

8



MEER
DAN
NAVELSTAREN

Conceptualiseren van de binnenkant van het vak

W NO
Fer van den Boomen

Introductie

Normaal ga ik heel anders te werk. Maar mijn contactpersoon bezweert me dat het niet slim is om een mooi voorstel met een nette offerte te maken. Want dan gaat iedereen er hier een plasje overheen doen. En dan wordt het volgens hem niks. Beter kan ik wat meer 'onder de radar' blijven, en gewoon samen met een groepje interne adviseurs van start gaan. Als men er dan achter komt wat er gaande is, is in ieder geval een begin gemaakt. Er is wel een klein budget voor mij beschikbaar, dat uit een potje komt dat voor het eind van het jaar nog op moet. Volgend jaar zien we dan wel. Ik kan de consequenties van wel of niet op deze manier instappen niet goed overzien. Maar dit wordt vast en zeker een heel gaaf project, en ik wil er graag aan bijdragen. Dus stap ik er maar in...

In dit hoofdstuk beschrijf ik een situatie uit de begeleidingspraktijk die niet illustreert hoe het hoort, maar beschrijft hoe het gaat. Of beter: hoe het eraan toe kan gaan, want elke situatie is anders. Ik bespreek ook theorie die houvast kan bieden voor de binnenkant van organisatiecoaching. Conceptuele verheldering van die binnenkant vind ik van belang voor de ontwikkeling van het vak. Daarbij laat ik me inspireren door de beroemde uitspraak van Lewin: 'niets is zo praktisch als een goede theorie'. Mijn zoekvraag in dit hoofdstuk is hoe de binnenkant van ons vak zich op een voor professionals bruikbare manier laat conceptualiseren.

Binnenperspectief

In de vakliteratuur is het gebruikelijk om het in objectiverende taal te hebben over wat zich in het advies- en begeleidingswerk afspeelt. Daardoor lijkt het alsof het eenduidig is wat een professional moet doen. Bijvoorbeeld: 'als adviseur dien je een contract op te stellen waarin de wederzijdse verwachtingen van de partijen worden verhelderd, afspraken worden gemaakt over de tijd en middelen die worden ingezet, en de grondregels over de samenwerking worden vastgelegd'. Maar zo geformuleerd weet je helemaal nog niet hoe je dat voor elkaar krijgt. 'Contract maken' lijkt vooral een plaatje van hoe het zou moeten gaan. In mijn casus gaat het helemaal niet

volgens het boekje. Integendeel. Toch probeer ik het ook echt te doen zoals ik denk dat het hoort. Maar voor zover me dat lukt zijn ook mijn eigen succesverhalen slechts constructies achteraf. Hoe het er feitelijk aan toe is gegaan, is meestal veel minder helder. Eerder modderig. En vaak ook minder rooskleurig.

Shotter (2006; 2010) karakteriseert het dominante taalgebruik als een buitenperspectief: denken, handelen en praten over een situatie, als iets dat zich daar, buiten onszelf, afspeelt. Hij noemt dat *aboutness-thinking*. Dat buitenperspectief ziet hij als een monoloog van degene die spreekt of schrijft, waarbij een reactie van degene die luistert of leest er eigenlijk niet zo toe doet. Voor zover er sprake is van een vraag zou die wellicht luiden: 'do you get the picture?' Dat kan dan een reactie oproepen als: 'ja, en dus...?' Want hoe waardevol objectiverende taal ook kan zijn, het handelen in de praktijk is veel rijker dan het buitenperspectief beschrijft. Bovendien is dat handelen ook nog eens multi-interpretabel.

Een binnenperspectief van de spreker of schrijver maakt dat duidelijk. Voor dat binnenperspectief hanteert Shotter de term *witness-thinking*: denken, handelen en praten 'van binnenuit'. Vanuit een binnenperspectief wordt een ander soort werkelijkheid zichtbaar. Een werkelijkheid die veel dichterbij ligt bij de eigen beleving dan de objectiverende taal. Vanuit een binnenperspectief wordt helderder hoe de verschillende activiteiten van betrokkenen zich gedurende een proces ontvouwen, waar je alert op bent, wat zich aan je opdringt, hoe je er iets moois van tracht te maken, en ook op wat voor momenten er iets verrassends gebeurt voor jou als professional. Zo'n perspectief maakt het makkelijker om het te hebben over de processen die zich afspelen vanuit een levende en levendige betrokkenheid bij wat je doet.

Striking moments

Eigenlijk heb ik een hekel aan zo'n afspraak in de vroege ochtend. Maar zijn agenda biedt geen andere opties. En blijkbaar vindt de opdrachtgever het urgent genoeg om vandaag al af te spreken. Mijn contactpersoon laat me telefonisch weten dat deze afspraak waar-

schijnlijk te maken heeft met een blunder die onlangs binnen de organisatie is gemaakt. Ik heb wel over die blunder in de pers gelezen, maar snap helemaal niet wat wij daarmee van doen hebben. Dat is toch op een heel andere plek in de organisatie gebeurd dan waar wij ons op richten? Toch kom ik netjes opdraven, ook al ben ik op dit tijdstip niet op mijn best. Mijn contactpersoon is er al. Die is ondertussen officieel projectleider geworden. We zijn inmiddels een paar maanden bezig met het project. Nadat duidelijk was geworden waar we onofficieel mee bezig waren, reageerde de algemeen directeur in eerste instantie afwijzend. Toch is hij uiteindelijk wel akkoord gegaan met een rol als opdrachtgever: 'als ik er maar niet te veel last van heb'. En nu ineens deze afspraak op dit vroege tijdstip. De projectleider zit er wat gespannen bij. Ik ben daardoor zelf ook wat op mijn hoede.

In dit project ben ik begeleider van een actie-onderzoek dat door interne adviseurs wordt verricht. Een formele projectopdracht is nooit gemaakt. Ook is mijn bijdrage niet nader beschreven. Zelf zie ik het als organisatiecoaching, want dat is de noemer waarop die contactpersoon mij aanvankelijk heeft benaderd. Ik zie mijn taak als het on the job begeleiden van een leerproces van de interne adviseurs om het onderzoek binnen hun eigen organisatie uit te kunnen voeren. Ik ben daarin niet zozeer een expert-adviseur, meer wat Schein ooit benoemd heeft als een *process-consultant*. Schein beschrijft de taak van zo'n soort adviseur als: *I am de consultant, and I don't know what to do* (Schein, 2016). Hoewel ik dus geen kant en klare oplossingen heb, begrijp ik meestal wel wat ik aan het doen ben en ook waarom ik dat doe. Professioneel handelen is vooral 'praktisch weten hoe verder te gaan': de situatie leren kennen door iets uit te proberen, door er met andere woorden iets aan te veranderen. Schön (1983; 1987) introduceert voor dat praktisch bewustzijn de term *knowing in action*. Iets abstracter geformuleerd verwijst knowing in action bij Schön naar de bekwaamheid als begeleider om vakkundig naar complexe situaties te kijken, die te evalueren en er adequaat in te handelen. Die bekwaamheid komt volgens hem door oefening en ervaring tot stand, waardoor je weet hoe in een specifieke situatie kunt handelen. Je doet dan min of meer op de automatische piloot. Dat handelen op

de automatische piloot gaat goed totdat er iets onverwachts gebeurt, zoals op deze vroege ochtend.

Als de opdrachtgever arriveert komt hij snel ter zake. Het gaat inderdaad over dat debacle. Hij wil dat de onderzoeksgroep tussentijds bevindingen rapporteert. En wel op een manier die deze misser in een wat breder perspectief zet. Zo van: 'Ja, er is hier iets fout gegaan, maar de oorzaken daarvan liggen in het verleden, en de huidige directie is juist bezig om dat soort problemen voor de toekomst op te lossen'. Wat krijgen we nu? Ik wist wel hoe politiek het er in deze organisatie aan toe kon gaan. Maar dit zag ik niet aankomen. Razendsnel bepaal ik mijn positie. Ik breng naar voren dat ik het met hem eens ben dat het project voor de organisatie ook resultaten op moet leveren. Maar voor tussentijdse resultaten vind ik het nu eigenlijk te vroeg. Dus dat zeg ik ook. Iets wat aarzelend, maar toch. Ondertussen denk ik er ook bij: ik zie het niet zitten om resultaten te presenteren die jou nu goed uitkomen. Maar dat zeg ik niet. Wel voeg ik er nog snel aan toe dat er natuurlijk ook nog zoiets bestaat als inhoudelijke onafhankelijkheid: 'want met het voorschrijven van de inhoud zou zelfs een journalist niet akkoord gaan'. Daar kan hij zich wel wat bij voorstellen. Gelukkig, ik proef weer wat meer professionele ruimte.

Shooter heeft het over *striking moments*: opvallende, of treffende, momenten. Dit is er zo eentje. Een opvallend moment kan een moment zijn waar je als professional vast komt te zitten. Maar het kan ook om onverwachte meevallers of vondsten gaan. Dat laatste is hier duidelijk niet het geval. Het expliciteren van zulke momenten is volgens Shooter van belang. In dat soort momenten wordt namelijk duidelijk hoe deze een situatie tegemoet treedt terwijl die manier blijkbaar niet, of niet helemaal, past. Schön noemt zo'n hapering: *the situation talks back*. Zo'n moment roept een innerlijke reactie op: wat krijgen we nu? Mijn eigen knowing in action schiet hier blijkbaar tekort en dat vraagt om reflectie. En die reflectie is van belang om te bepalen hoe ik verder kan gaan.

Reflection in action

Schön onderscheidt twee manieren om te reflecteren: *reflection in action* en *reflection on action*. In *action* gaat die reflectie volgens Schön als volgt: de verrassende situatie heeft wellicht bepaalde aspecten gemeen met wat ik al eerder ergens anders heb meegemaakt. Door de actuele situatie te zien als de eerder meegemaakte situatie, kan me dat op het idee brengen om te doen wat ik in die eerder meegemaakte situatie deed. Daardoor kunnen ook andere handelingsopties in beeld komen. Hier doordat ik er journalistieke onafhankelijkheid bij haal. Ik ken de druk om iets te schrijven dat de gevestigde belangen dient namelijk uit die context. Ik ontwerp dan als het ware razendsnel een experiment om tot een andere voortzetting van mijn handelen te komen. *Reflection in action* kan ertoe leiden dat ik tot een meer geschikt vervolg kom. Geschikt in de zin van passend bij deze situatie en passend bij mij als begeleider. Dat lijkt hier te lukken. Uit de ervaring die dat weer oplevert kan ik later, in een volgende situatie, misschien putten. Als het me lukt om die ervaring in te slijpen kan er ook weer sprake zijn van nieuwe *knowing in action*: weten hoe ik een volgende keer kan reageren als mijn onafhankelijkheid opnieuw in het geding komt.

De projectleider houdt zich in het gesprek op de achtergrond. Dat begrijp ik wel: die werkt binnen deze organisatie en heeft de directeur eerder al met dit project voor een voldongen feit geplaatst. En ik ben de professional 'van buiten'. De algemeen directeur richt zich nu expliciet op mij, en zegt dat hij mijn opmerking over onafhankelijkheid weliswaar snapt. Maar hij merkt ook op dat hij toch echt zoiets wil horen als wat hij zojuist formuleerde: 'Anders lopen jullie de kans dat de stekker alsnog uit het project wordt getrokken'. Pardon? Heb ik dit goed gehoord? Dat is geen wens meer die de opdrachtgever uit, maar gewoon een onverholven dreigement: 'doe dit, want anders...!' Ik sta perplex. Er schiet mij van alles door mijn hoofd, maar ik weet niet zo snel iets passends te zeggen. Om tijd te winnen geef ik maar aan dat het niet alleen aan mij, maar aan de onderzoeksgroep is wat we rapporteren. 'Ik wil eerst met hen overleggen', voeg ik er nog aan toe. De projectleider valt me bij: 'ja, het klopt dat de interne adviseurs

het onderzoek doen'. Aha, die is er gelukkig ook nog. De algemeen directeur snapt dat hij in dit gesprek niet helemaal gedaan krijgt wat hij wil. Hij rondt het gesprek af met: 'we hebben het er nog wel over', en laat ons wat beduusd achter.

Reflection on action

Dit is niet alleen een opvallend moment, maar ik ervaar het zelfs als een spannend moment (Haan, 2019). Hier schiet mijn *reflection in action* tekort: ik weet even niet hoe het verder moet. Gelukkig bestaat er ook nog zoiets als *reflection on action*. Die kan volgens Schön ofwel voorafgaand aan, ofwel na afloop van het handelen plaatsvinden. Reflectie vooraf biedt de mogelijkheid tot wat Schön *problem-setting* noemt: vooraf reflecteren op wat je als professional te doen staat. Maar de wens van de opdrachtgever zag ik vooraf helemaal niet aankomen. En dit dreigement, waar ik me wat halfslachtig tegen verweerd heb, al helemaal niet. Het enige dat ik nu kan is achteraf reflecteren op wat ik in action aan het doen was, inclusief de overwegingen die ik bij de gemaakte keuzes had. Zo'n reflectie achteraf kan dan tot een leerproces leiden voor mijzelf als begeleider, zodat ik een volgende keer beter weet hoe te handelen.

Ik baal er achteraf van dat ik voor mijn gevoel wat blokkeerde. In eerste instantie was ik verrast over zijn schaamteloze opportunisme: eerst zag hij ons project niet erg zitten maar wilde hij het uiteindelijk min of meer gedogen. En het project dan nu zo overduidelijk misbruiken om zijn eigen positie te verstevigen...? Of had ik zoiets ook wel kunnen verwachten, aangezien de projectleider hem in de aanloop van dit project ook een kunstje had geflikt? Gelukkig lukte het me om daarin enig tegenspel te bieden. Maar na zijn dreigement was ik vooral bang dat hij het project daadwerkelijk zou stoppen als ik openlijk zou weigeren om aan zijn wens tegemoet te komen. Dat zou ik erg jammer hebben gevonden van dit ook voor mij interessante project. Misschien zat ik er wel te veel 'in'; was ik toch wat ingezogen geraakt? Op zichzelf vind ik mijn reactie achteraf gezien toch ook weer niet zo heel gek: ik kocht uiteindelijk tijd om het er met de groep interne adviseurs over te kunnen hebben. En in die tussentijd gebeurde

er weer iets in die organisatie waardoor het verzoek van de directeur niet langer aan de orde was. Uiteindelijk liep het dus met een sissert af. Toch voelde ik me door deze gang van zaken ook wat besmeurd: ik vond mijn optreden niet zo stevig als ik graag had gewild. Ik heb me toch een beetje laten imponeren door deze 'eindbaas'. En mijn betrokkenheid bij het project is blijkbaar ook iets te groot. Een beetje meer afstand houden, neem ik me voor. Wel realiseer ik me achteraf: zo gaat dat dus hier! Ook een relevante ervaring voor het onderzoek...

Reflectie lijkt bij Schön een cognitieve en misschien zelfs wat cerebrale activiteit. Dat wordt hem tenminste wel verweten. Maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. De eigen wijze van waarnemen en betekenisgeven is niet zozeer een verstandelijke exercitie, maar een concrete activiteit: een manier waarop je jezelf als professional tracht te oriënteren in, en je te verhouden tot, de wereld. Zelf maak je ook weer deel uit van die wereld, zoals Shotter met zijn binnenperspectief benadrukt. Sociale constructie van de werkelijkheid is zowel een cognitief als een emotioneel proces.

Personal construct-theory

Met veel vallen en opstaan ontwikkel je als professional gaandeweg een bepaalde manier van werken, een eigen stijl. Die eigen stijl is te zien als 'professionele identiteit': als datgene wat iemand onvervreembaar kleur geeft in het werk (Ruijters, 2015).

Professionele identiteit is niet iets dat vastligt. Onder andere Kelly (1969) zet zich in zijn werk af tegen de dominante opvatting dat iemand een min of meer vaststaande identiteit zou hebben die in het verleden gevormd is. In zijn *personal construct-theory* gaat Kelly er juist vanuit dat identiteit iets is dat iemand in het heden construeert. Die identiteit toont zich in wat iemand in een specifieke situatie doet: in de manier van kijken naar wat zich concreet voordoet om daarin tot betekenisvol handelen te komen. Kelly ziet identiteit dus als de manier waarop iemand anticipeert op het heden, in het licht van de toekomst. In de *personal construct-theory* van Kelly is een belangrijk

postulaat: 'A person's processes are psychologically canalized by the ways they *anticipate* events' (Bannister & Fransella, 1986: 7, cursivering door FvdB).

Als in een bepaalde situatie iets onverwachts gebeurt kan dat construeren met veel pijn, moeite en verwarring gepaard gaan. Zeker als het om iets gaat dat onbegrijpelijk is. Op zo'n moment zal er dus innerlijk werk verricht moeten worden. Emotie wordt door Kelly gezien als 'construeren in transitie' (Bannister & Frasella, 1986). En dat kan volgens Bannister en Frasella ook blijdschap, opluchting en zelfs geluk teweegbrengen.

Als ik nu voor mezelf reflecteer op deze situatie kan ik best een aantal alternatieve opties formuleren:

- 'Ik voel me hierdoor overvallen' (gevoelsexpressie)
- 'Wat je nu doet is: je wilt dat ik iets lever en als ik dat weiger trek je de stekker eruit' (meta-communicatie)
- 'Dit kun je toch niet maken!' (moreel appèl)
- 'Je lijkt zelf nogal onder druk te staan door die hele toestand' (verplaatsen in de situatie van de ander)
- (Met een brede glimlach): 'Tuurlijk; jij betaalt, dus jij bepaalt' (provocatie)
- 'Ik kan me voorstellen dat je dit wilt, maar ik wil me er even op bezinnen in hoeverre ik bereid ben om daarin mee te gaan' (eigen reflectietijd)
- 'Bij deze stop ik de samenwerking' (de consequentie trekken uit een onmogelijke opdracht)



Fer: *Ik vind dat ik hier een professionele reactie moet geven, terwijl ik op het moment zelf helemaal niet weet wat dat dan zou moeten zijn*

Er zijn mogelijkheden te over. Maar waar het mij hier om gaat is dat ik mezelf op dat moment vastzet: Ik vind dat ik hier een professionele reactie moet geven, terwijl ik op het moment zelf helemaal niet weet wat dat dan zou moeten zijn. Als ik het helemaal bij mezelf houd zou een optie kunnen zijn: 'ik zou nu iets heel professioneels moeten zeggen, maar dat lukt me nu even niet; ik ben gewoon in verwarring'. En dan gewoon even afwachten wat de werking van die opmerking is.

Slot

Onverwachte gebeurtenissen maken het werk weliswaar aantrekkelijk, maar kunnen ook behoorlijk spannend zijn: ze kunnen ons als professionals voor pittige opgaven plaatsen. Zeker als die gebeurtenissen wat onszelf betreft ongewenst zijn.

Een belangrijke competentie in ons vak wordt wel *negative capability* genoemd. Deze term komt van de dichter Keats, en wordt omschreven als: 'het vermogen om onzekerheden, mysteries en twijfel te laten bestaan zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden' (Blomfield, 1985, geciteerd in Praag & Praag-van Asperen, 2000: 13). Ambivalentie of een zekere ambiguïteit kunnen verduren. Zelfs plezier beleven aan het niet-weten. Het venijn zit wat mij betreft in het laatste stukje: 'zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden'.

Tot nu toe vatte ik *negative capability* vooral op in relatie tot de klant. Maar geldt dat vermogen misschien ook in de relatie met onszelf? Als het voor mijzelf spannend wordt, vind ik blijkbaar dat ik dat professioneel moet kunnen hanteren. Of er op zijn minst van moet leren voor een volgende keer. Ik neem me niet voor niets voor om meer lef te tonen om mijn eigen niet-weten in gesprek te brengen. Zonder te weten hoe dat bij de gesprekspartner uitpakt.

Maar op opmerkelijke, of zelfs spannende, momenten gaat het niet alleen om ons eigen innerlijk leerproces. En zeker niet om navelstaren. Zulke momenten bieden de mogelijkheid om te verhelderen hoe we als professionals blijkbaar contact maken met een actuele situatie, er

betekenis aan geven, en er iets mee doen (of juist iets laten). Opmerkelijke momenten vormen daarmee een uitdagende start voor een dialoog binnen de professionele gemeenschap over de binnenkant van het vak. Vanuit wat Shotter noemt: 'engaged, responsive thinking, acting and talking'. Wie durft?

Literatuur

- Bannister, D., Fransella, F. (1986). *Inquiring man: the psychology of personal constructs*. XXX: Croom Helm [3th ed.].
- Haan, E. de. (2019). *Spannende momenten in coaching. Wat weten we over het coachproces dankzij kwalitatief onderzoek?* Amsterdam: Boom.
- Kelly, G.A., (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Praag-van Asperen, H. van, & Praag, Ph. van (red.) (2000). *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden: De tijdstroom.
- Ruijters, M. (red.). (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Schein, E. (2016). *Humble consulting. How to provide real help faster*. Oakland: Berreth-Koehler Publishers.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Shotter, J. (2006). Understanding processes from within: an argument for 'witness'-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585-604.
- Shotter, J. (2010). Situated dialogic action research: disclosing 'beginnings' for innovative change in organizations. *Organizational Research Methods*, 13(2), 268-285.