

# ZONDER TWIJFEL GEEN ZEKERHEID

Twijfel is geen erg  
aangename toestand,  
maar zekerheid is een  
belachelijke toestand.

*Voltaire 1770*

Martijn Jansen

Misschien is twijfel niet het eerste woord wat in je opkomt als je aan ervaren begeleiders of een krachtige leider denkt. En tegelijk is het bijna ondenkbaar dat iemand áltijd zeker weet wat er moet gebeuren.

In dit hoofdstuk neem ik je als lezer mee om de mooie en minder mooie kanten van twijfel te verkennen. Degene die verwacht een oplossing te vinden voor het omgaan met twijfels of die hier een stellig verhaal verwacht, moet ik alvast waarschuwen. Het wordt geen kookboek of '5 stappen om van twijfels af te komen'. Sterker nog, het zal misschien best wat rommelig worden af en toe. Want dat hoort voor mij ook bij twijfel, dat het wat minder overzichtelijk en gestructureerd is. Het wordt een narratief met vragen, beschouwingen, verschillende invalshoeken en af en toe een bekentenis hoe ik er zelf mee omga. Dat doe ik onder meer aan de hand van een eigen praktijksituatie.

*Het coachen van middenmanagers is wel vaker een onderdeel van de leiderschapsprogramma's die ik doe. Maar dit keer is het wel een bijzonder gesprek. Want de manager zit zwetend tegenover me en kijkt steeds weg. En dat omdat we het hebben over 'hoe helpt jÓuw manager je in je werk?'. Bijzonder dat dit op dit moment gebeurt. Ik aarzel wat ik met mijn observaties en gevoel zal doen. Is dit wel de plek en het moment om er over te beginnen?*

### **Stop met twijfelen, toch?**

Bij twijfelen heb je het vermoeden dat iets niet waar is. Soms is die twijfel er vooraf, soms achteraf en soms zelfs terwijl je bezig bent. Meestal begint twijfel met een vraag. Of met een gevoel. Twijfelen komt voort uit het bang zijn om een verkeerde keuze te maken. Daar zit dus ook angst in. Angst maakt twijfelen tot piekeren. De negatieve emotie overheerst op dat moment. Op veel sites staan daarom tips hoe je snel moet stoppen met twijfelen. Want twijfelen is lastig, dus daar willen we snel vanaf.

Moet je dan dus je gevoel wegmaken? Iedereen twijfelt weleens. Twijfelen heeft een meerwaarde. Twijfelen is onderzoeken, open vragen stellen, hypotheses opwerpen en toetsen, nuances zien. Meervoudig

kijken wordt dat ook wel genoemd. Volgens Boonstra & Caluwé (2006)<sup>1</sup> is dat een belangrijke toegevoegde waarde van adviseurs.

Maar tegelijkertijd herken ik de neiging om van de twijfel af te willen komen. Want hoe fijn is het als je iets zeker weet? Twijfelen is vaak helemaal niet prettig en kost tijd. En soms weet je het ook zeker! Volgens mij is juist het contrast van belang. Ik kan niet zeker van iets zijn als ik niet regelmatig ook twijfel. Voor mij hoort twijfelen bij het leven en zijn twijfel en zekerheid aan elkaar verbonden. Dus zonder twijfel, geen zekerheid!

### **Zekerheid en twijfel op hetzelfde moment**

Een filmpje van een Ted-talk die ik graag gebruik in leiderschapstrainingen heet *Weird, or just different*<sup>2</sup>. Voor wie hem niet kent: in het filmpje spreekt Derek Sivers over iemand die de weg vraagt in de Verenigde Staten en daarna in Japan. En daar blijken verschillende zekerheden en terechte twijfels te zijn over wat de waarheid is. Hij eindigt met het statement 'wat waar is in de ene wereld is tegelijkertijd onwaar ergens anders'. Een krachtige, maar ook lastige paradox.

Sivers koppelt het twijfelen en zekerheden aan de context waar je je in bevindt. Die koppeling van twijfelen aan context sluit mooi aan bij een veelgebruikt denkkader als het gaat om (persoonlijk) leiderschap. Want in elke opdracht die ik doe speelt persoonlijk leiderschap wel een rol. In deze systemische blik op leiderschap wordt verschil gemaakt tussen de persoon die je ten diepste bent, de rol die je vervult en de context waarin dat gebeurt. Persoon, rol, context dus. Als je die drie elementen koppelt aan zekerheden en twijfelen, dan word je vaak gevraagd in de rol van begeleider of coach voor een bepaalde context/organisatie. Over die rol en context mag je vragen stellen, spiegelen en zaken ter discussie stellen. Maar het spannende gebeurt in het derde element van persoonlijk leiderschap: jij als persoon. En dan bedoel ik de persoon van de begeleider zelf. Dus als de twijfel

<sup>1</sup>Boonstra, J., & Caluwé, L. D. (red.) (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

<sup>2</sup>[https://www.ted.com/talks/derek\\_sivers\\_weird\\_or\\_just\\_different?language=nl](https://www.ted.com/talks/derek_sivers_weird_or_just_different?language=nl)

'naar binnen slaat'. En je gaat twijfelen aan je eigen interventies, je kwaliteiten en of je wel de juiste persoon bent om dit te doen. Het roept de vraag op: mag je als begeleider aan jezelf twijfelen? Mag je onzekerheid voelen? Of tonen? Want twijfel heeft vaak te maken met gebrek aan geloof of vertrouwen. In de informatie, in de opties en soms ook in jezelf. Dat laatste is natuurlijk het meest ingewikkelde. Dus die bewaar ik nog even voor later.

*Ik neem even een pauze in het gesprek met de middenmanager. En probeer de spanning wat te breken door grapjes te maken. Mijn manier om wat lucht te brengen. In de wandeling naar het koffieapparaat zet ik voor mezelf zoveel mogelijk op een rij waar mijn twijfel zit. Want heb ik wel gecontracteerd om het erover te hebben? Is het mijn rol wel? En kan ik handelen wat zich gaat aandienen als ik ga 'doorprikken'? Ik wil immers niet iets openbreken wat ik vervolgens niet goed kan begeleiden? Ik besluit het toch bespreekbaar te maken door een vraag te stellen en mijn twijfel te delen over de vraag: 'is dit het juiste moment om het er over te hebben?'*

## **De schoonheid van twijfelen voor mij als persoon**

Er zit voor mij ook veel kracht en schoonheid in twijfelen. Want ik heb ervaren dat twijfelen mij ook helpt. Twijfelen houdt mij scherp, want het stelt mijn interpretaties en aannames ter discussie. Dat helpt om mijn vak goed te kunnen uitoefenen. En soms slaat de twijfel naar binnen en dan twijfel ik aan mezelf. Bijvoorbeeld aan wie ik ben of wat ik doe, aan mijn ego en mijn 'verhaal'. Dan zie ik niet de schoonheid, maar 'haat ik twijfel'. Ik had in ieder geval meermaals twijfels of het zou lukken met mijn promotieonderzoek. Ben ik wel slim en goed genoeg om dat te kunnen afronden? Dat onderzoek wilde ik gebruiken om mijn kennis over de groep die ik coach, te vergroten. Later twijfelde ik over het nut van dit onderzoek toen iedereen riep dat middenmanagers oud nieuws waren. In dit geval hielpen veel gesprekken mij. Door twijfel uit te spreken en te delen met collega's, vrienden, familie en mijn klanten. En in die gesprekken, die moeilijk waren en moeite kostten, ontstonden nieuwe ideeën. En steun, dat ik 'niet gek was'.

Als ik twijfel probeer ik terug te keren naar wat ik wél weet. Naar wat voor mij waar is. Waarbij ik niet per se geloof in één objectieve waarheid, maar het te ver vind gaan als mensen zeggen dat er géén waarheid meer is. Dan zouden er alleen maar meningen zijn, en de empirisch bewijsbare waarheid er niet langer toe doen. Ik ga uit van intersubjectiviteit: het helpt mij om beelden en versies van de waarheid met anderen te delen en bediscussiëren. Dus bij twijfel zoek ik anderen op en maak ik de twijfel expliciet en bespreekbaar. Ik verwacht van mezelf en anderen niet dat ze neutraal of ongekleurd naar situaties kijken. Dat lukt bijna niemand, want we nemen allemaal onze 'kleuring mee'. Volgens mij kan niemand oordeelloos waarnemen. Ik gebruik daarom liever de term, 'oordeelsbewust'. Dus bij het twijfelen is het niet alleen van belang wát je waarneemt, maar ook welk frame je zelf hanteert en in hoeverre je bereid bent daarover te twijfelen. Alleen en in combinatie met anderen. Vrij gebaseerd op het adagium van Immanuel Kant (durf te denken) zou dat dan worden: durf te twijfelen!

*De manager is zichtbaar opgelucht. En ik ook. Want we kunnen en mogen het er over hebben. Langzaam wordt duidelijk wat er speelt. En blijkt dat de middenmanager zelf ook getwijfeld heeft of het wel 'past om het hier te bespreken'. Het ter plekke uitspreken en delen van de twijfel leidt tot een gesprek op een dieper niveau. Waardoor we op een dieper niveau met elkaar kunnen spreken over wat ons drijft, wat onze angsten en verlangens zijn. Ons gesprek gaat minder over ons handelen en meer over onszelf en onze identiteit. Maar ik vind het nog steeds spannend of we dit gesprek met elkaar kunnen voeren zonder dat we op onderwerpen komen waar we de omvang en consequenties samen niet meer kunnen overzien en aankunnen.*

### **Een duik in de boekenkast helpt als ik twijfel**

Soms helpt het dan om terug te vallen op bronnen van kennis waar je niet aan gaat twijfelen. De Van Dale is daar een voorbeeld van. Van Dale omschrijft iets in twijfel trekken als 'het niet zeker geloven. Toestand waarin men zich niet voor of tegen iets kan uitspreken'. En over twijfelachtig wordt geschreven dat het gaat om 'niet onvoorwaardelijk

geloven'. En hoewel twijfel misschien niet gelijk een positieve connotatie heeft, is het feit dat wij als organisatiecoaches niet onvoorwaardelijk geloven en voetstoots aannemen wel weer essentieel in ons vak.

Een Latijnse uitdrukking in dit verband is *In dubio abstinere*. Het betekent zoveel als 'bij twijfel dient u zich te onthouden van een oordeel' of kortweg 'bij twijfel niets doen'. Dat laatste is wellicht voor ons als coaches niet altijd juist. Want er zijn situaties in mijn werk geweest waar ik twijfelde om in te grijpen. Bijvoorbeeld in een groepsessie waarin één van de deelnemers tussen neus en lippen door een signaal gaf dat hij zich niet gehoord voelde en ik deze liet lopen. En het vervolgens in zeer korte tijd escaleerde en niet langer constructief te maken was. Als ik eerder op mijn twijfel had geacteerd, had ik dit proces beter kunnen begeleiden, dat was mij achteraf wel duidelijk. Het is terug te voeren op een spanning die bij organisatiecoaching hoort: je wil de groep uitdagen en confronteren, maar het onderling vertrouwen niet schaden. Je wil immer niet een wij-zij relatie met de groep krijgen die je aan het coachen bent.

Bij twijfel *niet doen*, werkt veelal wel goed als er bijvoorbeeld een sollicitant wordt aangenomen. Mijn ervaring is dat lichte twijfel in de sollicitatieprocedure, bijna altijd leidde tot een vroegtijdig vertrek van de kandidaat. En dat is voor geen van de partijen goed. Bij twijfel *wel doen* pakt overigens ook niet in alle gevallen goed uit. Zo heb ik na lang twijfelen een keer in een sessie met verzekeringsartsen de bal teruggelegd bij de groep om hen verantwoordelijkheid te laten nemen voor de onderlinge samenwerking in een sessie die ik begeleidde. En hen gezegd dat zij eigenaar zijn van het proces en de meeting. Waarop, onder aanvoering van één van hen, de hele groep opstapte en zei: 'wij gaan een borrel drinken'. Dat was in ieder geval in de ogen van mijn, niet ter plekke aanwezige, opdrachtgever, niet een geslaagde interventie. Waar je achteraf overigens ook nog over kunt twijfelen.

Ik hanteer liever het principe dat twijfel een goede raadgever is, maar een slechte beslisser. Dus bij twijfel moet je juist iets doen! Niet per se

beslissen of kiezen. Maar wel onderzoeken, vragen stellen en verkennen. Dat sluit ook aan bij één van de denkmodellen waar ik graag op terugval als ik twijfel en op zoek ben naar houvast en zekerheid. Het is het model van de kernkwadranten van Offman<sup>3</sup>. Als we nu eens het twijfelen als een kernkwaliteit zien. Omdat het betekent dat we openstaan voor nieuwe impulsen en inzichten. Dan is de valkuil dat we besluiteloos worden en afwachtend. De uitdaging (en dus de actie die je toevoegt aan het twijfelen) is dan om wel degelijk stelling te nemen. Om daadkrachtig te zijn en te laten zien dat je iets met je twijfel doet. Waar je je dan bewust van moet zijn is dat je niet gaat overcompen-

**Martijn:** *Ik hanteer liever het principe dat twijfel een goede raadgever is, maar een slechte beslisser*

seren. Dus de allergie is doorduwen of ongenueanceerd zijn. *Uit de voorbeelden die ik hoor, word ik me er steeds meer van bewust dat de middenmanager met wie ik spreek, wordt geïntimideerd door de hogere manager. En dat is niet alleen verbaal, maar ook fysiek. Voor mij echt een grens te ver. Dus ik stap steeds meer uit mijn coachrol en geef advies wat de middenmanager zou moeten doen. Ik merk dat ik er steeds meer als persoon instap en steeds minder als professional. En trap bij mezelf op de rem. Zo help ik de middenmanager niet, volgens mij.*

### **Twijfelen is een werkwoord voor elke organisatiecoach**

Twijfelen is ook een woord dat volgens mij hoort bij het werk van een organisatiecoach. Twijfelen is een werkwoord. Het hoort bij werk én het is hard werken. Twijfelen is dus zelfs professioneel. Ik gebruik zelf ook de term professioneel aanrommelen. Omdat dat iets minder gepland overkomt. Zoals Wim T Schippers zei: 'ik gooi er met de pet

<sup>3</sup>Ofman, D. (2001). *Core qualities: A gateway to human resources*. Schiedam: Scriptum.

naar, maar ik gooi wel raak'. Dat is professioneel aanrommelen. Elke vraag of opdracht die ik tegenkom begint met twijfel. Twijfel bij mijn contactpersoon. Of het echt allemaal wel nodig is. Of het nu werkelijk zo slecht gaat. Of zij de lat niet te hoog legt. Of hij het wel goed heeft gedaan. Twijfelen is losmaken wat vastzit. Je staat open voor nieuwe ervaringen en inzichten. En dus niet iets als perfect aannemen, maar zien dat er altijd rafelrandjes en schaduwkanten zijn. Tegelijk wordt er vaak van ons gevraagd dat we zekerheid of houvast bieden. Daarmee is twijfel een belangrijk onderdeel van elke opdracht die ik doe. Het helpt om tunnelvisie (ook wel padafhankelijkheid<sup>4</sup> genoemd, omdat je nieuwe informatie steeds weer terug naar het door jou bedachte pad leidt) te verminderen.

En hoe graag ik geneigd ben om te kiezen voor zekerheid in plaats van twijfel, ze zijn er altijd allebei tegelijkertijd. Net zoals er geen licht is zonder donker, is er ook geen zekerheid zonder twijfel. Stellig zeggen dat er geen zekerheden bestaan (of: 'ik twijfel over alles!'), is daar een voorbeeld van. Het is een paradox, een schijnbare tegenstelling die bestaat uit verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan. Paradoxen zijn eventueel op korte termijn oplosbaar, maar niet voor de langere termijn. Ze duiken iedere keer weer opnieuw op. Het mooie van een paradox is dat het dwingt tot nadenken en kijken op een ander niveau. Je mag als het ware gelegitimeerd twijfelen aan elke optie. Daarmee hebben paradoxen iets verrassend en prikkelen de nieuwgierigheid. Maar leiden ook tot verwarring.

Regelmatig laten managers zich verleiden om paradoxen te benaderen vanuit een 'of-of-houding', dus om ze op te lossen door te kiezen. Onder invloed van tijds- en prestatiedruk worden er afwegingen gemaakt, en beslissingen genomen. Een suggestie bij het omgaan met paradoxen is dan ook om de reflex tot een snelle oplossing te herkennen en te onderdrukken. Dit betekent echter niet dat je er niets mee kunt doen. Een belangrijke manier om ermee om te gaan, is het te plaatsen in de tijd en context. Dus niet een keer kiezen en het daarbij

<sup>4</sup>Hekke, P.van (2014). Heldhaftig aarzelen. *M&O*, 1, 22-35



laten, maar steeds weer opnieuw kleine keuzes maken. En daarbij voor lief te nemen dat de keuzes niet altijd consistent zijn. Dat vraagt om het hanteren van spanningen en ongemak. Zoals Smith (2014)<sup>5</sup> aangeeft: durven consistent inconsistent te zijn. Dat wil ik het liefst vermijden, maar ik zie er ook de kwaliteit van.

*Als we het gesprek afronden, zegt de middenmanager dat die het gesprek wil aangaan met een vertrouwenspersoon over de situatie. Dat lijkt mij een verstandig idee. Ik bied aan om mee te gaan, maar dat is niet nodig. Ik twijfel wat ik zelf met deze casus ga doen. Uiteraard is er vertrouwelijkheid afgesproken, maar dit is wel een serieuze situatie. Moet ik hier iets over melden aan mijn opdrachtgever? De middenmanager wil dat liever niet. Dus ik doe het uiteindelijk ook niet. Maar zelfs nu twijfel ik nog of ik daarmee een juiste keuze heb gemaakt. Had ik niet meer kunnen of moeten doen? Heb ik wel voldoende verantwoordelijkheid genomen? Heb ik niet teveel vanuit mijn rol en te weinig vanuit mijn persoon gedacht? Ik denk alleen dat die twijfel er ook was geweest als ik niets had gedaan ....*

## **Wat doe ik hier zelf mee?**

Voor mij is twijfelen een kwaliteit, als ik er niet te lang in blijf hangen. Dat zegt ook iets over hoe ik zelf in elkaar zit. Ik vind het prachtig om te lezen dat zoiets als 'onaf' of imperfectie<sup>6</sup> bestaat, maar ik verdraag dat zelf niet heel lang. Dan wil er toch iets aan doen, iets mee doen.

Ik heb mijzelf aangeleerd om daarbij naar mijn lijf te luisteren. Volgens Oosterom<sup>7</sup> leeft de twijfelende mens te veel 'in zijn hoofd' en denkt hij te weinig met zijn lichaam. Dat neem ik ter harte. Als ik een stijve nek krijg, is dat een teken dat ik spanning heb opgebouwd en dat er 'ergens iets blokkeert'. Ik heb mezelf aangeleerd dat dit het moment is om iets met de twijfel te gaan doen. Vanuit de chaos aan informatie die voortkomt uit het twijfelen ga ik ordenen. Ik probeer hoofd

<sup>5</sup>Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623

<sup>6</sup>Ooijen, M. van (et. al.) (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

<sup>7</sup>Oosterom, H. (2007). *Blij dat ik twijfel*. Amersfoort: De Vrije Uitgevers.

en hart in balans te krijgen, door ratio aan mijn gevoel toe te voegen. Ik maak lijsten met voor- en nadelen, opties, risico's, scenario's. En kom dan tot een keuze. Dat zie ik dan als een tijdelijke stopzetting van alles wat in beweging is.

Mijn haat-liefdeverhouding met twijfelen is vooral terug te voeren op waarover ik twijfel. Over inhoud twijfelen is voor mij minder spannend, dan twijfel aan mijzelf. Of ik wel een oplossing kan bieden. Of het wel bij me past. Dat vertaalt zich in relativering, in opnieuw de situatie in ogenschouw nemen. Maar ook wel diepgaandere twijfel: wie ben ik om ..... Zelfs daar kan ik in retrospectief de meerwaarde van zien. Maar in eerste instantie is reflecting in action dan vertragend en pijnlijk. Op zo'n moment wordt professioneel twijfelen eerder twijfelen aan mijn professionaliteit.

Ter bevestiging zoek ik dan naar externe houvast bij kennis zoals boeken, internet, experts en mensen die ik vertrouw, waar ik een goede relatie mee heb. Wat weet ik wél zeker? Wat zijn de opties? Met wie kan ik er over praten? Het zijn min of meer 'bronnen van macht' die ik opzoek en inzet om een doorbraak te forceren. Waarbij niet kiezen ook nog steeds mogelijk is. Maar dan accepteer ik dat als einde van het twijfelen en is dat voor mij de nieuwe zekerheid van waaruit ik verder werk.

Twijfelen is voor mij hard werken en niet altijd leuk op het moment zelf. Getwijfeld hebben is later wel fijn als het me veel oplevert. Dat houd ik zelf steeds in gedachten.

*De twijfel over de casus heb ik tot op de dag van vandaag. Ik ben tevreden over hoe ik het gesprek heb gevoerd en ook de middenmanager was opgelucht bij vertrek en vastberaden om iets te gaan doen. Het bespreekbaar maken van de twijfel in het gesprek heeft mij en de middenmanager veel gebracht. Maar ik heb nagelaten om de follow up goed te regelen. Want ik weet niet (uiteraard heb ik daar bij de middenmanager wel naar geïnformeerd, maar helaas geen antwoord gekregen) of het gesprek met de vertrouwenspersoon heeft*

*plaatsgevonden. En dat is voor mij een gevoel van 'onaf', waardoor ik naderhand blijf twijfelen of ik niet zelf ook meer actie had moeten ondernemen. Maar volgens mij hoort bij ons vak dat we ons altijd vragen blijven stellen, ook al is de opdrachtgever tevreden.*

### **Wat kan een ander hiermee?**

Ik hoop dat je meeneemt dat twijfelen een kwaliteit in zich heeft. En dat als we zeggen dat twijfelen niet mag of weg moet, we een deel van onze kwaliteit wegmaken. Twijfelen hoort bij het leven met al zijn zekere onzekerheden. Waar het op neerkomt, is om twijfels te leren hanteren. Zodanig dat er een balans is tussen überhaupt niet twijfelen en té veel en té lang twijfelen. Het is de kunst om de twijfel te sturen en zelf te gaan bepalen wanneer je begint, maar vooral ook wanneer je weer stopt met twijfelen. Ik denk dat twijfel voor ons vak een rijke bron is, en ik ben benieuwd wat jouw twijfels jou brengen. Ik twijfel dus ik ben, dat zou wel eens onze vak-slogan kunnen worden, toch?