

Het onvoorspelbare in begeleiden

EEN PERSPECTIEF VANUIT BELICHAAMD WERKEN

Bastiaan VAN GILS

INLEIDING Ervarende werkvormen leiden geregeld tot onvoorspelbare situaties: deelnemers willen bijvoorbeeld niet meedoen, een oefening heeft niet het bedoelde effect en irritatie of verdriet maken het onmogelijk het programma zomaar te vervolgen. Dit kan bij begeleiders onzekerheid oproepen. Hoe ga je daar als begeleider mee om? Dit artikel heeft als centrale vraag: wat vraagt het van begeleiders om met onzekere en onvoorspelbare situaties om te gaan? Begeleiding is uiteraard altijd onvoorspelbaar, daarom richt ik mij voor het beantwoorden van de vraag op momenten die bij mij als begeleider ongemak oproepen. Lastige situaties, waarin ik twijfel wat te doen of waarin mijn keuzen misschien niet leiden tot het gewenste resultaat.

Eerst beschrijf ik drie theorieën over ons denken en doen. Vervolgens benoem ik de betekenis die ik eraan geef voor mijn begeleiding en bekijk ik mijzelf als begelei-

der vanuit dit perspectief. Tot slot beschrijf ik drie stappen om als begeleider om te gaan met onvoorspelbare situaties.

DRIE THEORIEËN Daniël Kahneman onderzoekt als psycholoog oordeelsvorming en besluitvorming. In zijn *dual process theory* onderscheidt hij twee soorten redeneren. Ten eerste systeem 1, dat automatisch en snel werkt, en nauwelijks inspanning vraagt. Ten tweede systeem 2, dat aandachtig en langzamer werkt, en meer inspanning vraagt (zoals rekenen).

In *Thinking fast, thinking slow* beschrijft Kahnemann (2011) besluitvormingsregels van systeem 1 en de samenwerking tussen systeem 1 en systeem 2. Twee aspecten zijn voor dit artikel van belang. Ten eerste identificeren mensen zich met systeem 2,

Ir. B.J.C.M. van Gils is eigenaar van Volwaardig te Apeldoorn. E-mail: b.vangils@volwaardig.nl.

maar functioneren vooral vanuit systeem 1. Systeem 1 staat altijd aan. Het handelt in de meeste situaties snel en effectief, op basis van natuurlijke voorkeuren en eerdere ervaringen. Systeem 2 staat in sluimerstand. Het accepteert over het algemeen de suggesties vanuit systeem 1, grijpt af en toe in en geeft ons daarmee het gevoel van een subjectieve 'ik' en controle over ons gedrag. Ten tweede wordt de aandacht door beide systemen gedeeld. Systeem 1 trekt de aandacht bij bijvoorbeeld een luide knal. Systeem 2 volgt en vraagt zich af wat er gebeurd is. Andersom richt systeem 2 de aandacht op een gesprek in een drukke omgeving, waardoor systeem 1 gericht signalen opneemt en verwerkt.

Chris Argyris onderzoekt, vanuit bedrijfskundig perspectief, mentale modellen die menselijk gedrag sturen bij samenwerking in situaties die om een oplossing vragen. Hij beschrijft hoe mensen zich vooral gedragen volgens het model van *eenzijdige beheersing* ofwel model 1. Dit model is gericht op controle krijgen over de situatie, winnen, rationeel zijn en negatieve emoties voorkomen (Argyris, 1977). Het wint vooral aan kracht als schaamte en schuld op de loer liggen (Argyris, 1990). Mensen leren in model 1 vanuit vaststaande persoonlijke waarden, regels en strategieën. Ze proberen steeds effectiever hun eigen doelen te realiseren. De belangrijkste spelregel is dat het eigen denken en doen buiten de situatie staat. Hiermee beperken ze de mogelijkheden te leren over hun persoonlijk functioneren en onderliggende waarden, regels en strategieën.

Als alternatief stelde Argyris het model van *wederzijds leren* ofwel model 2 op. Hierbij leren mensen samen zowel de

situatie als hun eigen denken en doen te onderzoeken. Argyris - en vele anderen, zoals Roger Schwarz (2002), William Noonan (2007) en Arend Ardon (2011) - beschrijven gespreks- en denktechnieken om volgens model 2 met anderen te communiceren. Die adviezen kunnen we echter moeilijk in de praktijk brengen, aangezien we ons op het moment zelf meestal niet bewust zijn van onze handelingsmodellen (Argyris, 1990, p. 89).

De neuroloog Antonio Damasio onderzoekt het bewustzijn, besluitvorming en emoties. Kahneman en Argyris richten zich vooral op mentale modellen en de uitwerking daarvan in het handelen. Damasio geeft inzicht in de onderliggende biologische organisatie van ons denken en doen. Hiermee maakt hij onderdeel uit van het multidisciplinaire vakgebied van de *embodied cognition* ofwel belichaamde cognitie. Deze onderzoeksstroming concludeert dat het denken gevormd wordt door het lichaam, met de zintuigen en het sensorische systeem.

Het belangrijkste autonome proces van het lichaam is zichzelf in stand houden. Dat begint op celniveau en werkt op alle lagen door tot in ons bewustzijn. In dit proces heeft een onbewuste fysieke homeostase een natuurlijke controle over wat we doen. Homeostase is het constante streven van een organisme om de binnenkant van het systeem stabiel te houden, bijvoorbeeld wat betreft temperatuur of zuurgraad. Zo zorgt een gebrek aan voedingsstoffen ervoor dat we gaan eten. Honger is de bewuste vorm van dat gebrek aan voedingsstoffen, maar de neiging om te gaan eten is er niet afhankelijk van.

Als de natuurlijke controle sterk is, zoals bij verslaving, kan alleen goed getrainde



en stevige tegenkracht alternatief gedrag mogelijk maken. Praten over de verslaving of het onbewuste trainen in nee zeggen, is nauwelijks een oplossing. Het onbewuste moet door het bewuste getraind worden om op het juiste moment een emotionele tegenkracht op te roepen (Damasio, 2010, p. 282).

LEREN EN BEGELEIDEN Wat vertellen deze theorieën ons over leren en begeleiden?

- Mensen bedenken wat ze willen doen, maar ze reageren al automatisch voordat ze doorhebben dat er iets te beredeneren valt.
- Mensen zijn vooral gericht op het controle houden over de situatie; adviezen over effectiever communiceren met anderen kunnen zij moeilijk opvolgen.
- Fysieke homeostase stuurt ons gedrag, om vervelende gevoelens (zoals onzekerheid) uit de weg gaan.

Deze inzichten brengen mij tot belichaamd werken, dat wil zeggen, ervarend werken waarin naast het bewuste ook de automatische reacties van het lichaam expliciet aan de orde komen. Begeleiding gaat dan niet alleen om kennis en woorden, maar houdt ook rekening met fysieke ervaringen en reacties. Doel is deelnemers bewust te maken van hun systeem 1, zodat zij meer greep krijgen op de onzichtbare hand die hun stuurt. Naast bewustwording kunnen deelnemers oefenen, waarbij het lichaam (systeem 1) nieuwe ervaringen opdoet waaruit later geput kan worden.

In deze opzet ligt ook de spanning van belichaamd werken. Je kunt met woorden veel verhullen, maar wat het lichaam doet kun je niet verstoppen. Het tonen van emoties kun je misschien onderdrukken, maar

van binnen zijn gevoelens onvermijdbaar. Praten over gedrag veranderen is makkelijker dan merken dat je het je nog niet eigen gemaakt hebt. Tegen al deze zaken hebben we van nature weerzin.

De belangrijkste les voor de begeleider is dat hij in hetzelfde schuitje zit. Ook zijn snelle automatische piloot stuurt het verloop van een bijeenkomst. De natuurlijke neiging is de sessie onder controle te houden, doelen te halen en negatieve gevoelens te voorkomen, vooral als het onvoorspelbaar wordt en onzekerheid zich aandient. Daarmee kom ik terug op de eerder genoemde hoofdvraag: wat vraagt het van begeleiders om met onzekere en onvoorspelbare situaties om te gaan?

ONZEKERHEID EN ONVOORSPELBAARHEID

In deze paragraaf beschrijf ik drie bewuste stappen die ik als begeleider hanteer om mijn snelle, automatische reacties te beïnvloeden. Daardoor kan ik onder andere technieken van wederzijds leren in de praktijk brengen. Ik begin met twee voorbeelden. Het eerste gaat over de begeleiding van een groep, waarbij de deelnemers elkaar feedback willen leren geven.

Het is de eerste bijeenkomst. De deelnemers zijn er enthousiast over dat zij elkaar nu eens op een andere manier spreken. Dan leg ik de eerste oefening uit, waarbij mensen elkaar een luchtige vorm van feedback moeten geven. Het is stil nadat ik de oefening uitgelegd heb. Twee deelnemers zeggen dat ze niet willen meedoen. De andere dertien kijken mij aan.

Het tweede voorbeeld gaat over de begeleiding van een managementteam dat wil

werken aan discipline. De teamleden spreken van alles met elkaar af, maar zij en hun teams hebben moeite zich aan deze afspraken te houden.

De leidinggevende van het team krijgt het einde van een sleepkabel aangereikt. Zijn zes teamleden verdelen zich over de rest van het touw. Ik zeg: 'Nu moeten jullie veertig rondjes om de tafel lopen, met de leidinggevende voorop.' De groep kijkt me zwijgend aan. 'Serieus?', vraagt iemand.

Stap 1. Herken en wantrouw je automatische reactie

De eerste stap bestaat uit het leren herkennen en accepteren dat situaties als in de twee voorbeelden je als begeleider raken. Zolang je dat niet doet, merk je niet dat systeem 2 automatisch de suggesties van systeem 1 volgt, om zonder emoties de controle snel terug te krijgen. Hiervoor moet je een interne antenne ontwikkelen: bewuste aandacht voor je eigen fysieke reactie. Als je merkt dat je hartslag versnelt, je een steen in je maag voelt, je ophoudt met ademen of jezelf schrap zet, moet er een alarm afgaan: let op, gevarezone!

In het begin reageert je antenne te laat. Die vertragingstijd neemt steeds verder af, totdat je uiteindelijk in het moment zelf bewust wordt dat je geraakt wordt of het zelfs vooraf voelt aankomen. Als je interne antenne alarm slaat, observeer dan ten eerste de automatische reactie. In *Doorbreek de cirkel* benoemt Ardon (2011) verschillende zichtbare automatische reacties in de vorm van defensieve strategieën. Ga ervan uit dat zo'n reactie niet optimaal is voor het leerproces en creëer daarmee ruimte en noodzaak om naar alternatieven te zoeken. Bij het eerste voorbeeld:

Ik merk dat mijn hartslag omhoog gaat. Mijn eerste neiging is de oefening te gaan doen met de mensen die willen meewerken en de andere twee te laten gaan. Ik denk: hopelijk blijven er genoeg over.

Bij het tweede voorbeeld:

Ik merk dat ik mijn adem inhoud. Mijn eerste neiging is om te zeggen: 'Nee, het is nu ook wel duidelijk, denk ik.' Ik denk: ze hebben nu al ervaren hoe ze reageren op een opdracht. Misschien is het wel te veel gevraagd om ze tien minuten te laten lopen.

Stap 2. Centreren

De natuurlijke controle van systeem 1 doorbreek ik niet rechtstreeks met wilskracht of cognitieve technieken. Ik kies ervoor om systeem 1 eerst te ontcrachten, door fysiek te ontspannen. Pete Hamill (2013) beschrijft dit als centreren om de fysieke balans te hervinden.

- Sta rechtop, met je voeten op schouderbreedte. Laat je armen langs je lijf hangen, doe alsof iemand je zachtjes aan je kruinhaar rechtop zet.
- Laat van boven naar beneden de zwaartekracht zijn werk doen: waar span je jezelf aan? Bijvoorbeeld je wenkbrauwen, kaak, nek of buik.
- Vind je balans: sta op twee benen of zit recht; leun niet naar voren of achteren.
- Haal enkele malen diep adem tot in je buik en breng daar ook je aandacht naartoe.

Is de fysieke balans hersteld, dan worden je automatische neigingen minder. Je brein kan meer informatie toelaten en breder associaties leggen om te kiezen wat je kunt doen.



Stap 3. Koppel de situatie aan leren of een specifieke leervraag

Ter voorbereiding op een bijeenkomst zorg ik dat ik helder heb wat de centrale leervraag is. Lastige momenten koppel ik aan leren of aan deze vraag. In het eerste voorbeeld is feedback geven en ontvangen het leerdoel. Daarom wil ik de deelnemers laten ervaren hoe je feedback kunt ontvangen en er tevens een positieve uitkomst mee kunt realiseren voor de groep. Bovendien weet ik dat mensen in deze groep regelmatig uitstappen en daarmee de groepsmotivatie negatief beïnvloeden. 'Niet meedoen' moet dus een plek krijgen in mijn reactie. Intuïtief kom ik tot de volgende reactie:

'We doen deze oefening allemaal of we doen hem helemaal niet. Aangezien twee mensen de oefening niet willen doen, doen we hem dus niet. Maar ik ervaar nu wel een probleem: jullie komen hier om elkaar feedback te leren geven, maar deze opstap er naartoe willen jullie niet doen. Ik weet niet hoe ik jullie dan moet helpen. Daarom wil ik met jullie onderzoeken wat de belemmeringen zijn om deze oefening te doen.'

In het gesprek komen de persoonlijke belemmeringen naar voren. De groep ervaart dat de veiligheid en helderheid van de vraag toegenomen zijn door de wederzijdse feedback. In de volgende bijeenkomsten bouwen we op die positieve ervaring voort.

In het tweede voorbeeld gaat het om discipline. Wat verwacht ik van iemand die een weloverwogen opdracht geeft? In ieder geval dat hij zelf uitstraalt dat deze serieus is. Op de vraag: 'Serieus?', antwoord ik dus:

'Ja. Jullie willen vandaag toch iets leren over discipline?' Mijn hart bonst en de groep kijkt mij nog steeds aan. Ze testen of ik meen wat ik zeg. En ik meen het, dus ik haal nog eens met aandacht adem. Na een paar tellen komt de groep in beweging. Tijdens het lopen maken ze duidelijk dat ze eerder willen stoppen. Ik reageer niet. Na drie kwart van de rondjes verandert de sfeer. Ze hebben de taak geaccepteerd en krijgen er plezier in. Achteraf reflecteren we op de opdracht. Vanuit hun persoonlijke ervaring komen de deelnemers tot conclusies over het geven en accepteren van opdrachten.

TOT BESLUIT Er is veel gepubliceerd over hoe je als begeleider leerprocessen kunt begeleiden. Als het spannend wordt, is de kans groot dat je als begeleider automatisch de controle probeert te houden en zo onbedoeld het leerproces frustreert, ondanks al je kennis erover.

Ik denk dat de cognitieve ruimte om die adviezen in de praktijk te brengen pas komt als je leert herkennen welke situaties je raken en wat jouw automatische reacties zijn. Door eerst aandacht te hebben voor de fysieke ontspanning, krijgt daarna het bewustzijn meer ruimte om de aanwezige kennis in de praktijk te brengen. Door de genoemde stappen ervaar ik steeds sterker dat de kern van mijn begeleidingstaak is zelf te doen wat ik anderen wil leren: congruent zijn in kennis en kunde.

Een deelnemer vraagt mij hoe ik met grenzen omga, nadat ik verteld heb dat ik regelmatig te veel op mij neem. Hij legt de stok tussen ons op de grond en zegt: 'Ik

vind deze training echt geweldig. Ik wil je graag bij anderen introduceren. Kom je?’ Ik loop naar hem toe en stap over de stok. Hij zegt: ‘Aha, zo zit dat dus met jouw grenzen ...’ Ik krijg een rood hoofd en zeg: ‘Ja, ik kan het jullie mooi uitleggen, hè? Theorie en praktijk ...’ De groep lacht.



LITERATUUR

- Ardon, A. (2011). *Doorbrek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. New Jersey: Prentice Hall.
- Damasio, A. (2010). *The self comes to mind*. New York: Pantheon Books.
- Hamill, P. (2013). *Embodied leadership*. Londen: Kogan Page.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast, thinking slow*. Londen: Penguin.
- Noonan, W. (2007). *Discussing the undiscussable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass.



Trainen met resultaat

Van klantvraag naar effect op de werkplek

Aafke de Vor

Als trainer of coach wilt u meer dan alleen een training geven. U wilt de klant werkelijk helpen en u gaat uit van de belangen van de deelnemers. Als u met passie wilt trainen, is dit boek het perfecte instrument om dat te bereiken. Met tips, checklists, modellen en werkvormen waarmee u direct aan de slag kunt.

€ 39,50

Meer info en bestellen:

www.overmanagement.nl/shop