kunnen doen?’ Toen de ander nog niet thuis gaf, besloot ik dat de ander helemaal niet wilde leren en dat ik mijn tijd zat te verdoen. Vanuit dit oordeel verdween mijn interesse en besloot ik af te haken.

Mijn doordeweekse gedrag in dit voorbeeld kwam voort uit een dilemma. Ik wilde graag waarmaken dat ik de ander kon helpen te leren, maar ik wilde dat niet op de manier die de ander verwachtte. Ik vertikte het om in te gaan op de suggestie van

2. ZONDAGS EN DOORDEWEEKS

de ander iets aan te reiken in plaats van alleen maar vragen te stellen. En ik vond het lastig dat ik probeerde te helpen, maar door de reactie van de ander niet tot mijn recht kwam. Dat zei ik echter niet hardop. Ik maakte een keurig einde aan het gesprek: 'Nou, ik hoop dat je er wat aan gehad hebt.' De ander zat daardoor ook met een dilemma: hij had niets geleerd in het gesprek met mij, maar dat is natuurlijk niet aardig om te zeggen, hij moest mij juist dankbaar zijn dat ik hem wilde helpen. Dus zei hij: 'Dank je wel dat je me wilde helpen, ik stel het zeer op prijs.'

Dit proces van over en weer niet echt zeggen wat je denkt, ook al kunnen we dat als het ware 'lezen' bij elkaar, noemt Argyris *'the accepted cheating game'*.²⁰ Beiden geven we de ander dubbele signalen. En zo zijn wij als collega's, ondanks de goede intenties, in een zeer verwarrend gesprek terechtgekomen.

Van de ander vinden we inconsistent gedrag vaak onuitstaanbaar. We beoordelen de ander met groot gemak als 'slap en onbetrouwbaar'. Voor onszelf zijn we een stuk toegeeflijker en gebruiken we de omstandigheden als excuus: 'Ik weet wel dat het niet past bij wat we hadden afgesproken of wat ik belangrijk vind, maar het kan nu gewoon even niet anders.'

Als we aan de zijlijn staan, weten we vaak hoe het moet en veroordelen we de ander. Maar als we zelf in de modder staan, doen we vaak wat we de ander verwijten.

Het komt vaak voor dat we, bewust of onbewust, inconsistent gedrag vertonen. Om preciezer te zien hoe dit werkt, volgen we in dit boek de samenwerking tussen Jacob en Julia.

Jacob en Julia gaan samenwerken

Jacob is verandermanager en werkt sinds een paar maanden op het hoofdkantoor van een landelijke organisatie. De organisatie werkt met een viertal regio's en aan het hoofd daarvan staan regiomanagers. De directie heeft besloten een veranderproces te starten en laat weten: 'We willen de organisatie wendbaarder maken en daarom willen we de zelforganisatie in teams bevorderen onder het motto: ruim baan voor teams.' Ze hebben Jacob gevraagd een verandertraject vorm te geven.

In een bijeenkomst met het managementteam, dat bestaat uit de directie en de regiomanagers, zegt Jacob dat het hem een goed idee lijkt om de regio's en het hoofdkantoor in dit proces met elkaar te laten optrekken. Zo kunnen we, benadrukt hij, gebruikmaken van elkaars kennis en inzichten en gezamenlijk tot de noodzakelijke stappen komen. Het managementteam vindt dit een goed idee en in onderling overleg wordt besloten om in elke regio hiervoor een teamleider aan te wijzen. De uitgekozen teamleiders gaan met Jacob het veranderteam vormen.

De regiomanagers hebben inmiddels namen genoemd van teamleiders die hiervoor in aanmerking komen. Jacob gaat nu met elk van de genoemde teamleiders afzonderlijk een eerste gesprek voeren om het veranderproces in hoofdlijnen door te spreken en te horen hoe zij daar tegenaan kijken.

Hieronder volgt het gesprek dat hij had met een teamleider uit de regio West. Zij heet Julia.

2. ZONDAGS EN DOORDEWEEKS



OVER DE AUTEUR

Ina Ahuis studeerde orthopedagogiek en onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Gefascineerd door het thema 'leren in organisaties' ontwikkelde zij zich tot organisatieadviseur en werkt ze aan samenwerkingsvraagstukken. Ze verdiepte zich daartoe onder meer in organisatie- en veranderkunde, *organizational learning*, systemisch werk, *deep democracy*, het brein en antropologie. Haar uitgangspunt is dat mensen graag een goede bijdrage leveren aan hun werk en daarom is haar favoriete vraag: waarom gaat het (niet) vanzelf? Samen met haar klanten gaat zij op zoek naar waarachtigheid en levenslust. Zij stelt betrokkenen in staat fundamenteel anders te kijken, geeft praktische handvatten om betekenisvol samen te werken en zorgt dat er wat te lachen valt.

Ina heeft in haar loopbaan afwisselend als intern en extern adviseur gewerkt, waarvan, onder andere, zes jaar bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en vijf jaar bij De Galan & Voigt, bureau voor organisatieontwikkeling. Sinds 2004 is zij gevestigd als zelfstandig adviseur in het noorden van het land. Naast haar advies-schap treedt zij op als docent bij onder andere Noorderlink, Sioo en het Wenckebach Instituut van het UMCG.

Over het gedachtegoed in dit boek heeft zij een meerdaagse leergang ontwikkeld.

Voor meer informatie: www.ahuis.com

Om betekenisvol werk te leveren, vragen we elkaar relevante informatie op tafel te leggen en maken we mooie afspraken over eigenaarschap, lef tonen, wendbaarheid en het waarderen van verschillen. Maar in de praktijk, in onze complexe werkelijkheid, doen we vaak iets anders, laten we ons niet zien en verzeilen we onbedoeld in een samenwerking die niemand wil. We laten onszelf dan ook niet sturen door afspraken alleen. Ons leven wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van onze relaties. Dat is in ons werk niet anders. Groei en innovatie vraagt van ons het onbekende in het werk – met de daarbij horende spanning – aan te gaan. Naarmate onze werkrelaties steviger zijn, gaat ons dat gemakkelijker af.

Dit boek biedt praktische theorieën, taal en handvatten voor leiders, adviseurs, trainers, coaches en andere professionals die werkrelaties in de samenwerking beter willen begrijpen en willen versterken.

JE LAAT JEZELF ZIEN ALS HET VERTROUWD IS

JE VERBERGT JEZELF ALS HET ONBEKEND IS

HET ONBEKENDE KAN VERTROUWD RAKEN ALS JE JEZELF LAAT ZIEN

