

# 2



## INTEROCEPTIE ALS KOMPAS VOOR ORGANISATIE- COACHING

Esther de Haan

## **Inleiding**

Ik ben opgeleid als Bewegingswetenschapper en daar doe ik mijn voordeel mee in mijn vak als organisatiecoach. Heel lang vroeg ik me af wat ik aan die studie had, maar sinds ik beseft dat ik mijn interoceptie inzet in mijn werk, ben ik blij met mijn voor organisatiecoaching niet alledaagse achtergrond.

Over de binnenkant van organisatiecoach-werk is niet veel geschreven, terwijl ik denk dat er een verband zit tussen de mate waarin een organisatiecoach zicht heeft op de eigen binnenkant en de effectiviteit van de interventies. Inzichten over de waarde van luisteren naar je binnenkant heeft daarmee betekenis voor het vak. Jouw binnenkant geeft meestal ook feilloze informatie voor jezelf. Daarmee denk ik dat het concept interoceptie een plek in opleidingen voor transitie- en organisatiecoaching verdient. Zodat alle organisatiecoaches het kunnen inzetten in hun trajecten en tegelijkertijd zichzelf op koers kunnen houden.

## **Lichaamsbewustzijn**

Keer op keer ervaar ik het: het is effectief om mijn binnenkant te betrekken bij mijn werk. Dat klinkt vaag, maar gek genoeg is dat het allerminst. Wat ik doe is me focussen op wat ik waarneem in mijn lijf, hoe subtiel ook. Dan zoek ik naar passende woorden die in die situatie kan uiten over mijn gevoel, over waar die aan zouden kunnen refereren in die specifieke setting. Daarna stel ik hen nieuwsgierige vragen of zij er iets van herkennen. Het is heel spannend om te doen en ik doe het alleen als ik een formele rol heb als procesbegeleider. En dan nog doe ik het niet altijd. Voor mij is een randvoorwaarde dat er een lerende sfeer in het team aanwezig is, waar geëxperimenteerd mag worden en niet alles meteen perfect hoeft. Ik maak eerst afspraken met het team over hoe ze met elkaar willen omgaan. Wat ik heb gemerkt, is dat als ik het dan doe, dat er dan iets van een schokeffect optreedt. Zodra ik het effect van wat mensen doen op mij benoem en hen daar vervolgens nieuwsgierig op bevraag, gaan mensen rechtop zitten. Dan zie ik: hier gebeurt iets, dit is raak. Soms is het niet raak en dan vult de groep aan wat het wel is. Daarmee heeft het alsnog een effect.

Het kan zijn dat ik alleen een vaag gevoel ervaar, bijvoorbeeld bij een team waar veel onderlinge conflicten speelden: ik kwam de werkplek van dit team binnen en ik voelde meteen een heel zwaar gevoel in mijn maagstreek. Er hing een gespannen sfeer en ik had steeds het gevoel: ik wil hier weg. Vanuit kennis over systemen en fractale patronen is mijn hypothese dat ik iets voel van hetgeen in dat team speelt. Dat maakt dat ik er dan voor kies om het uit te spreken. Ik geef woorden aan iets dat latent aanwezig is in zo'n groep. Dat doe ik, omdat het dan van latent manifest wordt en omdat dat het begin kan zijn dat mensen zich er zelf toe leren te verhouden. Daarom heb ik in die situatie ervoor gekozen mijn gevoel uit te spreken. Dat doe ik altijd voorzichtig en vragenderwijs: 'ik word bijna misselijk terwijl ik hier sta en ik wil graag weg. Hebben jullie dat toevallig ook?' Daarop spraken veel aanwezigen uit dat ze het zware gevoel herkenden en ook het liefst weg zouden lopen van de situatie. Natuurlijk heb ik ook meegemaakt dat ik woorden gaf aan mijn interoceptie en dat aanwezigen niet herkenden wat ik aangaf. In die gevallen betrek ik mijn gevoel op mezelf en dan is het klaar en besteed ik er verder geen aandacht meer aan.

### **Wat is interoceptie?**

Prikkels komen ons lichaam binnen via vijf zintuigen: oren, huid, ogen, mond, neus. Daarnaast werken deze zintuigen soms samen. Bijvoorbeeld bij ons gevoel voor evenwicht: daarbij werken ogen, evenwichtsorgaan en proprioceptie (informatie uit spieren en gewrichten) samen om gevoel voor evenwicht en beweging door te geven. De sensoren in spieren en gewrichten, proprioceptoren en het vestibulaire systeem, die (samen) zorgen voor de houdings- en bewegingsprikkels worden ook wel het zesde en zevende zintuig genoemd. Dan is er ten slotte nog een achtste zintuig: de interoceptie. Daarbij draait het om de waarneming van prikkels vanuit de interne organen zoals maag, hart, darmen, longen, stem, maar ook spanningen in bijvoorbeeld schouders, nek of benen (Nicolai N., 2020). Ik heb geleerd de informatie die mijn interoceptie me geeft uiterst serieus te nemen en te betrekken op mijn werk, in keuzes voor werk dat ik aanneem en om te zorgen voor balans in werk/privé. Dat betekent dat ik mijn interoceptie bij veel besluiten die ik neem betrek.

## **Patronen betekenis geven**

Ik kom meestal meerdere keren in eenzelfde groep. Zo had ik de tweede bijeenkomst met een directieteam. In dit team bevonden zich mensen die van mening zijn dat resultaten het snelst bereikt worden door op inhoud te focussen en besluiten te nemen. Anderen waren van mening dat resultaten het beste gehaald kunnen worden als er aandacht voor het proces is. Beide subgroepen hadden over en weer oordelen over elkaar en de 'inhoudelijken' hadden ook een oordeel over mij. Om beweging in hun onderlinge dynamiek te creëren hadden ze tijdens de eerste bijeenkomst bedacht dat het hen zou helpen om nieuwsgierig te zijn, elkaar vragen te stellen, afhaken te melden en geen onderwerpen te stapelen. Een maand later werkte ik met hetzelfde managementteam en startte ik met de vraag: "Wanneer is het vandaag voor jullie een succes, wat is jullie gezamenlijke antwoord daarop?" Kwam het antwoord van met name van de inhoudelijken: "We zijn vorige keer afgesloten met vier geijkte woorden op een flap. Is deze vorm van begeleiding wel een geschikte methode voor ons?" Met de vier geijkte woorden op de flap refereerden ze aan de afspraken die ze zelf met enige moeite hadden gemaakt omdat ze er die dag vanuit gingen dat die hen zouden helpen een andere dynamiek in hun team te creëren. Vroeger identificeerde ik me met mijn methode en maakte ik kritiek op de methode persoonlijk: 'We moeten Esther de Haan niet'. En op het moment dat dit proces zich in mij afspeelt, voel ik een bal in mijn buik en een dichtgeknepen keel. Ik stel mezelf vervolgens de vraag: 'Wat betekent mijn lichaamsgevoel voor de situatie waar ik in zit en voor wat ik te doen heb?' Voor mij is de interpretatie de gevoelde ervaring. Vervolgens heb ik geleerd dat terug te koppelen aan de groep, vanuit de hypothese dat het zo zou kunnen zijn dat iets van wat ik ervaar ook in de groep ervaren wordt. Het gegeven dat ik daarbij een externe begeleider ben, maakt dat ik die vraag ook met oprechte nieuwsgierigheid kan stellen. Ik maak geen deel uit van het systeem en ik weet daarom niet welke onderstroom er speelt. Ik weet daarom niet wat van de door mij gevoelde ervaring van mij is en wat informatie is die iets zegt over onderstroom in het team waar ik op dat moment mee werk. Ook als externe kan ik voelen hoe spannend het in dit team is om za-

ken te zeggen waar met name de bestuurder het niet mee eens is. Hij is de hoogste in hiërarchie en daardoor weegt zijn mening zwaarder dan de mening van andere teamleden. Onderliggend speelt tevens een onbenoemde machtsstrijd in de subgroepen 'inhoudelijken' (waar de bestuurder van is) versus 'procesgerichten'.

Ik was in staat om terug te geven: "Het maakt mij niet uit welke woorden er op de flap staan. De woorden zijn weliswaar geïjkt, maar jullie passen ze niet toe. Dan kunnen jullie zeggen: ze zijn geïjkt. Maar wat raar is, is dat jullie benoemen dat de woorden belangrijk zijn, maar dat jullie ze niet toepassen. En voor mij voelt het spannend dat hier te zeggen. Herkennen jullie dat, dat het hier soms spannend kan zijn om te zeggen wat je denkt?" Dan kan ik de draai maken van: 'het is niet zeker of Esther ons gaat helpen' naar: 'wat ik jullie zie doen en waar jullie vastlopen, daar zou deze methode best bij kunnen helpen'. Het lukt me dan om de informatie van mijn interoceptie in te zetten voor de patronen die zich in de groep voordoen en daarbij de groep te laten leren in plaats van dat ik het gevoel van mij maak. Het patroon van het team heeft effect op mij en dat effect koppel ik terug, omdat ik vanuit systeemdenken ervan uitga dat iets van dat effect ook in het team aanwezig is. Dan benut ik mijn interoceptie als iets dat het patroon via mijn gevoel teruggaat naar het team. Zodat het team zich tot hun eigen patroon inclusief de spanning die dat met zich meebrengt kan verhouden via mij.

### **Waarnemen van 'niet pluis'**

Als ik word gevraagd voor een vraag om begeleiding, focus ik me meteen op mijn lijf. Wat neem ik waar terwijl iemand praat? Ik richt mijn aandacht vooral op mijn buik, hart en hoofd. Het is soms maar een licht merkbare sensatie in mijn lichaam, maar desondanks gebruik ik die informatie. Op basis van dat gevoel zeg ik ja of nee. Dat doe ik nu sinds 2008 en daar gedij ik goed bij. Soms verbaast het mezelf, dat ik denk: opdracht a en opdracht b lijken best wel op elkaar en ik doe a wel en b niet. Het antwoord waarom ik bij de één ja zeg en bij de ander nee, is altijd energie. En die keren dat ik mijn hoofd dacht dat ik een goede reden had om ondanks dat mijn lijf nee aangaf toch ja te zeggen had ik in 100% van de gevallen

achteraf spijt van mijn besluit. Dat betekent dat ik geleerd heb mijn interoceptie serieus te nemen.

**Esther:** *Het is soms maar een licht merkbare sensatie in mijn lichaam, maar desondanks gebruik ik die informatie*

Juist in delicate situaties heb ik mijn interoceptie heel hard nodig. Onlangs wilde ik een opdracht terugleggen. Ik had een heel sterk 'niet pluis' gevoel. Mijn hele lijf protesteerde al vanaf het eerste telefoontje over deze opdracht. Maar ja: corona, lege agenda. Dat maakte dat ik voor mijn gevoel geen feitelijke reden had om de opdracht niet aan te nemen. Zodra ik binnenstapte in de betreffende organisatie zag ik chaos in de vorm van meubilair dat her en der verspreid door de ruimte stond, stoelen die gevaarlijk op elkaar waren gestapeld. De eerste zin die de directeur tijdens deze eerste bijeenkomst na vier weken vakantie uitsprak was: "Goedemorgen, kunnen jullie even stoppen met het gebabbel?" Ik zag meteen betekenisvolle blikken over en weer gaan tussen teamleden. Niemand zei er iets van, ik voelde spanning in mijn maag bij het waarnemen van de blikken. Toen ik het team vroeg welke zaken besproken moesten worden en daarmee begon zag ik priemende blikken van de directeur naar mij. Non-verbaal werd er een appèl gedaan. Het voelde tijdens de bijeenkomst steeds spannender om mensen aan het woord te laten over wat ze op hun lever hadden. Er bleken serieuze vragen te leven, dus leek het me passend teamleden aan het woord te laten, maar ik voelde in toenemende mate afkeuring van de directeur. Ik ontweek de priemende blik. Dat hielp natuurlijk niet, want de priemende blik bleek boosheid te zijn die later alsnog mijn kant op kwam in de vorm van verwijtende mails. En toch: mijn lijf wist al de hele tijd: hier klopt iets niet. Mijn hele lijf zegt: 'Niet doen!' Ik heb stilte, ruimte, rêverie en reflectie nodig om mijn interoceptie-waarneming te kunnen omzetten in woorden.

## Rêverie

Werken met de informatie van mijn binnenkant betekent dat ik er zelf goed mee in contact moet staan. Voor mij werkt het om daarbij rêverie toe te passen. Rêverie is dagdromen, mijmeren, ontrafelen en ontwarren. Daarbij reflecteer ik niet alleen op mijn lichaamsgewaarzijn, maar laat ik gewoon opkomen wat opkomt en schrijf dat op. Het helpt me om te ontwarren; te bepalen welk patroon van mezelf is en welk patroon van de ander.

Ik heb rêverie nodig om uit te vogelen hoe ik lastige besluiten precies ga nemen, om woorden te vinden die mijn gevoel weergeven. Door rêverie te doen, krijg ik op een rij wat me te doen staat in welke volgorde, met welke spelers, en met welk verhaal erbij. In het voorbeeld van de opdracht die ik wilde terugleggen, zocht ik naar woorden die bij mijn 'niet pluis'-gevoel horen. Bij mij is er altijd eerst de interoceptie: altijd is er bijvoorbeeld een gevoel van lichte spanning in mijn maag, gaat mijn hart sneller kloppen of voel ik een dichtgeknepen keel.

Als ik rêverie doe, ga ik zitten en focus me op de vraag waar ik dan mee worstel. Ik richt me dan vooral op mijn lijf: wat komt er bij me op, wat neem ik waar en wat betekent dat? Maar ook gedachten die opkomen noteer ik. Wat ik dan heel bewust doe, is stilstaan bij: wat voel ik eigenlijk in mijn lijf: heb ik klamme handen of niet, hoe voelt mijn hart, heb ik gespannen schouders, heb ik buikpijn, knikkende knieën of niet, heb ik hoofdpijn? Als ik eraan denk, gaat mijn hart sneller kloppen, ik voel een dichtgeknepen keel, mijn buik spant samen van: ik heb geen zin, mijn borst voelt benauwd. Mijn hele lijf zeg: BLUH! BLUH! Dat betekent bij mij: weg willen, geen zin hebben, waar is de nooduitgang. Mijn lijf is mijn anker en ik heb te handelen naar de BLUH! van mijn lijf. Als ik dat niet doe, dan gaat de opdracht geen succes worden en daar heeft niemand wat aan. Het omgekeerde is ook waar: als ik opdrachten doe die bij mij passen, maakt mijn hart een sprongetje, heb ik zin om te dansen en ga ik glimlachen. Dan weet ik: 'yes, doen!'

Mijn lichaamsgewaarzijn betekenis geven vraagt energie, het proces van bewust zijn van mijn interoceptie, dan zoeken naar woorden die bij mijn gevoel horen en dan nog zoeken naar een manier waarop ik dat zorgvuldig kan terugkoppelen aan de ander is hard werken. Dat kan vooral lastig zijn als ik dat moet doen buiten de afgesproken organisatiecoachingdagen in een periode waarin ik veel op mijn bord heb. Het paradoxale is dat ik juist in die situaties meer dan ooit die tijd moet nemen. Ik noem het paradoxaal, omdat ik dan juist dreig in de gevarezone te komen. Terwijl er dan geen ontkomen aan is in de noodzaak aan rêverie te doen en ik juist dan de neiging heb dat in alle drukte over te slaan.

### **Interoceptie: scheiden van mijn en dijn**

Bewust zijn van mijn lichaam helpt me om onderscheid te kunnen maken tussen mijn en dijn, tussen overdracht en tegenoverdracht. Voor mij is dan informatie van mijn interoceptie essentieel, omdat interacties tussen mensen soms zo snel gaan, dat mijn hersenen daarvoor dan juist weer te traag zijn om dat allemaal bij te houden. Ik voel dan ook eerder dan dat ik er woorden aan kan geven dat mijn en dijn door elkaar loopt. Bij overdracht gaat mijn interoceptie heel sterk aan het werk. Dan krijg ik het benauwd, mijn maag trekt samen en dan weet ik: 'pas op, er wordt nu een appèl gedaan op mij om iets op mijn bord te nemen wat daar niet hoort'. Dat kan ook al in een hele praktische vorm ontstaan, bijvoorbeeld een directie-secretaresse die voortvarend een mail stuurt met een serie van tien werkoverleggen van een ontwikkelteam waar ik bij moet aansluiten. Ik krijg het dan eerst benauwd, mijn schouders en nekspieren spannen zich aan en dan ga ik denken: 'wat gebeurt hier? Ik dacht dat ik een opleidingstraject had afgesproken en nu moet ik ineens bij werkoverleggen aansluiten? Waar word ik ineens eigenaar van?' Vervolgens maak ik een overweging om te handelen vanuit wat ik denk dat nodig is in deze situatie.

### **Innovatie begeleiden**

Mijn interoceptie heb ik heel hard nodig in mijn werk als Transitie-organisatiecoach. Ik begeleid veel zogenaamde 'triple helix samen-



werkingen'. Dat zijn clusters van organisaties (bedrijven, overheid en kennisinstellingen) die willen samenwerken aan transities naar duurzaamheid. Dat werk is heel complex, omdat deze organisaties willen innoveren waarbij ze niet kunnen terugvallen op bekende aanpakken. Dergelijke trajecten begeleiden betekent kunnen omgaan met hoge mate van onzekerheid. De weg naar voren weet niemand. In deze situaties gebruik ik meer dan ooit mijn interoceptie om steeds op ieder punt te kunnen 'weten' welke stap is nu nodig ten dienste van de opgave van de groep. In zulke innovatieve trajecten gebruik ik mijn interoceptie voor een ander doel. Niet om patronen in de groep te doorbreken, maar om gevoel te krijgen bij welke vragen ik de groep kan voorleggen en welke interactie daarbij nodig is, zodat de groep samen weet welke volgende stap ze gaan zetten. Ook bij de keuze met welke stakeholders de groep wil samenwerken, nodig ik klanten uit hun lichaamsgewaarzijn te betrekken. Op dat moment weet natuurlijk niemand of de samenwerking tot iets zinnigs leidt, maar in ieder geval bundelt een groep mensen met positieve energie hun expertises. Tot nu toe heeft dat steeds tot onverwachte resultaten geleid.

Voorafgaand aan innovatieve bijeenkomsten benut ik eveneens mijn interoceptie. Ik stel me voor dat ik in die groep ben, zoom in op de belangrijkste vraagstukken die spelen, de patronen en energie die ik van de groep ken en dan focus ik me op mijn lijf: welk gevoel roept deze groep bij mij op, waar in mijn lijf voel ik dat, wat heb ik dan te doen zodat zij zo goed mogelijk een volgende stap kunnen zetten en hun collectieve intelligentie kunnen inzetten? Het werkt het beste als ik hierbij samenwerk met andere transitiecoaches die dat ook doen, zodat wij onze interoceptie in de voorbereiding bij het ontwerpen van bijeenkomsten samen kunnen benutten. Het verbaast me iedere keer hoeveel informatie er te halen valt uit de interoceptie. Ook vooraf en ook samen met collega's.

### **Life events**

Mijn interoceptie vormt een feilloos kompas in mijn leven. Net zoals bij ieder ander, spelen ook bij mij life events: leuke en minder leuke dingen die zoal gebeuren. Zo ben ik net oma geworden. Ik ben een

transitie instituut aan het oprichten en ik heb mensen in de arm genomen om me daarbij te ondersteunen. Daarnaast ben ik mijn huis aan het opknappen, heb ik de zorg voor mijn zoon en spelen er relatieperikelen. En er is de coronacrisis die allerlei nieuwe dynamiek teweegbrengt. Al met al geeft het genoeg roering in mijn leven.

Mijn werk bestaat uit meerdere langlopende transitie- en organisatiecoach opdrachten die ik in wisselende intensiviteit parallel aan elkaar uitvoer. Om dat goed te kunnen doen, heb ik af en toe een lege agenda nodig. Meestal krijg ik veel energie van mijn werk, vooral omdat ik veel zingeving ervaar in mijn werk: wat ik bijdraag doet ertoe. Het helpt om in het hier en nu te leven, daardoor ben ik in staat om meerdere trajecten naast elkaar te kunnen doen.

Als ik goed in balans ben, lukt het mij me in mijn werk functioneel te laten door patronen van de groepen. Als ik zelf teveel op mijn bord heb, moet ik oppassen dat ik niet echt geraakt word. Mijn lijf geeft me als eerste de informatie dat ik in de gevarenzone kom: mijn interoceptie vormt letterlijk mijn kompas. Maar wel een kompas dat ik juist dan niet altijd op tijd raadpleeg. Ik krijg dan hoofdpijn, ervaar chaos in mijn hoofd en mijn gewrichten worden stijf omdat ik als eerste ga bezuinigen op sporten en bewegen. En het kost me dan ook meer moeite om me functioneel te laten raken in mijn werk in groepen. Van daar dat het voor mij van groot belang is om voldoende rust en ruimte te nemen naast mijn drukke onderneming.

## **Interoceptie en opleidingen**

De systematiek om lichaamssensaties waar te nemen, die betekenis te geven en in te zetten met nieuwsgierige vragen aan groepen of individuen, dat is wat mij betreft essentieel voor het vak organisatie- of transitiecoach. Het gaat daarbij denk ik om een combinatie van theoretisch kader en ervaring opdoen om je interoceptie te vertalen naar stof voor anderen om zich toe te verhouden. Dat is inclusief de manier waarop de ander(en) zich daar dan vervolgens weer toe verhoud(en). Wat mij betreft zou het thuishoren bij opleidingen van vakgenoten om zich de competentie 'waarnemen en inzetten van interoceptie' eigen

te maken. Ik denk dat het voor onze vakgenoten interessant is en breder voor mensen die op een bepaald niveau in de organisatie werken om zich te realiseren: je werkt met beperkte informatie als je alleen maar je hoofd betreft bij vraagstukken. Ik leid vakcollega's op. In de opleiding is gebruikmaken van interoceptie de belangrijkste competentie die ik hen aanleer. Als ze dit kunnen, dan komt het met de inhoud vaak wel goed.

Ik denk dat het belangrijk is, meer woorden voor werken met interoceptie te vinden. Wij zijn niet zo gewend om onszelf de vraag te stellen: 'Wat betekent mijn lichaamsgewaarzijn voor de situatie waar ik in zit en voor wat ik te doen heb?' Ik denk dat het een goed idee is om dat verder uit te werken en dat op te nemen in opleidingscurricula.

### **Literatuur**

- Nicolai, N, (2020). Interoceptie: het lichaam van binnenuit. In: *In levende lijve. Het lichaam in de psychotherapie*. Houten: Bohn Stafleu van Lochem.