

BETEKENISVOLLE WERKRELATIES

Ina Ahuis

met striptekeningen van Barbara Stok

Boom

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

www.douwehoendervanger.nl

Strips: tekeningen Barbara Stok, teksten Ina Ahuis

Redactie: Jacqueline Hoefnagels

Foto auteur: Sake Elzinga

ISBN 978 94 6276 340 1

NUR 801

© 2019 Ina Ahuis | Boom

boom.nl

boommanagement.nl

Eerste druk, eerste oplage 2019

Eerste druk, tweede oplage 2020

Eerste druk, derde oplage 2021

Eerste druk, vierde oplage 2022

Eerste druk, vijfde oplage 2024

Alle rechten voorbehouden

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

INHOUD

Voorwoord 11

Inleiding 13

1. Open en verborgen 16

Samen weten 17

Waarom gaat het (niet) vanzelf? 20

Jezelf verbergen 21

Jezelf laten zien 23

Het verhaal dat we onszelf vertellen 25

Tussen mensen kijken 27

2. Zondags en doordeweeks 30

Afspraak is afspraak 31

Zondagse en doordeweekse theorieën 32

Dubbele signalen 33

Jacob en Julia gaan samenwerken 34

3. Moerasgedachten 40

Getriggerd raken 41

Universele triggers 42

Persoonlijke triggers 45

De norm van de groep 48

Fouten maken 51

De motor en de brandstof 54

4. Jij of ik 58

Defensieve routines 59

De ladder der gevolgtrekkingen 64

Jacob en Julia 65

Dáár komen waar we niet willen zijn 76

5. Jouw wereld en mijn wereld 78

Onderweg 79

Gedachten lezen 79

Blinde vlekken 81

Denkfouten 82

Jacob en Julia 84

Samen weten wat er speelt 86

6. Je verhaal lossen maken 90

Reframen 91

Reflectie 93

Jacob en Julia 95

7. Je verhaal rijker maken 102

Bruggen bouwen 103

Stevige standpunten losjes vasthouden 106

Helder en nieuwsgierig zijn 108

De balans tussen pleiten en onderzoeken 111

Investeren 113

Jacob en Julia 114

8. De spanning omarmen 124

De aard van de spanning 125

Paradoxen 126

Slingerbeweging 126

Een paradoxaal frame 128

Jacob en Julia 131

Plezier beleven aan spanning 133

9. Vaste grond 134

Lidmaatschap 135

De werkrelatie met jezelf 137

Context van rust en vertrouwen 139

Meer aandacht voor werkrelaties 144

10. Pleidooi 146

Het werk en het leven 147

Betekenisvolle werkrelaties 148

Tools 150

Handvatten 151

Reflectie op triggers 151

Reflectie op patronen 151

Relevante informatie op tafel krijgen 152

Noten 183

Overzicht figuren en tabellen 189

Begrippenlijst 193

Dankwoord 197

Over de auteur 199



Even voorstellen ... Jacob en Julia

**REIS VER
DRINK WIJN
DENK NA
LACH HARD
DUIK DIEP**

KOM TERUG

Spinvis¹

VOORWOORD

Als kind vroeg ik mij al af waarom volwassenen soms iets anders zeiden dan ze dachten. Er werd gezegd dat het prima ging, terwijl je in mijn beleving kon zien dat dit helemaal niet zo was. Ik hoorde mensen op hartelijke toon tegen elkaar zeggen dat het heel gezellig was om af te spreken, terwijl ze vervolgens de afspraak eindeloos uitstelden. Dat is toch raar en onduidelijk? Waarom doen mensen alsof? En waarom kijken ze daar zo normaal bij? Best goede vragen eigenlijk.

Ik ging orthopedagogiek studeren en leerde dat kinderen er pas op uit trekken en initiatief nemen als ze zich veilig voelen. Waar ik me in deze studie verdiepte in kinderen met leerproblemen, richtte ik me in mijn tweede studie, onderwijskunde, op volwassenen met leerproblemen. Ik kwam in aanraking met het concept van ‘de lerende organisatie’,² verdiepte me verder in organisatie- en veranderkunde en werd organisatieadviseur.

In de jaren negentig werd ik gegrepen door het gedachtegoed over *organizational learning* van Chris Argyris, hoogleraar aan Harvard University. De vonk sprong over toen ik aan den lijve ervoer dat we in lastige situaties feitelijk iets anders doen dan wat we denken dat we doen en waar we in theorie zeggen achter te staan. We zijn bijvoorbeeld vóór openheid, maar houden in een lastig gesprek toch graag voor ons wat we van de ander denken. Hierdoor dragen we zelf, onbedoeld, bij aan een onproductieve samenwerking. Samen met mijn collega Adrie van den Berge ben ik intensief aan de slag gegaan om dit fenomeen te onderzoeken. We zijn opgeleid door Chris Argyris en zijn medewerkers van het adviesbureau Action Design in de USA. We hebben veel gelezen, geoefend, trainingsprogramma’s ontwikkeld, een studiegroep opgericht, artikelen geschreven en Adrie schreef er een boek over. Ik leerde dialogen analyseren, inconsistent gedrag verklaren, persoonlijke triggers ontdekken, beeldvorming beïnvloeden en verschillen benutten met behulp van lerende gesprekken.

VOORWOORD

In mijn loopbaan ben ik voortdurend op zoek gebleven naar invalshoeken om meer te weten te komen over leren en samenwerken in organisaties. Er kwamen inzichten en instrumenten bij vanuit het systemisch werk, waarin door het opstellen van systemen niet direct zichtbare relaties tussen de leden en eventuele knelpunten daarbinnen zichtbaar worden. Ik leerde over de grote principes in systemen en hoe dat richting geeft aan wat je te doen staat en over het belang van 'the whole system in the room'. Ik kwam in contact met de taal van *deep democracy*, een methode en filosofie gericht op het nemen van wijze besluiten. Ik leerde over rolfluiditeit, *ranking* in groepen, of-of-tegenstellingen transformeren in en-en-oplossingen en over je neutraliteit bewaren. Ik verkende de invalshoek vanuit het brein en de antropologie; ik leerde dat veel gedrag volstrekt normaal is en dat we er maar beter rekening mee kunnen houden.

Ik leerde ook veel over mezelf. Sommige dingen werden makkelijker, andere niet, maar ik begreep ze een stuk beter. Ook dat helpt.

In mijn werk als adviseur deed ik samen met mijn klanten veel ervaring op met de toepassing van al deze inzichten in samenwerkingsvraagstukken. Hierbij zag ik telkens weer hoe werkrelaties het vertrekpunt vormen in ons werk. Niet alleen in de organisaties, groepen en personen die ik begeleid, maar ook in mijn eigen werkrelaties met klanten. In zeer weerbarstige vraagstukken die met mijn hulp tot een goed einde werden gebracht, lag een belangrijke succesfactor niet zozeer in mij als wel in de werkrelatie die kon ontstaan tussen de klant en mij.

Steeds beter kon ik zien hoe betekenisvolle werkrelaties zich kenmerken door waarachtigheid en verbondenheid en hoe ze bijdragen aan levenslust en groei en innovatie in het werk. Ik ging een leergang ontwikkelen om de inzichten met elkaar te verbinden. Door mijn ervaringen, de enthousiaste reacties van de deelnemers en de aanmoediging van mijn klanten ontstond het idee dit boek te schrijven.

Dit boek gaat eigenlijk over het leven, en dat gaat gewoon door in het werk. Werk is bovendien voor veel mensen niet zomaar werk. Het is een levensvervulling en je collega's zie je vaker dan je vrienden en familie. Wel zo fijn als je die tijd op een betekenisvolle manier kan besteden.

Ina Ahuis

INLEIDING

De wereld is complex en onoverzichtelijk en de vraagstukken die we in de samenwerking moeten oplossen, zijn dat ook. We moeten omgaan met verschillende belangen en tegenstellingen. We willen lastige en complexe kwesties op het scherpst van de snede bespreken, zonder te vervallen in slappe compromissen. De huidige tijd vraagt daarom meer dan ooit dat we elkaar uitnodigen relevante informatie op tafel te leggen. Dat wil zeggen: onszelf laten zien door relevante ideeën, beelden, gedachten en gevoelens met elkaar te delen, te zeggen wat ons aanspreekt of waarom we juist afhaken. Zo kunnen we bijdragen aan goede oplossingen en besluiten. Dit klinkt zo logisch dat je je kunt afvragen waarom het niet vanzelf gaat.

In organisaties werken over het algemeen betrokken mensen die afspraken maken over wat ze belangrijk vinden. Vaak houden we ons aan deze afspraken. En net zo vaak doen we dat om allerlei redenen niet. We zijn vóór transparantie, maar nu even niet, want anders gaat het escaleren. We zeggen van harte vóór samenwerken te zijn, maar in je eentje blijkt het wel lekker op te schieten. We willen verandering, maar dat geldt vooral voor de ander. We willen leren, maar doen het niet. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid en verwarring. ‘Huh? Dus dat verstaat hij onder openheid en transparantie? Hij wil dus helemaal niet samenwerken? En veranderen, maar dan zelf buiten schot blijven? Hoezo voorbeeldrol?’ En vervolgens: ‘Kan ik dit hardop zeggen of moet ik op mijn hoede zijn?’ En zo ontstaat er een onderstroom die niet behulpzaam is, impliciet blijft en tegelijkertijd sterk beïnvloedt welke kant het op gaat. Soms lukt het om dit bespreekbaar te maken. Net zo vaak raken we gevangen in de beeldvorming over elkaar en komt het vast te zitten. Verwijten klinken over en weer. Afspraken worden herhaald en opnieuw bevestigd, maar het helpt allemaal niet meer. Vanuit onze tunnelvisies besluiten we dat het aan de ander ligt. We vinden de ander onhandig, dom of hopeloos en zo maken we elkaar als het ware minder menselijk en stagneert een werkelijke ontmoeting in de samenwerking. Om hier uit te komen is het nodig elkaar open tegemoet te treden en onze eigen waarheid ter discussie te stellen.

INLEIDING

De basisgedachte van dit boek is dat we over het algemeen graag een goede bijdrage leveren in ons werk. Als we dat niet doen, is dat niet omdat we verkeerde intenties hebben maar omdat we de situatie als lastig ervaren. Als reactie daarop gaan we duwen en gaan anderen terugduwen. De paradox is dat we er zo zelf voor zorgen dat we daar komen waar we niet willen zijn. Het helpt dan niet om het gewenste gedrag in *mission statements* op te schrijven of afspraken alsmat opnieuw te maken. Het helpt wel om inzicht te krijgen in wat we als lastig ervaren. We kunnen ons afvragen hoe het komt dat we gelijk willen hebben, krampachtig worden, onze kritiek voor ons houden, abstract praten, de ander niet vertrouwen, de ander negeren, cynische opmerkingen maken, ons niet aan de afspraak houden en inconsistent gedrag vertonen. De focus in dit boek ligt dan ook niet zozeer op wat we moeten doen. De nadruk ligt op wat het werk van ons vraagt en hoe hard we elkaar daarbij nodig hebben.

We hebben werkrelaties nodig die sterk genoeg zijn om complexe, onoverzichtelijke vraagstukken te verkennen. We hebben een bedding nodig, vaste grond onder onze voeten om ons te kunnen begeven in het onbekende en ons te verbinden met het vreemde. Ook in het werk willen we ons zodanig thuis voelen dat we op elkaar terug kunnen vallen als dat nodig is.

Dit vraagt van ons om bij te dragen aan geborgenheid in werkrelaties. Het vraagt om een manier van denken en doen waarmee je verschillen kunt verkennen en benutten, in plaats van bestrijden. Om het besef dat spanningsvelden interessant zijn en een kans vormen voor groei en vernieuwing. Het vraagt om handvatten waarmee we onproductieve patronen kunnen herkennen en stoppen. En het is van belang taal te hebben om dit met elkaar te kunnen bespreken. Het vraagt bovenal om een fundamenteel andere manier van denken en het verlaten van de mythe van de maakbare samenleving. Het vergt een paradigmashift waarin we de complexiteit van organisaties omarmen, de kwaliteit van de werkrelaties vooropzetten en beseffen dat we mensen zijn. Je leren thuis voelen binnen dit vertrekpunt, dát is het nieuwe houvast.

Door dit boek meandert het beeldverhaal van Jacob en Julia³ met prachtige striptekeningen van Barbara Stok. Het verhaal gaat over een samenwerking tussen twee mensen die onbedoeld in een werkrelatie terechtkomen die zij beiden niet willen. Je ziet hoe ze hun samenwerking uiteindelijk betekenisvol weten te maken. De andere voorbeelden uit het boek komen voort uit mijn eigen en andermans ervaringen, ongeacht het perspectief van waaruit ze zijn beschreven. Alle voorbeelden zijn geanonimiseerd en aangepast.

Het door mij beschreven gedachtegoed is breed toepasbaar en goed bruikbaar in verschillende rollen, zoals leidinggevende, adviseur, trainer of coach. Achterin het boek vind je handvatten om het gedachtegoed toe te passen in je werk. Bij het gebruik ervan raad ik je aan te reflecteren op je eigen rol en de relatie tot degene met wie je samenwerkt. Weet waarom en hoe je het wilt inzetten. Navolgbaar zijn in je beweegredenen geeft vertrouwen.