

Honour the
space between
no longer
and not yet

Nancy Levin

De kunst van het 'niet weten'

Marian Timmermans

'ik weet het even helemaal niet'

Wie werkt met groepen kent dat moment: er ontstaat een dynamiek die je niet begrijpt, iemand stelt een vraag waar je geen antwoord op hebt, de spanning neemt toe, je neemt non-verbaal contact tussen groepsleden waar en je krijgt het gevoel 'dit ontglipt me', 'ik weet het even niet'. Wat dan te doen? Als facilitator of leider van een groep is het aanlokkelijk om in dit ongemakkelijke moment van niet-weten te vluchten in de vertrouwdheid van je script. Een effect daarvan is echter dat noch de groep, noch jezelf, in autonomie aan het werk is, terwijl je als TA-professional autonomie juist wil bevorderen. In dit artikel beschrijft de auteur hoe het komt dat dit niet-weten spanning oplevert en wordt een alternatief gegeven voor vluchten in je script. Het artikel is een bewerking van de workshop tijdens het NVTA-congres november 2019.

De Culturele Ouder

TA-professionals richten zich op het bevorderen van autonomie van cliënten, of de cliënt nou een team is, een leerling of een organisatie. Dat doen we bijvoorbeeld in de rol van leidinggevende, trainer, consultant, docent of teamcoach. Die rollen vervullen we in een maatschappelijke context en cultuur, waarin aannames bestaan over hoe 'een typische' leidinggevende, consultant of trainer zich dient te gedragen. Welke aannames zijn dat? Ik bekijk er een paar, zonder volledig te willen zijn. Giles Barrow (2009) betoogt dat we allemaal 'geschoold' zijn.

Daarmee bedoelt hij dat leerlingen op school niet alleen taal en rekenen leren, maar ook de waarden en normen van de cultuur waarin we leven. Iedereen in de westerse wereld gaat naar school en daarmee is onderwijs een universele ervaring. Meer specifiek leren we over de verhouding docent – leerling dat de docent aan de leerling kennis aanbiedt en het goede antwoord geeft. De leerling consumeert het onderwijs. Barrow stelt dat het onze cultuur gebruikelijk is dat leerlingen passief zijn en docenten actief.

Een bekend en veelgebruikt boek over verandermanagement is het boek 'Het hart van de verandering' van John Kotter en Dan Cohen (2002). Zij geven aan dat er in verandertrajecten acht fasen zijn die je als leider van verandering met de organisatie dient te doorlopen. Over de waardevolle tips in het boek wil ik het hier niet hebben. Het gaat mij om de aanname over leiderschap die eronder ligt. Die aanname is dat de leider – of een groepje leiders - weet welke kant het op moet; dat de leider het beginpunt is van verandering, waarvoor hij anderen mee moet krijgen om tot een vooraf gepland resultaat te komen.

Tenslotte een voorbeeld uit de praktijk van consultant. Antonie van Nistelrooij en Thijs Homan (2019) beschrijven indringend hun persoonlijke ervaring, wanneer zij als consultant werken met een groep van topmanagers. Er valt een incident voor in de groep en de bijeenkomst stukt. Alle ogen van de managers zijn op de consultant gericht. De managers zelf zijn stil en verwachten als groep duidelijk, dat de consultant op basis van rationele argumenten de juiste tools en methodieken toe zal passen om de sessie vlot te trekken.

Dergelijke algemene overtuigingen, maatschappelijke do's en dont's worden door Pearl Drego ((1984) de Culturele Ouder genoemd. De Culturele Ouder is opgeslagen in de structurele Ouder ego-toestand en bepaalt de (on)bewuste grenzen van wat acceptabel gedrag is in een cultuur. De Culturele Ouder is behoudend: hij wil het bestaande verhaal herhalen. Het verhaal over gedrag voor docenten, leidinggevendens, consultants is een verhaal van actief zijn, de juiste weg wijzen, weten 'hoe nu verder'. In de workshop op het NVTA-congres werd daar door de deelnemers aan de hand van een *tableau vivant* nog aan toegevoegd: oplossingen aanreiken, helicopterview hebben, begripvol zijn, knopen doorhakken. Voor niet-weten door begeleiders van groepen heeft de Culturele Ouder weinig ruimte. Deze Culturele Ouder met alle verwachtingen, overtuigingen en aannames is zowel in de leidinggevende als in de medewerker aanwezig, evenzeer in de consultant als in de managers die hij begeleidt en net zo goed in de docent als in de (volwassen) student.

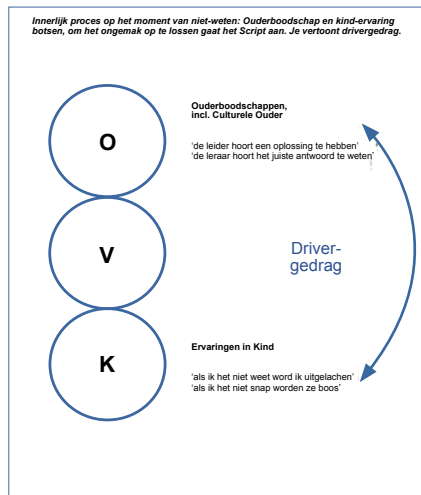
Je eigen script

Naast de Culturele Ouder is ook de persoonlijke ervaring met 'niet-weten' van belang. Die ervaring is voor ieder verschillend. In de workshop werd duidelijk dat veel mensen hebben ervaren dat niet-weten risicovol is. Dit komt bijvoorbeeld door de volgende incidenten: uitgelachen worden toen je je tekst kwijt was tijdens je eerste spreekbeurt, een tik op de vingers krijgen met de stok van de juf toen je tijdens 'schooltje spelen' een fout antwoord gaf, gefronste wenkbrauwen en een diepe zucht als reactie krijgen toen je om nadere uitleg vroeg tijdens een vergadering. Deze persoonlijke ervaringen heb je opgeslagen in je Kind-ego-toestand en neem je mee in je bagage tijdens het werken met een groep.

Weten is een afweer tegen leren & ontwikkelen

Daar sta je dan, goed voorbereid, deskundig en ervaren. Toch kom je op dat punt van even geen idee hebben wat er gebeurt, van niet snappen wat er speelt tussen de groep en jou als begeleider, het moment waarop de groep in alle talen zwijgt, of het punt waarop jij antwoorden op vragen schuldig blijft. In dat moment voel je de verwachtingen van deelnemers en van jezelf: de Culturele Ouder fluistert je in dat jij als begeleider het hoort op te lossen. In dat ongemakkelijke moment van niet-weten lokt te vertrouwdheid van je script: je kunt zeggen dat het gewoon een domme vraag was, de lolbroek uit gaan hangen, over-structureren, stug doorgaan met wat je gepland had, het nog een keer uitlegen, nu met iets luider stem.

Tijdens een conferentie over verander-management merkte universitair docent en spreker Naomi Raab (1997) dat er



Innerlijk proces / drivergedrag

woedende reacties kwamen toen zij het anders deed. Anders dan gebruikelijk zette ze de stoelen in een kring en nam ze niet het voortouw in de sessie. Daarentegen vroeg ze aan de deelnemers waar zij nieuwsgierig naar waren. De deelnemers raakten volledig ontregeld door haar vraag en de stilte die erop volgde. 'Jij hebt ervoor doorgeleerd, wij weten het niet', 'Zo gingen de andere sessies niet, dit is niet hoe het hoort', 'Al gaf je ons maar een handhout', 'Je manipuleert ons'. Verbaasd stelt ze vast dat de deelnemers – allen ervaren managers - hun eigen deskundigheid volledig leken te miskennen en van haar verwachtten dat zij 'als een fontein wijsheden zou spuien'. Haar eigen neiging om dat inderdaad te gaan doen was bijzonder krachtig: ze verlangt hevig naar de prettig overzichtelijke power point presentatie en begint ernstig te twijfelen aan haar werkwijze. Als ze echter volhardt in haar houding en de neiging tot het geven van antwoorden weerstaat, ontstaat na enige tijd een andere

sfeer in de groep. Wanneer een van de deelnemers voorzichtig begint te reflecteren op haar ervaring 'Wow, eigenlijk is hier alleen de indeling van de ruimte veranderd en wat reageren we daar al heftig op' ontstaat er ruimte voor onderzoekende vragen. 'Hoe moet het voor mijn medewerkers zijn geweest toen ik het verandertraject aankondigde?'. Er ontstaat ruimte voor leren op een andere manier en met meer diepgang, doordat Raab zelf haar ongemak weet te hanteren. Terugkijkend stelt ze vast dat haar neiging en de uitnodiging van de deelnemers om te vertrekken vanuit het weten, in feite een afweer is tegen leren. De angst en het ongemak die samenhangen met niet-weten worden door leraar en consultant betoegeld door de rol van expert, van 'wetende' op zich te nemen. Raab pleit ervoor een *'expert in not-knowing'* te worden, om diepgaand leren te faciliteren.

Ontwikkeling wordt door te veel sturing beperkt en managers blokkeren door hun gedrag veranderingen die ze juist voorstaan, concludeerde Arend Ardon (2011). Voor zijn promotieonderzoek woonde hij honderd overleggen bij van managementteams en van managers met hun medewerkers. In zijn aantekeningen van die overleggen zocht hij naar patronen. Daarbij ontdekte hij dat managers zich in de praktijk vaak anders gedragen dan dat zij willen. Op momenten dat het spannend wordt, activeren zij hun script, door Ardon de automatische piloot genoemd. Op zo'n spannend moment ervaren ze een situatie als bedreigend, vrezen ze voor gezichtsverlies, zijn ze bang dat hun aanpak op losse schroeven komt te staan. In plaats van te blijven bij dit ongemak en de betekenis daarvan te onderzoeken, bij voorkeur met de andere betrokkenen, proberen zij de situatie met alle macht in de hand te houden en sluiten zij zich

af voor onwelkome informatie. Dat leidt ertoe dat ze de 'weerstand doorbreken' en ervoor zorgen dat zij 'de zaak weer beheersen'. Over de effecten van een dergelijke houding van managers is Ardon duidelijk: medewerkers gehoorzamen (tijdelijk) wel maar per saldo leren we samen niet! Managers kunnen blijven mopperen over onwillige medewerkers en medewerkers kunnen blijven mopperen op managers die alles bepalen. Ardon pleit ervoor een klimaat te creëren waarin veranderen mogelijk wordt, door ongemakkelijke informatie juist op te zoeken. Hij zegt dat het daarvoor nodig is dat managers zichzelf zien als deel van het plaatje of zo je wil als deel van het probleem en dat zij het aandurven 'het onbespreekbare bespreekbaar te maken'.

Tijdens een sessie team coaching komen twee teamleden te laat terug na een pauze. Ik hervat de bijeenkomst op het afgesproken tijdstip en neem waar dat op enkele plaatsen in de groep mensen met elkaar gaan smoezen. Even later zegt een van de teamleden met luide stem en geagiteerde toon tegen mij 'ik vind het maar onbeleefd wat je doet!'. Op dat moment heb ik de aandacht van alle deelnemers: sommigen ondersteunen non-verbaal hun collega die mij aansprak, anderen kijken met een blik die zegt 'benieuwd hoe je je hieruit redt', een enkeling lijkt aangenaam verrast over mijn tijdbewaking. Ik voel dat ik rood word en niet goed weet hoe verder. De emoties die uit de groep naar mij toe komen zijn behoorlijk vijandig. Dan arriveren de twee laatkomers in de ruimte met een quasinonchalant 'Oh, jullie zijn al begonnen' maar ook een mopperig

'Dat is gek!'. Teamleden beginnen een op een met elkaar te praten. Mijn hartslag loopt op, rond mijn maag vormt zich een knoop. Ik onderdruk de impuls om net te doen of er niets aan de hand is, ik onderdruk mijn impuls om 'nu iedereen er is' het programma voort te zetten door bij de flap-over te gaan staan. Dit is zo'n moment van niet-weten, dat betekenisvol zou kunnen worden.

De ervaring van het niet-weten als liminal space

Barrow (2000) meent dat leerlingen meer leren naarmate de leraar minder doet. Raab (1997) pleit ervoor een expert in niet-weten te worden. Ardon (2011) benadrukt het belang van het onbespreekbare. Evelyn Papaux (2016) onderstreept dat het accepteren van kwetsbaarheid en het waarderen van het niet-weten essentieel zijn voor leren en verandering.

Als je je comfortzone verlaat zonder je script in te gaan kom je in een *liminal space*. Limen is Latijn voor grens. Een *liminal space* is, volgens Emily Perlow (2014), een soort tussenruimte, in zekere zin een niemandsland waarin het oude, wat je al kent, wat je al weet, opeens niet zoveel waarde meer heeft omdat je op weg bent naar iets anders. Perlow noemt Arnold van Gennep en Victor Turner als degenen die het denken over liminal places op gang brachten. In een *liminal space* is nog geen 'hoe hoort het eigenlijk', sociale hiërarchie valt weg, bestaande antwoorden bieden geen soelaas. Het is een overgang van het een naar het ander; het oude volstaat niet meer, het nieuwe is er nog niet. De *liminal*

Het is aanlokkelijk om in dit ongemakkelijke moment van niet-weten te vluchten in je script

space is dé plek voor innovatie. Je mag het nieuwe zelf invullen. Dit vraagt dat je onzekerheid of zelfs onmacht kunt uithouden. Het vraagt dat je in je rol als leidinggevende, docent, trainer, teamcoach of consultant ongemakkelijk durft te zijn. Wanneer de facilitator van een groep bij het ongemak kan blijven, nieuwsgierig blijft naar wat onder de oppervlakte speelt, leeft hij of zij voor hoe het óók kan en ontstaat ruimte voor ontwikkeling voor groep en individu.

Nu beginnen de deelnemers opgewonden te spreken: 'het is normaal dat we wachten op elkaar', 'zoiets doe je toch niet, zij kunnen er toch niets aan doen dat ze naar het toilet moeten', (de mopperende laatkomer:) 'ik voel me wel aan de kant gezet op deze manier'. Ik vertel wat mijn overweging is bij de manier waarop ik met tijd om ga (namelijk veilige grenzen stellen) wat bij sommige deelnemers resoneert en wat anderen onzin vinden. Dan herinner ik me dat het thema waar het team aan wil werken is: serieus genomen worden in onze rol. Ik stel de vraag 'op welke manier houdt wat hier nu gebeurt een verband met jullie thema?'

Hoewel een teamlid aanvankelijk expliciet laat merken ook dit onzin te vinden,

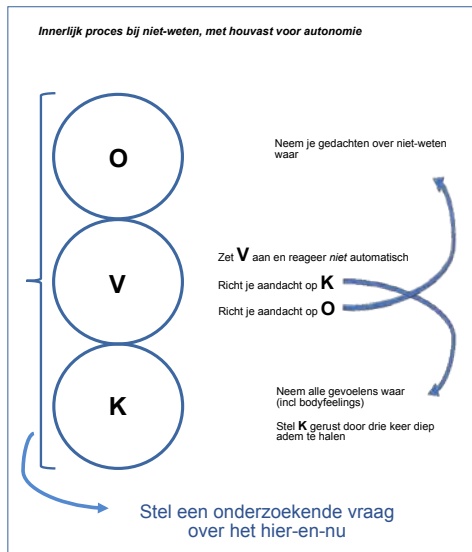
en mijn persoonlijke ongemak nog duidelijk aanwezig is, kan ik zien dat er een tastend gesprek ontstaat. De intimiteit neemt toe als een deelnemer zegt dat hij zich afvraagt of hij wel mag zeggen wat hij als professional wil zeggen 'wij vergoelijken zo vaak wat er gaande is'. Een ander, die tot dan toe erg stil was, merkt op dat hij zich vaak ergert aan de onzorgvuldige omgang met tijd en dat dat wat hem betreft een van de verklaringen is waarom het team niet altijd serieus genomen wordt. De mopperende laatkomer onthult dat ze eigenlijk graag wat aandacht had gehad van haar collega's en van mij, voor het feit dat ze überhaupt aanwezig is op deze dag terwijl ze thuis stevige problemen heeft. Een serene stilte volgt.

Het vervolg van het programma wint aan diepgang nu de professionele intimiteit tussen de deelnemers is toegenomen.

Opgewekt ongemakkelijk zijn

Ook voor de TA-professional geldt dat er een zekere chaos moet zijn om groei en verandering mogelijk te maken, maar dat er ook weer niet zoveel chaos moet zijn dat je erin ten onder gaat. Het is daarom handig enig houvast te hebben, om de autonomie van de professional te ondersteunen in dat betrekkelijk chaotische moment van niet-weten. Het houvast in dit artikel is een bewerking van het

De Culturele Ouder fluistert je in dat jij als begeleider het hoort op te lossen



Innerlijk proces / autonomie

model dat Michelle Novellino (1984) maakte, over hoe om te gaan met overdracht.

Opgewekt ongemakkelijk zijn:

- Ontwikkel bewustzijn voor de ervaring 'ik weet het even echt helemaal niet'
- Neem alle gevoelens en gedachten waar, die samenhangen met die ervaring
- Haal drie keer diep adem voor je iets zegt of doet (reageer niet automatisch)
- In die momenten van ademhalen: merk op welk verhaal je jezelf vertelt over jezelf, over de deelnemers/studenten/medewerkers en over 'niet weten'. Is dit je script-verhaal?

Wanneer je script 'aan' gaat: wees je bewust van je behoefte te vluchten in de veiligheid van het bekende. Je scriptgedrag (als trainer, docent, leidinggevende) hindert een onderzoekende houding en blokkeert groei. Je creëert een tijdelijk comfort, ten koste van je eigen autonomie en ten koste van leren & ver-

anderen door je deelnemers. In plaats van te voldoen aan het verlangen om te vluchten in het bekende: ga naar het ongemak en ontdek met de deelnemers hoe de theorie die je aan het behandelen bent of het project dat op de agenda staat in het hier en nu tot leven komt. Stel een open vraag...

Graag sluit ik af met een aanmoediging: 'Somewhere, something incredible is waiting to be known' (Blaise Pascal).

Referenties

- Ardon, A. (2011). *Doorbrek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact.
- Barrow, G. (2009). Teaching, learning, schooling and script. *Transactional Analysis Journal* 39:4 298-304.
- Drego, P. (1983). The cultural parent. *Transactional Analysis Journal* 13:4 224-227.
- Kotter, J. en Cohen, D. (2002). *Het hart van de verandering. De principes van Leiderschap bij verandering in de praktijk*. Den Haag: Academic Services.
- Nistelrooij, A. van & Homan, T. (2019). 'You call it a structural taboo'. Relating consultant experience to changing dynamics in healthcare. *Journal of Organizational Change Management* 32:2 182-193.
- Novellino, M. (1984). 'Self analysis of countertransference'. *Transactional Analysis Journal* 14: 1 63-67.
- Papaux, E. (2016). The role of vulnerability in supervision. From pain to courage, inspiration and transformation. *Transactional Analysis Journal* 46: 4 331-342. (Theme issue on 'the practitioner's vulnerability')
- Perlow, E. (2014). TED talk 'Leadership in liminal places'. <https://youtu.be/gyTJciO-LJNA>
- Raab, N. (1997). Becoming an expert in 'not knowing'. *Management Learning* 28:



Drs. Marian Timmermans (P)TSTA-O heeft een eigen praktijk voor (executive) coaching en procesbegeleiding. Zij geeft TA supervisie en is TA-opleider bij de TA-academie en The Berne Institute (MSc TA Org). Dit artikel borduurt voort op een workshop die ze met Lorna Johnston ontwikkelde voor het TA-congres in Berlijn, juli 2017.