

VU Research Portal

Een enkel maant tot kalmte

Schuiling, Gerrit Jan

published in

M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie
2020

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Article 25fa Dutch Copyright Act

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Schuiling, G. J. (2020). Een enkel maant tot kalmte: Een narratief experiment. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 74(4), 20-31. <https://www.tijdschriftmeno.nl/artikel/17075/Een-enkel-maant-tot-kalmte-Een-narratief-experiment>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Een enkel maant tot kalmte

Een narratief experiment

Gertjan Schuiling

*(...) met al zijn gewoonten, ideeën, verlangens,
met zijn gehele psychische en fysieke constellatie, (...)
Anna Karenina in Tolstoj (1877/2017, p. 913)*

De verteller

De adviseur was heel wat stress tegengekomen in zijn werk, bij cliënten en ook bij zichzelf. Luister naar je lichaam, zeggen ze als je last hebt van stress. 'Maar hoe doe je dat?', vroeg hij zich af. Het antwoord dat hij kreeg: geef eerder aandacht aan gevoelens van spanning en vermoeidheid. Oké, goed idee. Maar hij had gemerkt dat hij zo het luisteren naar zijn lichaam in het kader zette van stressmanagement, alsof je je lichaam de boodschap geeft: 'Ik luister naar je, lichaam, omdat ik geen last van je wil.' Als je dat tegen een partner zegt, krijg je gehele ruzie. 'En eigenlijk gebeurt dat ook met mijn lichaam, als ik er alleen naar luister opdat het mij gewillig volgt.' Hij is daarom op zoek gegaan naar een andere verhouding met zijn lichaam. Buiten zijn werk, met yoga, therapie en fitness. En ook bij zijn werk als organisatieadviseur.

Daar wil ik een verhaal over vertellen, omdat luisteren naar je lichaam en anderen helpen bij organisatieproblemen ten nauwste verwant blijken te zijn. Ik wil de adviseur daar graag over aan het woord laten; zijn ervaring heeft daar namelijk iets zinnigs over te zeggen. Maar wat ik als verteller jarenlang niet snapte, is dat daar een andere vorm voor nodig is. Met de in het adviesvak gebruikelijke manieren van vertellen, wordt de samenhang niet helder tussen wat het cliëntensysteem met de adviseur doet en hoe zijn interventie op zijn beurt uitwerkt in het cliëntensysteem. Die relationele dynamiek heeft Schein (1999) goed beschreven, maar wel in talige modellen voor gespreksvoering, waardoor de fysieke materialiteit van de interactie buiten beeld blijft. De familie- en organisatieopstellingen introduceerden die fysieke kant gelukkig weer, maar missen een vertelgenre dat ervaringen verzamelt en het adviesvak conceptueel verrijkt.

Een lezer zou kunnen tegenwerpen dat er al veel verhalen over stress bestaan – zowel ervaringsverhalen als wetenschappelijke theorie. En dat het werk lang niet de enige bron van stress is; dat klopt allebei. Het gaat mij als verteller nu in het bijzonder om drie punten. Allereerst het idee van de schrijver Alexander Kluge (1984) die in navolging van de filosoof Kant aan gevoelens een producentenstatus toekent. Wat gevoelens produceren, zijn onderscheidingen (bijvoorbeeld tussen warm en koud). De ervaring waarover dit verhaal gaat, had dit als uitgangspunt: dat als gevoelens producenten zijn, je ze ook in het werk hun werk moet laten doen, dus niet alleen in de privésfeer of de vrije tijd.

De tweede inspiratiebron is wat Paul Verhaeghe (2019) zegt over intimiteit. Hij citeert Roland Barthes: ‘Mijn lichaam heeft niet dezelfde ideeën als ik’ en ‘dat plezier opduikt wanneer het lichaam zijn eigen ideeën begint te volgen’ (p. 228). Over dat opduikende plezier wil ik een verhaal vertellen. Waarbij ik oefen met het combineren van de drie stijlregisters die Maxim Februari in het openbare debat onderscheidt: het dichtelijke, het professionele en het artificiële.

De enkel

‘Ik wil als enkel graag mijn ervaring inbrengen. Ik voel me uitgebuit door een persoon die zichzelf overbelast en dan gaat joggen voor de ontspanning. Alsof dat mij geen moeite kost! Tijdens zo’n inspanning heb ik me dus een keer verstuikt in het bos. Teruglopen naar huis was een pijnlijke geschiedenis. Vele jaren later wilde de persoon die zich als mijn meester ziet de bus halen aan het einde van een werkdag in Nijmegen – hollen. En daar ging ik, door mijn hoeven – wekenlang last van gehad.

Sindsdien hoeft dat hollen van mij niet meer. De persoon bij wie ik hoor, probeert dat nog een enkele keer en dan geef ik met pijnsignalen te kennen daar niet van gediend te zijn. Er ontwikkelde zich ook een uitstulping op mij. De orthopeed liet een foto maken en diende een prednisonprik toe. Pijn meteen weg en weer lekker soepel lopen, tot het na twee jaar weer terugkwam; nieuwe prik toen. De orthopeed vond dat normaal, maar ik niet. Als dat zo nog dertig jaar doorgaat, ben ik net een gatenkaas.’

Het verhaal van Gertjan

‘Op een dag en op een plek die ik me nog goed herinner, blij ik opeens een tekst niet te kunnen lezen. Ik ben dan 28. De ogen nemen de tekst wel waar, maar kunnen de zinnen niet lezen, het beeld is draaierig; een onvermogen te focussen. Dit irriteert me enorm: “Wat krijgen we nu? Ik moet toch kunnen werken?” Ik voel deze irritatie in mijn hele lijf, niet alleen in mijn hoofd. Het is een verlies van controle (“Het lichaam doet niet wat ik wil”), maar ik leer gelukkig al snel te accepteren dat het om het tijdelijk uitvallen van een vermogen gaat, in dit geval van het vermogen een tekst te lezen. Mij bij dat functieverlies neerleggen, helpt me te ontspannen.

Dit door mijn lichaam afgedwongen leerproces speelt zich de jaren erna meermalen af en kent ook gelukkige momenten. Zoals mijn zoon op de crèche zien, onder de indruk van de schimmel van sinterklaas. Binnen zitten terwijl het regent en aandachtig een waterdruppel volgen die langs het raam zijn weg naar beneden zoekt. In mijn eentje wandelen in verlaten streken van Nederland.'

De enkel in gesprek met de moeder

'Jij weet dat ik als enkel niet je zoons sterkste eigenschap was. Toen hij als kind leerde schaatsen, zwikte ik steeds door. Maar hij zette door en reed op de middelbare school toch de hele poel rond. Hij deed dat op wilskracht om mee te doen met de meisjes, minder omwille van het ontspannen plezier dat zijn vader tot ver in de zestig beleefde aan de schaatsbeweging zelf. Hij heeft daarin iets van jou. Jouw lichaam was je hele leven een struikelblok. Als jonge moeder gleeed je uit met de fiets en brak je been. Veel later, in een Frans dorp, struikelde je over een paaltje – met de ambulance terug naar Nederland. Om twee voorbeelden te noemen.

Elke keer weer oprabbelen en verder, dat heb je stoer volgehouden; net de negentig niet gehaald. Niet laten merken dat iets pijn doet, leerde je al jong. Een broertje dat jong overleed. Een vader die zeven jaar werkloos was, omdat hij in de jaren dertig als lid van de sociaaldemocratische vakbond NVV in Brabant geen baan kreeg. Die vanwege zijn baan naar Amsterdam verhuisde, waar je uitgelachen werd om je dialect. Die waardigheid vond in een houding van "je niet laten kennen". Dat was je trots en zwakte tegelijk. Tijdens de beschietingen in 1944 durfde je als enige van het gezin in Heusden de straat op. Om er vervolgens boos om te zijn dat niemand er oog voor had dat je ook best bang was.'

De adviseur op acquisitie

'Bij mijn eerste bezoek aan een nieuwe klant word ik bij de receptie door iemand opgehaald. Zij stelt zich voor als Carla, maar ze noemt haar functie niet. Gezien die voor naam is zij niet de opdrachtgever die mij via e-mail heeft uitgenodigd. Maar wie is zij dan wel? Zij draait zich meteen om en gaat me met grote passen voor.'

De enkel protesteert

'Dit is foute boel! Als enkel kan ik bij het lopen al enige dagen niet goed meedoen. Deze mevrouw loopt echt te snel, in een heel lange gang. Ik zend onmiddellijk noodsignalen uit, terwijl ik wat achter haar aanhink. Al gauw is een afstand van tien meter tussen ons ontstaan.'

Ik merk dat Gertjan zich hier als adviseur ongelukkig door voelt. De verwijdering is voor hem onbehaaglijk – alsof hij het nu al niet meer kan bijbenen. Als Carla aan het eind van de gang omkijkt, ziet zij de afstand, wacht even op ons en loopt dan in hetzelfde tempo het parkeerterrein over. Ik weet uit ervaring dat versnellen slecht uitpakt en voel er niets voor me te forceren, enkel en alleen om de indruk te wekken dat er met de adviseur niets mis is. Ik merk dat Gertjan even twijfelt of hij afstemt op mij of op de mevrouw en dat hij dan besluit de zichtbare achterstand te accepteren, waarna zijn gevoel van onbehagen afneemt. Wat weerhoudt hem er eigenlijk van om even te zeggen dat ik een probleem heb?’

De opdrachtgever

‘Ik heb Gertjan uitgenodigd om de lectoren te ondersteunen bij het schrijven van de beleidsnota onderzoek. Zij komen daar niet uit. Ik heb al verschillende conceptversies langs zien komen. Er zit geen lijn in, het is bij lange na niet compleet en er groeien irritaties bij hen en bij mijn collega-directeuren. Ik heb in de directie de portefeuille onderzoek en ben dus verantwoordelijk om hier wat aan te doen.

Vorig jaar heeft een andere adviseur gezegd dat de kracht van onze lectoren ligt in hun verbinding met een academie en met het werkveld van die academie en dat we dus niet moeten werken met een centraal onderzoekscentrum. Maar die vier lectoren van onze vier academies moeten echt wel samenwerken om een beleidsnota voor de hele hogeschool te schrijven. We kunnen daar toch moeilijk een aparte beleidsmedewerker voor aanstellen. Maar ja, dat samenwerken lukt ze dus niet goed. Carla vroeg een paar dagen terug of ze mag meedoen aan het eerste gesprek. Prima: dan kan zij het gezichtspunt van de lectoren inbrengen.’

Carla over haar haast

‘Oorspronkelijk stond er anderhalf uur voor de afspraak tussen de adviseur en de directeur. Maar ik wil per se meedoen en kan slechts een uur. Vandaar mijn haast. Als ik in de gang de eerste keer omkijk, zie ik de afstand die tussen ons is ontstaan. Zou hij mij als secretaresse zien? Dat overkomt me namelijk wel vaker. Bij de tweede keer omkijken realiseer ik me dat hij last heeft met lopen. Toch laat ik hem twee flinke trappen beklimmen, in plaats van de lift te nemen.’

Aan tafel bij de opdrachtgever

Jolanda staat al te wachten en zegt: ‘Ah, daar zijn jullie. Laten we maar snel aan de slag gaan.’ Zij schetst de situatie en Carla vult aan. Jolanda hoort Carla spreken over ‘oud zeer’ dat zij in de opdracht opgenomen wil zien. Zij luistert naar de vragen die

de adviseur daarover aan Carla stelt en denkt: ‘Zij benoemt tot in detail de pijnlijke punten, zowel tussen de lectoren als tussen de lectoren en mij. Ik voel me daar niet prettig bij en schuif wat achteruit op mijn stoel; dit gaat te ver voor een eerste gesprek. Vooral ook omdat zij dingen over mij zegt waar ik het niet mee eens ben en ik dit niet de plek en het moment vind om dat te weerspreken. Ik merk dat de adviseur waarneemt dat ik moeite doe mijn mond te houden. Hij forceert me niet om mij hier nu al over uit te spreken.

Als gevoelens producenten zijn, moet je ze ook in het werk hun werk laten doen

Ook Carla lijkt te merken dat het voor mij soms te snel gaat, maar zij gaat toch door. Voordeel daarvan is wel dat het de adviseur snel duidelijk wordt dat hij zijn rol zorgvuldig moet kiezen. Hij formuleert twee rollen voor het ondersteunen van het schrijven van de beleidsnota: als projectleider of als procesbegeleider. Fijn dat hij voorstelt daarover vandaag geen besluit te nemen, maar eerst een verkennende ronde te doen door zowel te spreken met het lectorenteam als met de directie. Hij zegt dat hij dan ook pas kan bepalen of hij hier wel kan helpen. We spreken een contractje af voor deze verkenningsronde: welke eisen stellen de lectoren en directeuren aan de beleidsnota en in welke rol kan hij daar het meest helpend bij zijn?’

De enkel ligt onder tafel

‘Daar aan tafel bij de opdrachtgever lig ik op de vloer en blijf onrustig. Ik voel mij onvoldoende erkend. Volgens mij zag Gertjan best dat er liften waren. Hij had het voor mij op moeten nemen en kunnen zeggen: “Die trappen zijn voor mij nu te zwaar. Ik neem de lift. Zie je zo boven.” Hij gaat ervan uit dat ik loyaal meewerk. En dat doe ik ook wel, maar de vanzelfsprekendheid waarmee dat verwacht wordt, stoort me. Alsof hij er nog steeds geen erg in heeft wat hij me aandoet, mij niet respecteert in *mijn* autonomie. Hij heeft de mond vol van zelfsturing, maar erkent niet dat ik als lichaamsdeel ook zo mijn eigen wetten heb. Een belangrijke wet van de enkel is dat hij schakelt tussen de beweging van de voet en de beweging van het been. Zonder mij zouden voet en been niet kunnen samenwerken. En zonder die samenwerking kan hij niet op acquisitie. Ik vervul de verbindingsrol tussen delen van zijn lichaam, zodat hij zijn verbindingsrol in het cliëntsysteem kan vervullen.’

De adviseur in gesprek met twee teams

‘Als adviseur neem ik wel degelijk nota van de boodschap van mijn enkel. Ik accepteerde bewust tot twee keer de afstand die ontstond toen ik mijn enkel zijn zin gaf niet te ver-

snellen. Bovendien realiseer ik me dat ik hier een deel van het te adviseren werksysteem in actie zie. Innerlijk maak ik de aantekening dat Carla haast heeft en weinig moeite doet om rekening te houden met het tempo van een ander. Hoe zou ze dat met haar collega's doen? Goed dat mijn enkel me hier opmerkzaam op maakt; dit is informatie die nog goed van pas kan komen. Dat compenseert het lullige gevoel zo ver achter te blijven.

In de verkenningsronde bespreek ik het probleem eerst met de lectoren en merk dat zij geholpen willen worden het zelf te doen, zowel wat betreft het schrijven als het gesprek met de directie. Dus past de rol van procesbegeleider, niet die van projectleider. In het gesprek met de directie wijs ik hen op een inconsistentie in de missie van de organisatie; die moet opgelost worden, willen de lectoren een adequate beleidsnota kunnen schrijven. Ik merk dat de directeuren bereid zijn actief aan de visievorming mee te doen, in plaats van zich afstandelijk als opdrachtgever van het lectorenteam te gedragen. Dus ook hier past niet de rol van projectleider. Ik wil een verbindingsrol spelen tussen beide teams: gezien de (ingetogen) verwijten over en weer kan ook de samenwerking tussen beide teams beter.

In deze verkenningsronde krijg ik er echt aardigheid in hier te helpen. Als de opdrachtgever mij vertelt dat zij de lectoren heeft gezegd dat het niet zeker is of ik het als adviseur wel wil doen, voel ik mij als pionnetje in haar spel op mijn gemak. Het plezier dat me dit oplevert en de mate van ontspannenheid zijn nieuw voor me. Ik gun het zowel het lectorenteam als het directieteam dat deze klus goed voor elkaar komt.'

Het vliegwiel op gang brengen

'Ik ben benieuwd hoe je bij ons het vliegwiel op gang gaat krijgen', zegt lector Bart, als ze in een gelegenheid langs de snelweg zitten. 'Dat ga ik niet doen, maar jij', is het antwoord van Gertjan. 'In jullie taakverdeling hebben jullie immers afgesproken dat jij het visiehoofdstuk schrijft. Hoe wil je dat aanpakken?' Bart reageert met weinig animo: 'O, er zijn de afgelopen jaren al vele aanzetten voor dat hoofdstuk gemaakt. Die ga ik eerst maar eens bij elkaar zoeken.' 'Hoe zie je dat voor je? En heb je daar zin in?', vraagt Gertjan. 'Nee, dat niet. Maar ja, hoe dan wel?' 'Wat ik voor me zie is dat je een leeg stuk papier pakt en gewoon helemaal opnieuw begint. Al die ouwe stukjes herinneren er alleen maar aan dat het daar niet mee lukte. Het visiestuk moet iets sprankelends hebben, in ieder geval van toon. Jullie hebben nu hernieuwd vertrouwen dat het kan; put daaruit als je die lege pagina met zinnen begint te vullen.' 'Dat zie ik wel zitten!', zegt Bart, alsof er een last van hem afvalt.

Met de twee teams aan tafel

'Ik zet beide taakprocessen – lectoren schrijven beleidsnota en directie verheldert het kader hiervoor – parallel in beweging en organiseer halverwege een ontmoeting van lectorenteam en directie. Het design van deze ontmoeting maakt het mogelijk dat ook het

oud zeer ter tafel komt. Dit gebeurt in een confrontatie tussen lector Carla en Jolanda, de opdrachtgevende directeur. Carla beschrijft een voorval waarin een verwijt aan Jolanda doorklinkt. Jolanda regeert intens: als directeur moet zij met meerdere belangen rekening houden. Ze kan niet zomaar een wens van lectoren honoreren, zonder rekening te houden met het beleid.

Terwijl zij dat zegt schieten haar de tranen in de ogen. Zij voelt zich tekortgedaan door de wijze waarop Carla de probleemsituatie weergeeft. Carla is daar duidelijk door ontdaan en weet zich even geen raad. Beide gemoedstoestanden – zowel het zich niet-erkend voelen als het onthand zijn – treffen mij als reëel. Ik ben makkelijk geraakt door zo'n situatie en krijg ook een traan in mijn ogen. Daar hoeft overigens niemand iets mee, áls ze het al opmerken. Maar dat realiteitsgevoel geeft me wel een stevig stuur in handen als Kees, een van de lectoren, aan het eind van de bijeenkomst zegt dat hij hoopt dat ieder het verleden nu achter zich kan laten. Ik zeg dat Carla duidelijk nog niet zover is en dat we moeten uitzoeken hoe we dat wel mogelijk maken.'

Carla in gesprek met de enkel

'Verdorie, uitgerekend de man die me een jaar geleden een vervelend kunstje flikte, roept me nu op het verleden achter me te laten! Mooi niet. Wel lastig wat er net met de directeur gebeurde. Ik was echt verrast dat zij zo aangedaan was door mijn kritiek op de besluitvorming, dat zij het zich zo persoonlijk aantrok. Ik wist niet hoe daarop te reageren.

Als ik de trap afloop, stelt de adviseur me voor nog even na te praten. Als we samen rustig aan een tafeltje in een open ruimte zitten, zegt hij dat ik – als degene die het oud zeer heeft geagendeerd – nu merk dat ik zelf deel ben van het zeer van anderen. Hiermee zet hij me voor het blok. Ik vertel hem dat ik al een coach heb, bij wie ik mijn verhaal goed kwijt kan.

Dan vertelt hij mij het verhaal van zijn enkel; die blijkt heel wat meer empathie te hebben dan hij. Die kent blijkbaar de ervaring van het ontdaan en onthand zijn uit de eerste hand. Hij communiceert mij zijn ervaring in de gang die eerste dag zo: "Ik kon op dat moment niet zo snel lopen als jij. Ik zag dat je moeite had dat te accepteren en daar je tempo op aan te passen. Ook die moeite herken ik: ook een stukje van een mens heeft soms een bijzondere reden om een situatie onder controle te willen hebben. En dan stoort het als een ander zich daar niet in voegt. Rustig onder de tafel liggend merk ik dat je in de samenwerking in het lectorenteam moeite doet om tot afstemming met de drie anderen te komen. Maar als jouw gemoedsbeweging direct botst met de gemoedsbeweging van een ander – zoals net – dan lijk je verbouwereerd dat de ander op haar beurt ook intense emoties heeft over de interactie met jou. Zou het kunnen lukken om beide naast elkaar te laten bestaan, zowel jouw intensiteitsgraad als die van de ander?"

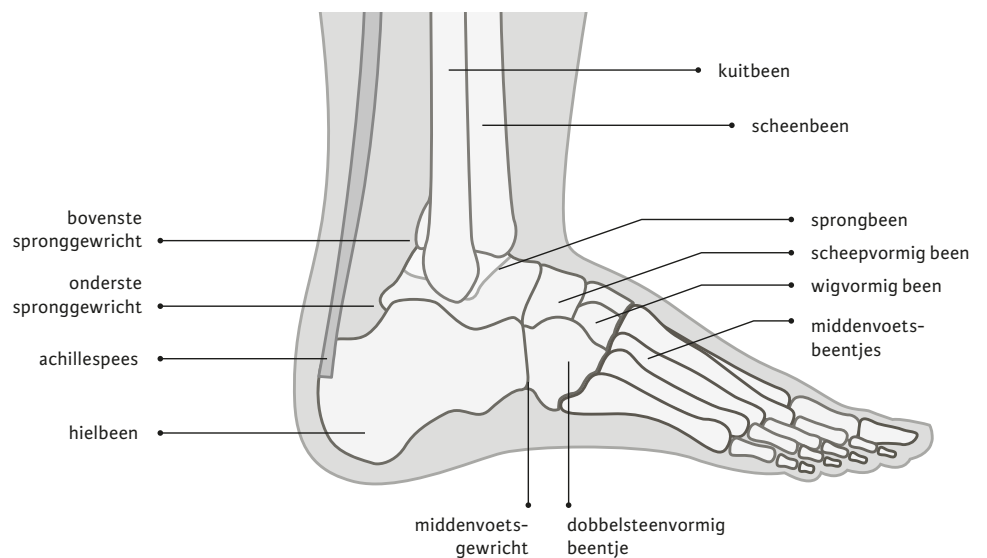
Tja, daar zeg ik geen nee tegen, al maak ik meteen duidelijk dat ik geen idee heb hoe je zoiets doet. Ik vind het goed dit verder te bespreken op de volgende lectorenbijeenkomst.'

Over de enkel

Een enkel bestaat uit gewrichten (zoals het bovenste en onderste spronggewricht) en uit de ruimte tussen de gewrichten. Door dit 'ertussen' is beweging mogelijk. De pijn in de enkel van de adviseur wordt veroorzaakt door een uitstulping van het bot, waardoor de tussenruimte wordt ingeperkt.

Sociale relaties hebben ook tussenruimtes nodig. Lewin spreekt in dit verband van de 'ruimte voor vrije beweging' (1941/1951, p. 114). Hij bepaalt de mate van vrije ruimte in relatie tot toegankelijke en ontoegankelijke gebieden in de levensruimte van een individu.

Het dubbele doel van de interventie in de casus is dat lectoren elkaars ruimte voor vrije beweging verruimen en dat het lectorenteam en directeurenteam toegankelijker worden voor elkaar. Dit vanuit de aanname dat het functioneren van een team mede wordt bepaald door de externe regelcapaciteit in relatie tot interactiepartners in andere teams (De Sitter, 1994).



Oud zeer doet nú pijn

Op de agenda van het lectorenteam staan de zakelijke punten voorop. Maar lector Bart denkt al wat na over het oud zeer dat onderaan de agenda staat. 'Ik ben dat thema een beetje zat', denkt hij. 'We zijn nu lekker aan het werk en die beleidsnota gaat ons dit keer lukken. Hoe erg is het nu eigenlijk wat de een de ander in het verleden eventueel heeft aangedaan?' Hij kijkt naar Carla en geniet ervan met hoeveel toewijding zij suggesties doet voor het hoofdstuk kwaliteitszorg en is benieuwd wat zij straks nog kwijt wil over haar ergernissen.

Als er nog een half uur te gaan is, snijdt de adviseur het thema van het achter ons laten van oud zeer aan. Carla maakt direct een scherp verwijt richting Kees, die opriep het verleden achter ons te laten. Zij refereert aan iets van enige tijd geleden, waardoor zij

zegt moeite te hebben Kees nu te vertrouwen. Bart luistert en kan zich opeens niet meer inhouden. 'Ik vind het echt volkomen onzinnig wat jij nu van hem vraagt. Het maakt me verschrikkelijk boos. Maar ik ga nu eerst naar het toilet.' Hij staat op van de vergader-tafel. De vier anderen praten wat door. Als hij terugkomt, kijkt ieder naar Bart. Hij legt indringend maar rustig uit wat hem zo boos maakte en er ontstaat een gesprek over hoe zij elkaar zien en hoe ze met elkaar verder willen.

De bijeenkomst eindigt met het gevoel dat gezegd is wat gezegd moest worden. In de nabespreking met Carla uit de adviseur zijn waardering voor haar moed: 'Jij hebt tijdens het intakegesprek dit oud zeer tot onderdeel van de opdracht gemaakt en daarmee iets losgemaakt, waardoor je nu zelf het meest te verstouwen krijgt.' Een jaar later zegt Carla tegen hem: 'Je taakgerichte aanpak werkte prima voor het werken aan het oud zeer. Dit gaf ons team ook voor het eerst een succeservaring: "Hier is de beleidsnota. We kunnen het wel!" Dat gezamenlijke competentiegevoel hielp ons door de relationele strubbelingen heen. Ook goed dat je de directie in het werk betrok – niet als opdrachtgever, maar als actor met een eigen taak in deze klus.'

Reflectie van de adviseur

'Het adviesvak kent een (tijdelijke) hiërarchische relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Schein onderscheidt verschillende soorten cliënten en definieert de primaire cliënt als de persoon die de eigenaar is van de kwestie waar het om draait. De kwestie waar het hier om draaide was een niet-presterend lectorenteam – zowel het team als de directeur was hier eigenaar van – en een directie die klaagde over het team, in plaats van haar stuk van het werk te doen. Het ging dus niet om één, maar om twee kwesties; niet één partij was cliënt, maar de constellatie van partijen. Die constellatie kwam echter wel samen in de rol van de opdrachtgevende directeur, die onderzoek in haar portefeuille had. Zij moest zowel de directie dienen, als de lectorengroep.

Een manier om een verbindingsrolpersoon te helpen twee groepen tegelijk te dienen, is de twee groepen in een relatie van samenwerking te brengen in de openbaarheid van hun beider teams. Bij de ontmoeting van de twee teams wijzigde de interteamrelatie door de uiting van de opdrachtgevende directeur zich in haar functie niet erkend te voelen door Carla. Haar expressie zich gekwetst te voelen, ondermijnde effectief het verwijt dat haar gemaakt werd dat zij onvoldoende opkwam voor de belangen van de lectoren.

De zakelijke mededeling was dat een directeur rekening moet houden met meer belangen dan alleen die van één groep. De relationele mededeling was dat zij binnen die belangenafweging al het mogelijke deed voor de lectoren en zich daarin niet gezien voelde. In het lectorenteam werkte het uiten van collegiale woede grenzenstellend en helend. Zulke gevoelens brengen betrouwbaarheid terug in relaties, omdat zij meer realiteit inbrengen dan de kale feiten.'

De reflectie van de enkel

‘Het was fijn op dag één in die lange gang gehoord te worden door de adviseur. En het was nog fijner een stem te krijgen in het adviesproces, daar aan tafel met Carla. Dat gaf pas echt erkenning dat ik er ook toe doe. Hoe het me verder verging? Ik kreeg al snel nieuwe oefeningen bij fitness, zoals de *powermill* en de *bosu*, ben daardoor veel stabielier geworden. De laatste prednisonprik is alweer heel wat jaren geleden.

Overigens gaat het gerucht dat, door de nieuwe oefeningen, nu de heup begint te protesteren. Blijkbaar is mijn balansherstel zijn balansverstoring. Daar zal hij op zijn beurt wel iets voor weten te vinden. Dat belemmert mij niet in mijn functioneren. Het is net als in dat kinderliedje: “De kop van de kat was jarig, zijn pootjes vierden feest / Het staartje kon niet meedoen, dat was pas ziek geweest / Het kwam net uit het ziekenhuis en had zo’n pijn in z’n keel / En al dat dansen en dat springen was hem veel te veel.” Toch mooi, dat de ziekte van de een de feestvreugde van de ander niet verstoort.’

Een patriottische knie als inspiratiebron

Zoals gezegd, is het werk van Kluge een van mijn inspiratiebronnen als verteller van dit verhaal. Hij houdt zich in zijn verhalen, films en theorievorming intensief bezig met de Duitse geschiedenis. Daarbij neemt hij (al vanaf begin jaren tachtig) het standpunt in dat bewustzijn meer omvat dan alleen het denken: het gaat daarbij bijvoorbeeld ook om gevoel, wensen, zintuigen en ledematen. Zo start en eindigt zijn film *Die Patriotin* met een sprekende knie. De hoofdpersoon, Gabi Teichert, is docente geschiedenis in Hessen. Zij wordt een patriot genoemd omdat zij belangstelling toont voor alle doden van het rijk. Al snel neemt de knie het woord en zegt: ‘Ik ben de knie die over is van korporaal Wielands been, lichaam of de hele man waar ik bij hoorde, tot hij op 29 januari 1943 sneuvelde in

het noordelijke keteldal bij Stalingrad. Ik ben overgebleven en ik wil iets rechtzetten. Ik loop haastig door de wereld en spreek tegelijk voor korporaal Wieland, want niemand is eenvoudigweg

Afstemming op je lijf is ook een voorwaarde voor het leveren van goed werk

gewoon dood als hij sterft. Zo kan men ons niet afschrijven, de wensen, de benen, de vele ledematen, de huid die het koud heeft. En juist als er niets anders over is dan *ik, de knie* dan moet ik spreken, spreken, spreken.’

In de volgende scène vertelt de knie dat hij de geschiedenis onderzoekt met de vraag: ‘Hoe kan ik ontkomen aan de geschiedenis die ons allen zal ombrengen?’ Aan het eind van de film neemt de knie weer het woord en zegt dat hij zich nog eenmaal begrijpelijk wil uitdrukken en houdt vervolgens een half Duits, half Latijns verhaal over eruditie.

Het eindigt met: 'Ziet u, mijn korporaal Wieland kon de vormingsprincipes van Karel de Grote niet uit zijn hoofd voordragen, ik echter als knie ...'

Kluge's project is groot: leren van een lange geschiedenis die velen heeft omgebracht. Mijn project als verteller is kleiner: leren in ons werk – als adviseur, als manager of als docent – onze ervaringen te benutten en erover te verhalen en daarbij te putten uit alle elementen van ons individuele bewustzijn. Als we het werk van zelfregulerende elementen in onszelf kunnen erkennen, kunnen we in het werk ook meer inclusief met de spanningen van anderen omgaan. Kluge wijst hierop in een gesprek met Pauval: 'Vertellen heeft heel veel met empathie te maken.' Empathie komt taakgerichte samenwerking ten goede, doordat ze de wederzijdse afstemming versoepelt tussen afzonderlijke zelfregulerende activiteiten (Kluge & Pauval, 2018).

Goed advieswerk: meerstemmig handelen in constellaties

De Vlaamse psychiater Verhaeghe stelt dat afstemming op je lijf een voorwaarde is voor een goed leven. Dit verhaal wil laten zien dat afstemming op je lijf ook een voorwaarde is voor het leveren van goed werk. Toen een collega Gertjan vroeg waarom hij de beschreven opdracht goed advieswerk vindt, was zijn antwoord: 'Ik was niet eerder zo ontspannen bij het helpen van een cliëntconstellatie om de eigen spanningen op te lossen – spanningen die bijna altijd gelijktijdig in een team en tussen teams spelen, omdat teams van elkaar afhankelijk zijn. Het lukte hier om via het gesprek tussen de teams de interactie in het team weer gezond te maken. En omgekeerd, want het is uiteraard een hink-stap-sprongproces. Dat geeft een sneller en duurzamer resultaat, dan als je je hulp kunstmatig begrenst tot één team, binnen de lijnen van de probleemdefinitie van de opdrachtgever (die zichzelf het liefst buiten het probleem ziet staan).

Het was mijn enkel die dit spel afdwong, door zijn protest tegen mijn aanvankelijke neiging het tempo van Carla te volgen en daarmee vast te houden aan het beeld van een kwieke en daadkrachtige adviseur. Doordat ik afstemde op dit verzet van mijn enkel, werd mijn handelen als vanzelf meerstemmig. Een kwieke en daadkrachtige adviseur wil zelf scoren, een adviseur die de pijn in zijn enkel leidend maakt voor zijn handelen creëert in zichzelf ruimte om er plezier in te hebben anderen te helpen presteren.'

Goed in je vel zitten houdt niet in dat je je kiplekker voelt, maar dat je erkent waar de pijn zit. Het gevoel in de enkel is een snellere en alertere waarnemer van wat er in een specifieke constellatie speelt dan het denkende hoofd. Als je innerlijk weet te navigeren aan de hand van de gewaarwordingen van je lichaam, geeft dit je een basis om al handelend te navigeren op de constellatie van krachten waarbinnen de interacties in een organisatie zich afspelen en waar je als adviseur jouw actie aan toevoegt. Innerlijke meerstemmigheid dus, als conditie voor de meerstemmigheid van doelgericht samenwerkend handelen.

Nawoord vanuit Maxim Februari

En zo heeft het professionele stijlregister toch weer het laatste woord. Dat geeft weer iets dikdoenerigs – jammer – maar dat kan ook bijna niet anders, want de bandbreedte van maatschappelijke gesprekken is smal. Het levende geluid is te concreet en het kunstmatig intelligente geluid te abstract. Wel is hier rond de normale professionele stijl de vertelruimte wat vergroot, door te zingen van de directe ervaring van het leven en te wroeten in de gedachtewereld van niet-menselijke systemen.

Dankbetuiging

Ik dank Suzan van Dieren, Gijsbert van der Heijden en Jan van der Stoel voor hun waardevolle feedback en suggesties in de werkgroep constellatief vertellen. We wilden voor het organisatievak iets doen wat de Nederlandse historici al veel eerder hebben gedaan: een narratieve vorm ontwikkelen waarin een breder publiek geïnteresseerd raakt in wat je vak te bieden heeft. ■

Literatuur

- Februari, M. (2020). Niet alleen waarover, wat en wie, maar vooral hoe (column). *NRC Handelsblad*, 28 april.
- Kluge, A. (1984). *Die Macht der Gefühle*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Kluge, A. & Pauval, V. (2018). Erzählen hat sehr viel mit Empathie zu tun. In V. Pauval, H. Holl & C. Pornschlegel (eds.), *Von Sin(nen) und Gefühlen. Alexander Kluge-Jahrbuch, dl. 5* (pp. 33-46). Göttingen: Unipress.
- Lewin, K. (1941/1951). Regression, retrogression and development. In K. Lewin (ed. D. Cartwright), *Field theory in social science. Selected theoretical papers* (pp. 238-303). Westport, CT: Greenwood Press.
- Schein, E. (1999). *Procesadviesing*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- Tolstoj, L. (1877/2017). *Anna Karenina*. Amsterdam: Atheneum - Polak & Van Gennep.
- Verhaeghe, P. (2019). *Intimiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Auteur



Dr. G.J. Schuiling is programmadirecteur actieonderzoek bij de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig adviseur bij Thierry & Schuiling te Amstelveen.
E-mail: gertjan@tslearning.nl.

