

Plezier in ontregeelen

We weten het heel goed en ondervinden bijna dagelijks de effecten: wat er in de onderstroom gebeurt is doorslaggevend voor het al dan niet slagen van verandering. Maar dan volgt vaak een onmachtig gevoel. Hoe maak ik dit zichtbaar? Hoe kom ik in contact? Kan ik er meer grip op krijgen? Ofwel: hoe kan ik verder komen dan wat vaker rondhangen bij de koffieautomaat en een dagje meedraaien bij de balie?

Barbara van der Steen heeft van dit vraagstuk haar vak gemaakt. Als sociaal psycholoog kwam zij als jonge adviseur bij Berenschot terecht. Ze zag collega's keer op keer teleurgesteld raken als een onderzoek met mooie presentatie niet gelijk tot verandering leidde. Van der Steen: "Wij vinden dat het dan pas begint." Samen met collega Aart Goedhart zocht ze naar manieren om het ongreepbare te kunnen grijpen. Van der Steen: "Als er gedoe is kun je beweging proberen te brengen in het proces, daar kun je kundig in worden en zo je gevoel van onmacht ombuigen naar plezier in je werk. Aandacht is hierbij het sleutelwoord." Van der Steen en Goedhart zijn inmiddels vele jaren actief op dit gebied als adviseurs, ze schreven er een boek over en ontwikkelden een opleiding, waarin je leert complexiteit te ontrafelen en betekenis te geven aan de onderstroom.

Het allereerste moment

Van der Steen: "Het DNA van een proces ligt in het eerste moment. Als je als adviseur betrokken

raakt bij bijvoorbeeld een verandering of nieuw beleid, dan is er altijd een eerste contact waarin de opdrachtgever of adviesvrager wensen en ambities aan je vertelt. Dat is een sleutelmoment. Hier is vaak al een onderstroom voelbaar. Dat zit 'm in taal, in gebaren, in onuitgesproken verwachtingen en zo meer. Als bijvoorbeeld iemand op dat moment een concrete 'bestelling' bij jou doet zoals 'ik wil graag een nieuwsbrief', dan roept dat bij jou vaak gevoelens van onrust op. De kunst is dan om tussenruimte te creëren. Om bijna met judobewegingen de behoefte achter de bestelling te honoreren, door de ruimte te pakken om het over de behoefte te hebben en nog niet onmiddellijk de bestelling te leveren. Dat vraagt vaardigheden als nieuwsgierigheid, fascinatie en vooral een intrinsieke drive om echt alles te onderzoeken. Ook vraagt het om te leren luisteren naar je eigen signalen. Als iemand zegt dat het morgen af moet zijn en jij al pijn in je buik krijgt bij de gedachte aan weer een doorwaakte nacht, dan is het de kunst om bijvoorbeeld te zeggen:

‘De sleutel in dit alles is aandacht. Aandacht is een spier die je kunt trainen is onze stelling. Door de inhoud heen ga je luisteren naar wat er nog meer ‘gezegd’ wordt’



Barbara van der Steen

‘Dit klinkt als een vraag die weinig zorgvuldigheid behoeft. Is dat wat je ook bedoelt?’ Maar ook humor kan je helpen: ‘Is morgen niet wat laat? Wat als we inzetten op vanmiddag 16.00 uur? Wat vraagt dat van jou en van mij?’ Zo zijn er nog veel meer interventies die je juist op dat allereerste moment van dienst kunnen zijn. Dan kunnen de rollen duidelijk worden, de onderliggende onzekerheden op tafel komen en de expliciete en vooral ook impliciete verwachtingen.”

Aandacht

Van der Steen: “De sleutel in dit alles is aandacht. Aandacht is een spier die je kunt trainen is onze stelling. Door de inhoud heen ga je luisteren naar wat er nog meer ‘gezegd’ wordt. Dat vraagt een open houding en belangeloosheid. Als jij zelf al een oplossing in gedachten hebt, kun je bijna niet

meer belangeloos luisteren, je hebt je filter al aan staan. Ook vraagt het om alert te zijn op impliciete verwachtingen. Als jouw opdrachtgever van jou verwacht dat je de opdracht als een aap op jouw schouder neemt, en jij accepteert die door te gaan hollen en fiksen, dan ontsla je de opdrachtgever van zijn of haar eigen rol in het proces. Dat gaat onbewust. Probeer dan nog maar eens het eigenaarschap terug te leggen. Daarom is het zo belangrijk om aandacht te hebben voor rollen en verwachtingen, vooral wanneer ze impliciet zijn. En ja, daarvoor moet je ook soms het conflict aangaan. Dat kan nodig zijn om beweging te krijgen in het proces.”

Wat moet je kunnen?

Van der Steen: “Werken met de onderstroom wordt pas complex als je het wil overzien en in

een model gieten. Het is een oefening naar een open houding waarin je de reflex vermijdt om de bewegingen te beheersen en regisseren. Dit is vaak lastig. Daarvoor in de plaats kun je oefenen in een houding van een open, grenzeloze nieuwsgierigheid en fascinatie. Ten eerste voor de vraag ‘wat is hier allemaal aan de hand?’ en bovenal met een dosis humor en plezier in de speelruimte die er altijd is, bijvoorbeeld om de bestaande kaders te ontregelen. Het is echt de moeite waard, want in de onderstroom zitten ook de kiemen voor verandering. Alleen weet je niet vooraf welke kiem mooie bloemen en welke onkruid teweegbrengt. Ook dat moet je leren verdragen.” —