

Lerende gesprekken over complexe vraagstukken

Pleiten en onderzoeken

Werken aan complexe vraagstukken vraagt om 'samen weten'. Samen weten vraagt om stevige werkrelaties. Een stevige werkrelatie vraagt om het loslaten van zeker weten. Hoe geef je hier vorm aan in het dagelijks werk?

Ina Ahuis

Ons werk zit vol met onduidelijkheden en onzekerheid. De toekomst is ongewis. Hoe gaat onze samenwerking verlopen op het moment dat onze belangen uit elkaar lopen? Hoe dichtten we de kloof tussen onze goede intenties en feitelijke resultaten?

Bij dergelijke complexe vraagstukken heeft niemand het overzicht en het enige juiste, zekere antwoord. Het ligt dan ook voor de hand elkaars perspectieven te benutten, door lerende gesprekken te voeren en de mogelijkheid te vergroten slimme keuzes te maken. Dit 'samen weten' blijkt in de praktijk gemakkelijker gezegd dan gedaan.



Striptekening: Barbara Stok. Bron: Ahuis, 2019

Hoewel we onderling verschillen, hebben wij mensen allemaal behoefte aan een bepaalde mate van controle en voorspelbaarheid. En in onzekere situaties zoeken we dat houvast vaak in het 'zeker weten'. Polarisatie, wij-zij denken, ligt dan op de loer, waardoor de samenwerking vast komt te zitten en het lerend vermogen stagneert.

Onze behoefte aan voorspelbaarheid is evolutionair bepaald en zullen we in dit leven niet kunnen opheffen. In dit artikel beschrijf ik hoe we in het werken aan complexe vraagstukken op een meer betekenisvolle

manier houvast kunnen ervaren, door onszelf meer bewust te zijn van onze beweging naar 'zeker weten' en 'samen weten'.

Samen weten

René Gude (2015), filosoof en voormalig Denker des Vaderlands, zei zo mooi: 'Ik ben op zoek naar gezamenlijke intelligentie. Als filosoof kan ik best iets weten, dat is zelfs makkelijk en daar kan ik ook heel eigenwijs in zijn. De echte uitdaging is om samen te weten.' Samen weten vraagt van ons om relevante informatie (ideeën, beelden, gedachten en gevoelens) op tafel te leggen, zodat we verschillende perspectieven in alle scherpte met elkaar kunnen bespreken en zo gezamenlijk tot betere ideeën en oplossingen kunnen komen. Dit betekent niet dat je altijd alles maar moet zeggen of het achterste van je tong moet laten zien. Het betekent dat je je informatie deelt met de juiste personen als dat relevant is voor de klus die je samen hebt te klaren en de samenwerking die daarvoor nodig is.

Samen weten gaat over jezelf laten zien, zeggen wat er speelt. Naarmate we meer op ons gemak zijn in de ontmoeting met elkaar, gaat ons dat gemakkelijker af. Werkrelaties waarin we ons niet thuis voelen, nodigen eerder uit tot overleven dan tot samenwerking en creativiteit. Je kunt dus zeggen dat onze relatie ons doen en laten bepaalt. Tegelijk bepaalt ons doen en laten de relatie. De mate waarin we waarachtig en aandachtig zijn naar elkaar, bepaalt hoe we naar elkaar kijken.

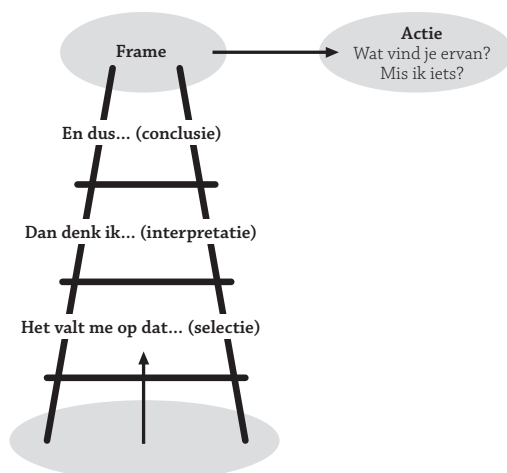
De voorspelbaarheid die we in onze werkrelaties nodig hebben, is dat onze informatie en de bringer daarvan welkom is. We maken hiervan voortdurend

een inschatting en besluiten dan, meer of minder bewust, of en hoe we onszelf laten zien in de ontmoeting met de ander. Deze inschatting maken we door onze werkrelaties te *framen*. Een frame kun je zien als het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat. We kunnen onszelf bijvoorbeeld de opdracht geven te ontspannen of juist op onze hoede te zijn. Deze frames bestaan zowel op individueel niveau als op groepsniveau. Denk maar aan beelden die afdelingen, managementlagen en beroepsgroepen van elkaar kunnen hebben.

Als we willen leren van verschillende perspectieven, is het van belang een meerzijdig frame te hanteren (Putnam et al, 2004). We gaan er daarbij vanuit dat alle betrokkenen waarnemen vanuit hun plek en positie en dat daar overeenkomsten en verschillen tussen zullen zijn. We verkennen elkaars perspectieven met geen ander doel dan te kijken wat dat oplevert. Er is vrije keuze om iets van elkaar over te nemen, zodat er commitment kan ontstaan voor te maken keuzes. Vanuit een dergelijk meerzijdig frame is het logisch om onszelf de opdracht te geven helder te zijn over wat we zelf zien en nieuwsgierig te zijn naar wat anderen zien.

Pleiten en onderzoeken

Vanuit een meerzijdig frame kunnen we helder en nieuwsgierig zijn door te vertragen en te pendelen tussen pleiten en onderzoeken (Putnam et al, 2004). Pleiten is als het ware hardop denken, waarbij je zo helder mogelijk je eigen verhaal beschrijft. Je hoeft het niet precies goed te zeggen, je zegt wat je weet op basis van de informatie die je hebt. Hierbij is het van belang navolgbaar te zijn in de logica die je hanteert, door duidelijk aan te geven op welke feiten je je baseert, hoe je deze feiten interpreteert en tot welke conclusies je vervolgens bent gekomen. Als je je logica nog niet helder hebt, kun je de ander vragen je daarbij te helpen. Tegelijkertijd ben je bereid je eigen logica ter discussie te stellen en aan te scherpen. Want misschien heb je iets over het hoofd gezien of een denkfout gemaakt. Dit doe je door de ander daartoe expliciet uit te nodigen. 'Wat vind je van wat ik zeg, mis ik iets? Klinkt dit logisch in jouw oren of niet?' (zie figuur 1).



Figuur 1. Navolgbaar zijn in je verhaal

Daarnaast ben je nieuwsgierig naar het beeld van de ander. Als de ander niet navolgbaar is, vraag je door en vervolgens leg je dit perspectief naast het jouwe. Je stelt je beïnvloedbaar op door je 'stevige standpunten losjes vast te houden'. Je probeert elkaar te begrijpen en alle relevante informatie op tafel te krijgen, terwijl je vrij bent al of niet iets van elkaar over te nemen. Er is dus geen strijd, want je gaat geen strijd aan.

| Pleiten (helder zijn) | & | Onderzoeken (nieuwsgierig zijn) |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Jezelf laten zien, je eigen verhaal op tafel leggen • Concreet, relevante voorbeelden • Navolgbaar zijn, je redenering opbouwen: 'Het valt me op dat... dan denk ik... en dus...' ✓ In behapbare brokken | | <ul style="list-style-type: none"> • Logica in eigen verhaal toetsen, een ander uitnodigen kritisch te zijn: 'Wat vind je ervan?' 'Klinkt dit logisch of niet?' 'Mis ik iets?' • De ander zien, het verhaal van de ander onderzoeken: <ul style="list-style-type: none"> - Begrijpen - Toelichting vragen: 'Hoe bedoel je dat?' - Concretiseren: 'Waar baseer je dat op?' 'Hoe kom je tot deze conclusie?' - Manco's benoemen |

Figuur 2. Pleiten en onderzoeken vanuit een meerzijdig frame (en-en denken)

'Pleiten en onderzoeken' is als het ware een wetenschappelijke manier van praten; je probeert de grenzen van het weten op te rekken. Je ziet je frame als een hypothese, die stel je ter discussie én je onderzoekt de hypothese van de ander (zie figuur 2). Je brengt de uitwisseling op gang door zowel de aandacht bij jezelf als bij de ander te hebben en met elkaar mee te voelen. Je luistert aandachtig naar de ander, laat dat resoneren bij jezelf en je bouwt erop voort door je gedachten en gevoelens te verwoorden en verder te verkennen. Vanuit het contact en de samenwerking die zo ontstaat, kunnen we meer zien, slimme verbindingen maken en in een betekenisvolle werkrelatie komen. In kader 1 lees je een aantal tekstvoorbeelden van hoe dit eruit kan zien.

In een dergelijk lerend gesprek komen we er rijker uit dan we erin gaan. Samen kun je bespreken wat de gedachtewisseling oplevert. Wat is de spanning in ons verhaal? Welke blinde vlekken lichten op? Welke denkfouten sporen we op? Welke overeenkomsten en verschillen blijken te bestaan? Hoe gaan we daarmee om, op welke manier gaan we daar een besluit over nemen?

Onszelf beschermen

Het is lang niet altijd gemakkelijk om helder en nieuwsgierig te zijn, op het moment dat dat relevant is. Daar moeten we vooral realistisch over zijn. In samenwerkingsvraagstukken is de context vaak zo gespannen dat betrokkenen ervoor kiezen zich op de vlakte te houden. En de ergernis kan zo oplopen dat de nieuwsgierigheid ver te zoeken is. Als we getriggerd raken in de ontmoeting met elkaar maken we, meer of minder bewust, vaak andere keuzes dan we ons in rustiger vaarwater hadden voorgenomen. Het zijn de momenten waarop we vre-

Pleiten en onderzoeken als tool voor lerende gesprekken

Als je een context wilt maken waarin het pleiten en onderzoeken gemakkelijker op gang kan komen:

'Ik wil iets naar voren brengen waarover ik zelf een stevige mening heb en die zal ik ook naar voren brengen. Tegelijkertijd ben ik benieuwd hoe jullie hiernaar kijken. Ik besef dat ik ook niet het totale overzicht heb en ik ben erg benieuwd wat er leeft. Is dat oké?'

Als je navolgbaar wilt zijn in hoe je denkt en voelt:

'Het viel me op dat er een stilte viel toen ik was uitgepraat. Ik denk dan, waarom zegt niemand iets, het maakt me ongemakkelijk. Ik zou het fijn vinden wat helderder te krijgen wat er speelt op zo'n moment. Wil iemand hier iets over zeggen?'

Als de ander abstract praat:

'Wat bedoel je daarmee? Hoe kom je tot deze conclusie?'

Als je het niet eens bent met de ander:

'Ik begrijp nu beter wat je bedoelt. En ik merk ook dat ik er heel anders in sta. Ik zie het als volgt...'

Als je onthutst bent door wat de ander zegt:

'Ik val bijna van m'n stoel als ik jou dat hoor zeggen. Tegelijkertijd lijkt jij het heel vanzelfsprekend te vinden. Hoe zie jij dat?'

Als er een groot contrast is tussen jou en de ander:

'Wow, we staan nog verder uit elkaar dan ik dacht. Dat is goed te weten. Wat doen we daarmee in onze samenwerking?'

Als jullie niet goed in gesprek komen en je weet niet hoe dat komt: *'Ik ervaar ons gesprek als moeizaam. Doe ik iets waardoor dit zo loopt?'*

Als je de omgang met elkaar wilt bespreken (feedback geven en ontvangen). Verken elkaars verhalen en bespreek vervolgens jullie behoefte in de omgang met elkaar:

Ik: *'Ik merkte in onze vergadering van vanochtend dat je niets hebt gezegd. Naar mijn idee was je totaal afgehaakt. Ik wilde je niet in verlegenheid brengen. Daarom heb ik niets gezegd. Wat vind je daarvan?'*

De ander: *'Ik was niet afgehaakt, maar ik zat me te ergeren aan de gekozen aanpak. Maar ik dacht, ik zeg maar zo ik zeg maar niks.'*

Ik: *'Wat bedoel je daarmee?'*

De ander: *'Jij was zo enthousiast en je vroeg ons niet wat wij ervan vonden. Ik dacht dat je al besloten had.'*

Ik: *'Ai, dat was niet mijn bedoeling, ik zou het op prijs stellen als je daar de volgende keer iets over zou zeggen.'*

De ander: *'Oké, dat ga ik doen.'*

Als er een patstelling ontstaat:

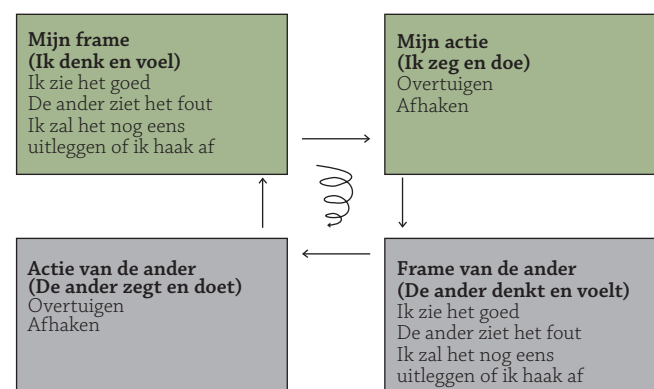
'Oké, zo staan we er nu dus in. Gezien onze samenwerking kunnen we het hier wat mij betreft niet bij laten. Ik zie op dit moment twee mogelijkheden. Wellicht kunnen we nog beter bespreken welke onderliggende aannames we doen en meer zicht krijgen op het spanningsveld dat speelt. Een andere mogelijkheid is dat we er anderen bij halen die wellicht weer iets anders zien dan wij. Wellicht kunnen we zo nog verder komen. Wat vind je hiervan?'

Bron: Ahuis, 2019

zen gezichtsverlies te lijden, door de mand te vallen, eruit te liggen of onze keuzevrijheid kwijt te raken. Momenten waarop we bevangen raken door 'moerasgedachten', het gevoel de vaste grond onder je voeten te verliezen (Ahuis, 2019). Dan worden onze defensieve routines (Argyris, 1990), oftewel onze beschermingsstrategieën, wakker en verschuift onze aandacht van het voorliggende vraagstuk naar zelfbehoud en zelfbescherming. We maken de beweging naar 'zeker weten'. Ons frame krijgt een eenzijdig karakter en we vertellen onszelf dat we het zelf goed zien en de ander niet. Om onszelf te handhaven, doen we er vervolgens alles aan om het gesprek te 'winnen'. We proberen de ander te overtuigen van onze waarheid.

Als dat niet lukt, haken we af, omdat in onze beleving de ander dan negatieve motieven heeft. We proberen controle te houden door onze emoties te onderdrukken en onze werkelijke gedachten en gevoelens te verbergen, ook al zijn ze relevant om te delen. Hierbij putten we uit gedragsrepertoire waarmee we ons leven lang geoefend hebben: we gaan aandringen bij de ander ons gelijk te geven of we stellen *hang-your-self questions*. Tegelijkertijd gaan we gevoelige kwesties vermijden, laten we onszelf niet zien door het abstract en vaag te houden. We lachen de spanning weg, zeggen 'ja' terwijl we 'nee' denken en vragen weinig door op de ander.

Waar we in een meerzijdig frame proberen te acteren vanuit en-en denken, verzanden we vanuit onze triggers en eenzijdige frames in of-of denken en doen (zie figuur 3). Ook feedback wordt dan vaak vanuit een eenzijdig frame gegeven: 'Ik zie jou dit doen en daarom moet jij veranderen.' We zitten in tunnelvisies en met onze oogkleppen op draaien we rond in ons eigen gelijk. Het gesprek wordt een strijd en krijgt een onproductief welles-nietespatroon dat gekenmerkt wordt door herhalingen en een oplopende spanning. De werkrelatie wordt er niet beter op.



Figuur 3. Relatiestructuur vanuit een eenzijdig frame: of-of denken (Ahuis, 2019)

We hebben de illusie onszelf op deze manier te beschermen, maar onbewust zetten we de ander aan tot precies dat gedrag waar we last van hebben. Zo creëren we *selffulfilling prophecies*. Het drama is dat we er zo zelf aan bijdragen, dat we daar komen waar we niet willen zijn. Argyris (1986), de grondlegger van *organizational learning*, spreekt ook wel van *skilled incompetence*.

Onze beschermingsstrategieën zijn diep in ons menselijk wezen verankerd. Ook in minder spannende contexten, zoals in een opleiding waarin er sprake is van een veilig leerklimaat, zijn de eerste ervaringen met leren pleiten en onderzoeken vaak confronterend. Wanneer ik als docent deelnemers vraag om te pleiten over een thema waarmee ze zich nauw verbonden voelen en hen in gesprek laat gaan met iemand die geheel anders naar ditzelfde thema kijkt, ontdekken ze de kracht van de routines in hun defensieve gedragsrepertoire. De onbedoelde effecten kunnen heel onmachtig voelen.

Voorspelbare werkrelaties

Hoe kunnen we voorkomen dat onze samenwerking bij complexe vraagstukken vast komt te zitten? Hoe stimuleren en verankeren we in ons dagelijks werk meerzijdig denken en doen? Hoe kunnen we wennen aan het voeren van lerende gesprekken? Ik noem een paar invalshoeken die behulpzaam kunnen zijn.

Tussen mensen kijken

In plaats van de schuldvraag te agenderen, is het van belang *tussen* mensen te kijken. Er zit een hele wereld achter ons gedrag, waarvan we ons vaak niet bewust zijn, maar die wel bepalend is voor wat er feitelijk gebeurt. Als persoon hebben we ons eigen karakter, gevoeligheden en gedragsrepertoire. Maar hoe je je laat zien, hangt af van wat er tussen jou en de ander(en)

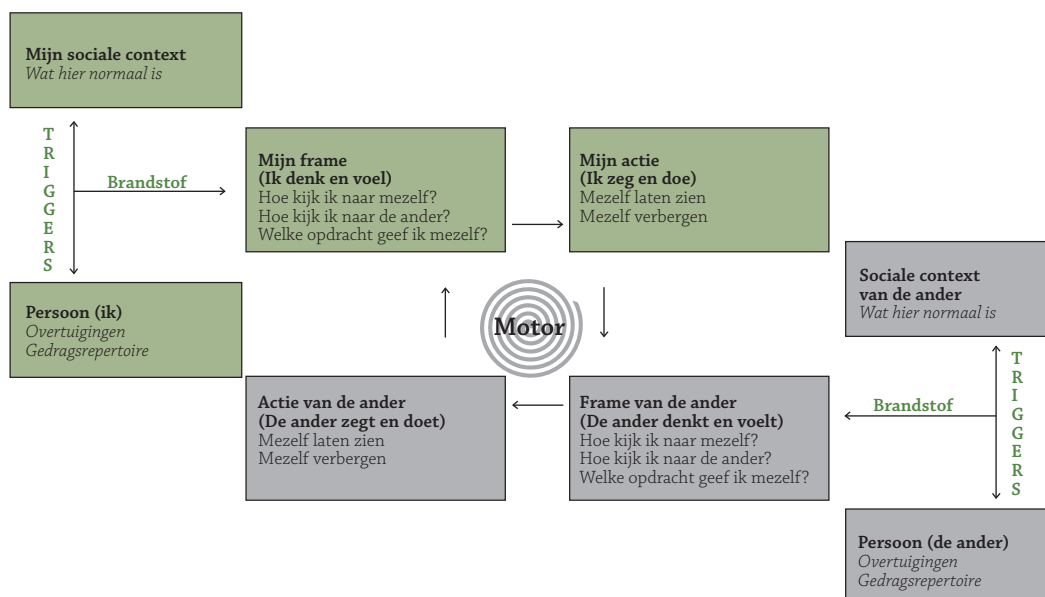
gebeurt en hoe je dat ervaart. Zodra we elkaar ontmoeten, ontstaat er een relatie met nieuwe en verrassende eigenschappen die vanaf dat moment diepgaand van invloed is op de gedragingen van de persoon (Wheatley, 2012).

Waar onze frames en acties de motor vormen die onze werkrelaties aandrijft, vormen onze triggers de brandstof (zie figuur 4).

We kunnen niet altijd voorkomen dat we in onproductieve werkrelaties verzeild raken. Wij zijn mensen en we zitten nou eenmaal af en toe in het moeras. We zijn allemaal gevoelig voor positie en een bepaalde mate van zekerheid. We willen er allemaal bij horen en tegelijk de nodige autonomie behouden. We kunnen dit dan ook beter accepteren dan afkeuren of bedekken met te simpele afspraken over verschillen waarderen, lef tonen en krachtig leiderschap. Als we dergelijke universele behoeften serieus nemen, hoeven we niet zo te schrikken van wat er gebeurt in het contact met elkaar en kunnen we erop anticiperen. En als we onszelf goed kennen, begrijpen we ook waarom de ene behoefte belangrijker lijkt dan de andere. Ervaringen uit onze persoonlijke geschiedenis hebben ons bijvoorbeeld gevoeliger gemaakt voor conflicten of voor erkenning in de groep. Je neemt jezelf nu eenmaal mee naar het werk. Als we beter weten hoe het bij onszelf werkt, is het gemakkelijker met mildheid naar de ander te kijken. Vanuit deze mildheid kunnen we onze overeenkomsten en verschillen in alle scherpste verkenen.

Jezelf kalmeren en voorbereiden

Zelf kunnen we onze grootste criticus zijn. Daarnaast denken we af en toe de verschrikkelijkste dingen over elkaar. Dat zegt overigens meestal ook meer over onszelf dan over de ander. Negatieve gedachten over de



Figuur 4. De motor en de brandstof voor de ontwikkeling van werkrelaties (Bron: McLain Smith, 2011. Bewerkte versie, Ahuis, 2019)



ander ontstaan vaak als afleiding van ons eigen ongemak (Brown, 2012). Voordat je het weet, raak je weer vast in je eenzijdige verhaal en zit je de mogelijkheid om te leren zelf in de weg. Vergroot daarom het leervermogen door te vertragen, vooral als de emoties hoog oplopen, als je het zéker weet en niet de enige bent die er zo over denkt. En probeer, voordat je in gesprek gaat, met hulp van een buitenstaander jezelf te kalmeren en wat neutraler te denken door te *reframen* en lossier in je verhaal te komen. Bereid voor waarover je wilt pleiten, hoe je navolgbaar kunt zijn in je logica en hoe je jezelf ter discussie kunt stellen.

Begin zelf

Onder het motto 'Ik wil de ander ruimte geven', starten we een spannend gesprek graag met een vraag aan de ander: 'Hoe zie jij het? Wat is jouw mening?' Dat klinkt wellicht als een sympathieke open vraag, maar is vaak tactisch bedoeld. Je zorgt er namelijk voor dat de ander eerst met de billen bloot moet. Afhankelijk van de openheid die de ander betracht, kun jij dan nog keuzes maken in wat je van jezelf wilt laten zien. Vergelijk het met een *surplace-situatie*, een begrip uit het baanwielrennen: beide wielrenners staan stil, balanceren op hun fiets en houden elkaar scherp in de gaten. Wie als eerste uit balans raakt, moet starten. Door op kop te rijden, heeft deze renner minder overzicht en daarmee heeft de ander een tactisch voordeel. Als we deze strategie in onze samenwerking toepassen, kunnen we veel tijd verliezen in het eindeloos aftasten wat jij kunt zeggen en wat de ander wil horen. Vergroot daarom het vertrouwen door, met name als je een hogere positie hebt in de groep, zelf te starten met pleiten en jezelf ter discussie te stellen en nodig vervolgens de ander uit dat ook te doen.

Maak het 'niet weten' normaal

Het wordt vaak als krachtig gezien om een duidelijke en stevige mening te hebben. Psycholoog Daniël Kahneman (2011) heeft echter de Nobelprijs voor de economie gekregen voor de wijze waarop hij heeft aangetoond dat wij mensen voortdurend te kampen

hebben met blinde vlekken en denkfouten. We zien een hoop niet! Dus als je wilt leren in onoverzichtelijke vraagstukken, heb je een ander nodig, want zelf zie je wat je toch al zag. Creëer daarom rust door gezamenlijk het 'niet weten' als uitgangspunt te nemen. Heb plezier in professioneel twijfelen, nodig elkaar daartoe uit, maak het urgent en normaal.

Pleiten en onderzoeken als routine

Ons brein houdt van routines. Dan houden we genoeg energie over voor andere belangrijke zaken. Als we willen veranderen, helpt het daarom om onze routines te vervangen door andere. Als we zoveel oefenen met pleiten en onderzoeken dat het routine wordt, vergroten we de kans dat we erop kunnen terugvallen als het nodig is.

Vaste grond

Bied elkaar vaste grond: geborgenheid om jezelf te laten zien en verschillend te zijn. En gebruik je positie in de groep om daaraan bij te dragen. Als we ervan uit kunnen gaan dat we op elkaar terug kunnen vallen, dat we elkaar bijsturen waar nodig en als we erop kunnen vertrouwen dat wat relevant is wel gezegd zal worden, dan hoeven we niet meer zo alert te zijn. Dan hoeven we onze energie niet te steken in 'zeker overkomen', in winnen of verliezen en in het verkennen van de schuldvraag. Dan ondersteunen en benutten we elkaar om de spanning van het onbekende aan te gaan en gezamenlijk tot de *next level* te komen. Precies wat we nodig hebben. ●

Literatuur

- Ahuis, G.J. (2019). *Betekenisvolle Werkrelaties*. Deventer: Management Impact.
- Argyris, C. (1986). Skilled incompetence. *Harvard Business Review*. 86 (5) (sept/oct) pp. 74-79.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly*. New York City, NY: Gotham.
- Gude, R. (2015). *Zinvolle volzinnen*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Putnam, R.W. & P.W. Mc Arthur & D. McLain Smith (2004). *Creating Productive Conversations* course materials. Newton, MA: Action Design.
- McLain Smith, D. (2011). *The elephant in the room. How relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheatley, M.J. (2012). *So far from home. Lost and found in our brave new world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



Drs. Ina Ahuis is gespecialiseerd in leren in organisaties, werkt als organisatieadviseur aan samenwerkingsvraagstukken en is docent bij verschillende instituten. Zij is auteur van 'Betekenisvolle Werkrelaties'. E-mail: ina@ahuis.com / www.ahuis.com