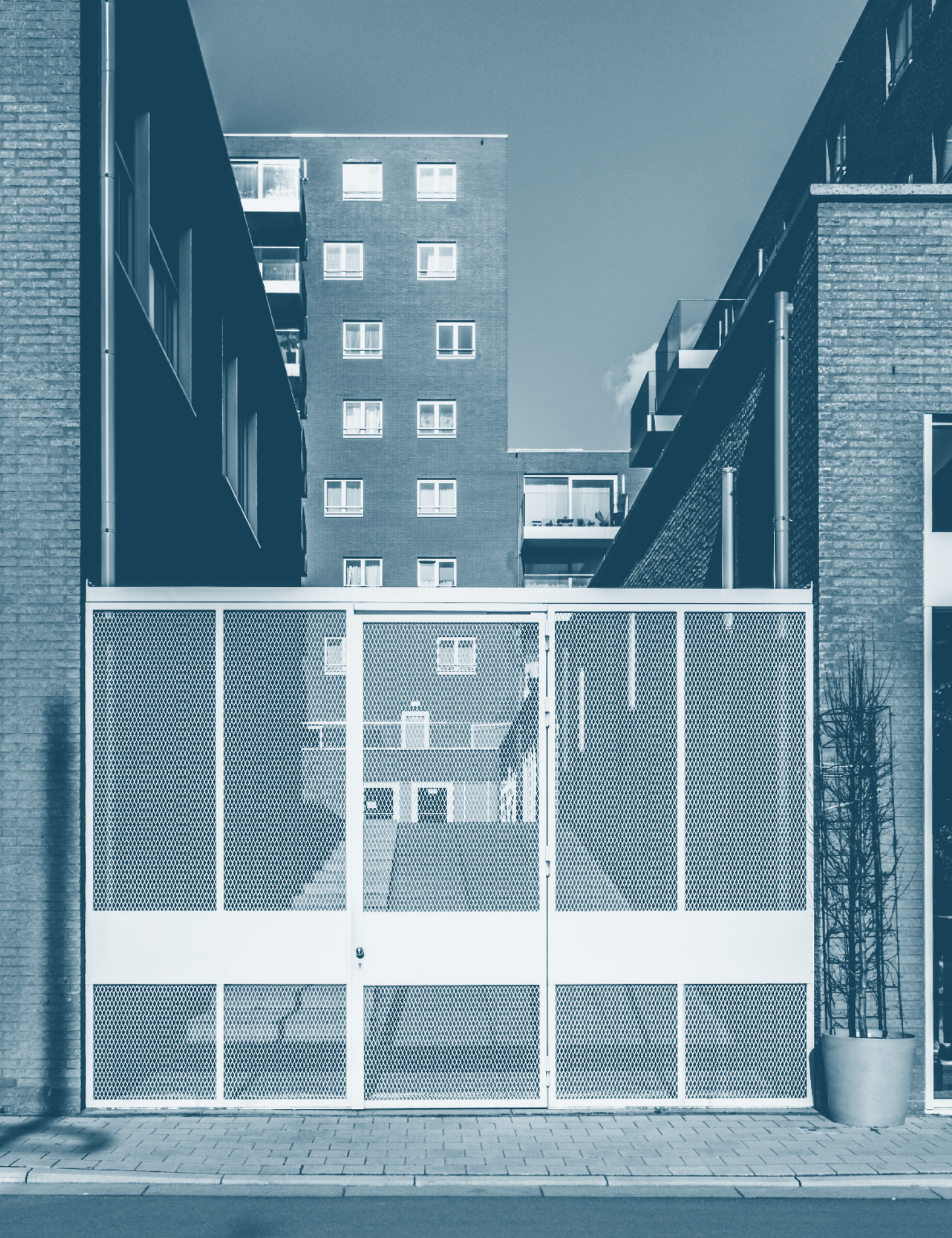




ROLFASEN-REFLECTIE IN EEN NIEUWE WERELD

Eric van der Wal

MENSEN

In de waarneming van mensen ‘stuiteren’ ratio en emotie door en langs elkaar heen. Het ‘op een niet constructieve wijze’ interpreteren van gedrag, zoals in de snelkookpan van de huidige crises, kan leiden tot: een verstoorde werkrelatie, gedoe met kassières, handhavers en verkeersregelaars, of buurtruzies. Dit artikel helpt bij het interpreteren van gedrag, al dan niet in organisaties, door beter te begrijpen hoe mensen de onderlinge interactie beleven en deze kunnen ontwikkelen.

De lente kwam eraan in de ‘voorbije’ samenleving van banen zat, huizen tekort en een verdeling van inkomsten waar belangengroepen over twistten. Maar toen brak de coronacrisis uit en zaten we van de ene dag op de andere in een nieuwe werkelijkheid die dwingt tot nieuwe vormen van samenleven en samenwerken. Een ongewis avontuur waarbij het in ieder geval zeker is dat ons leven verandert.

Mensen nemen ook nu alles wat er gebeurt op hun eigen wijze waar. Zij interpreteren de hoeveelheid informatie die op hen afkomt. Hun waarneming wordt beïnvloedt door het fysiologische proces (hormonen) en het gevoel dat daardoor ontstaat. Die waarneming is een welhaast autonoom proces dat in ieder van ons voortraast met een snelheid die hoger is dan die van het licht. Ratio en emotie gaan met elkaar op de loop, gaan als een stuiterbal tekeer. Dit noem ik het ‘stuiterbal-effect’. Het kleurt de individuele en collectieve

perceptie en vertekent de toch al diffuse werkelijkheid.

In dit artikel onderzoek ik hoe inzichten in dit ‘stuiterbal-effect’ ons helpen om beter te begrijpen hoe mensen hun onderlinge interacties beleven, al dan niet in organisaties. Voortbouwend op de ideeën van communicatiewetenschapper Paul Watzlawick (zie o.a. Watzlawick e.a., 2011) verken ik hoe interactie waarbij bewust wordt ingespeeld op de behoefte, de beleving en het belang (de 3B’s) van de ander, vanuit het besef van de ‘rolfase’ waarin de interactie plaatsvindt, mensen kan helpen om prettig, productief en met voldoening met elkaar samen te werken.

HET STUITERBAL-EFFECT

Zorg en ziekenhuizen konden altijd al rekenen op grote publieke belangstelling maar kwamen door de

coronacrisis als nooit tevoren ‘vooraan’ in het nieuws. Wat opvalt aan de beelden van de behandeling van coronapatiënten op de Intensive Care-afdelingen is het gedisciplineerde handelen van de volledig in plastic gehulde artsen en verzorgers. Daar ligt management aan ten grondslag – niet in de laatste plaats het management van het ‘stuiterbal-effect’. Zo vertelde wijlen anesthesioloog professor Bob Smalhout enkele jaren geleden dat traumateams op de afdelingen voor spoedeisende hulp steeds bewust een bezinningsmoment inbouwen voordat zij starten met de behandeling van levensbedreigende wonden. Door dit te doen wordt voorkomen dat men, overvallen door emotie, te snel (onjuiste) conclusies trekt.

Mensen handelen niet alleen in levensbedreigende situaties impulsief vanuit verwarring stichtende emoties. In iedere arbeidsorganisatie maken mensen dingen mee die invloed hebben op wat zij waarnemen en die iets bij hen teweegbrengen. Het merkbare gedrag dat erop volgt manifesteert zich in een omgeving waarin wordt samengewerkt met anderen. De kans is groot dat de daaropvolgende interacties niet doeltreffend zijn; niet voor de persoon in kwestie en diens collega’s en bovenal niet voor de organisatie.

In deze coronatijd spelen emoties een evidente rol en hebben vat op ons denken en doen. Immers, er staan banen op de tocht, ondernemingen dreigen om te vallen, ouders maken zich zorgen over de gezondheid van hun kinderen die weer naar school moeten. De corona-onzekerheid is voor iedereen voelbaar. In de media wordt teruggeblikt op de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw. Het is een lesje mentaliteitsgeschiedenis: ‘Waar komen we vandaan en wat hebben we waarom, wanneer en hoe gedaan? Wat hebben we eigenlijk met elkaar opgebouwd? En wat is de werkelijke betekenis van onze systemen en patronen?’

Dit alles versterkt het stuiterbal-effect, zowel persoonlijk als collectief. We lopen de kans op drift te raken – een fenomeen waar Will Tiemeijer, wetenschappelijk medewerker bij de Wetenschappelijke Raad

voor het Regeringsbeleid (WRR), enkele jaren geleden al eens op wees: ‘Als gevolg van stress en armoede denken mensen minder lang over beslissingen na. Ze laten zich sterker leiden door acute problemen van het moment. Hun zelfcontrole wordt minder. Dus juist op het moment dat het extra belangrijk is geen domme dingen te doen, gaan psychologische mechanismen spelen die het moeilijker maken verstandige financiële besluiten te nemen en de lange termijn voor ogen te houden. Zo kan een neerwaartse spiraal ontstaan.’¹

Een beproefde manier om in een verbetersessie te signaleren welke problemen er in een team spelen – bij of tussen individuele teamleden – is om in dat team eerst een willekeurige brief voor te lezen zonder erbij te vertellen wie de afzender is, en vervolgens een brief voor te lezen die zogenaamd afkomstig is van een lei-

dinggevende die het team goed gezind is. In beide gevallen reageren de teamleden, zo leert de ervaring, daar in eerste instantie rustig op. Maar als je dat team vervolgens vertelt dat de tweede brief afkomstig is van de voorzitter van de raad van bestuur, met wie dat team een slepend conflict heeft over ingetrokken reisvergoedingen, dan zijn de rapen gaar. Met name voor de informele leider van het team is

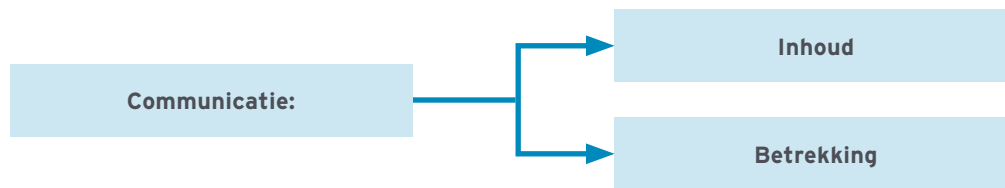
het behoorlijk moeilijk zijn eigen emoties in toom te houden: het stuiterbal-effect slaat toe met zichtbare symptomen als rode vlekken en overslaande stem. Kortom, hoe de boodschap inhoudelijk overkomt, wordt sterk beïnvloed door wie de afzender is. Door het effect daarvan vervolgens met elkaar te bespreken, wordt de onderlinge relatie zichtbaar en bespreekbaar voor betrokkenen. Hieronder ga ik nader in op hoe dat werkt in communicatie.

COMMUNICATIE VOLGENS WATZLAWICK

In hoeverre een gesprek tussen mensen effectief verloopt wordt voor het grootste deel bepaald door de manier waarop het plaatsvindt. De Amerikaanse communicatiewetenschapper Paul Watzlawick heeft zich

TRAUMATEAMS BOUWEN STEEDS BEWUST EEN BEZINNINGSMOMENT IN VOORDAT ZIJ STARTEN MET EEN KRITIEKE BEHANDELING

FIGUUR 1. COMMUNICATIE VOLGENS WATZLAWICK



daarin verdiept. Hieronder beschrijf ik de door hem onderscheiden aspecten ‘inhoud’ en ‘betrekking’. De afgelopen veertig jaar heb ik veel ervaring opgedaan met het toepassen van zijn gedachtegoed. En ik heb er mijn raamwerk van rolfasegerichte groei en ontwikkeling aan toegevoegd.

Zenden en ontvangen

In veel trainingen gesprekstechniek wordt gesproken over de ‘zender’ en de ‘ontvanger’. Het beeld dat daarbij kan ontstaan, is dat het uitwisselen van informatie eenvoudig verloopt. Via een rechte lijn, zonder hobbels. Het is klip en klaar wat er wordt bedoeld en de toehoorder neemt het gezegde zonder morren aan. In de praktijk blijkt dat toch minder eenvoudig te zijn.

Door vallen en opstaan hebben we geleerd dat ‘acceptatie’ van hetgeen er wordt gezegd van essentieel belang is voor de effectiviteit van het gesprek. Zoals we hiervoor al even zagen, weegt daarbij zwaar mee wie de boodschap brengt. Als de ontvanger de zender niet ‘pruimt’, is diens boodschap niet aan hem/haar besteed.

Bij communicatie heb je volgens Watzlawick altijd te maken met twee ‘niveaus’ die hij de ‘inhoud’ (het ‘Wat’) en de ‘betrekking’ (het ‘Hoe’) noemt. Vooral door het benoemen van de betrekking (de spelregels of het kompas van hoe het omgaan met elkaar verloopt en aanvoelt) die werkt op het onderbuikgevoel, wierp Watzlawick een nieuw licht op de interacties tussen mensen. In gewone mensentaal: de manier waarop we met elkaar omgaan bepaalt of we al dan niet prettig, productief en met voldoening kunnen leven en werken.

Zelfs bij rationeel ingestelde mensen speelt bij com-

municatie het zogenaamde ‘onderbuikgevoel’ een rol. Het welbekende schoolvoorbeeld daarvan is: ‘doe de deur dicht!’ Wanneer iemand ons als zodanig aanspreekt, zal de bereidheid om die deur ook daadwerkelijk dicht te doen, niet groot zijn. We hebben géén moeite met het sluiten van de deur, wel hoe het ons wordt opgedragen. Doen we de deur zonder tegenargument dicht, dan bevestigen we de gestelde commandoverhouding. Een alternatief is om er een opmerking aan vooraf te laten gaan: ‘of ik de deur wil dichtdoen?’ Op die manier bevestigen we geen probleem te hebben met het sluiten van de deur (de inhoud) maar wel met de gestelde betrekking. Eigenlijk herdefiniëren we de gestelde betrekking van commanderen naar overleggen.

In de beginfase van de coronacrisis (half maart 2020) had premier Mark Rutte een pijnlijke boodschap met verstreckende, bewegingsvrijheid beperkende gevolgen. Met daarbij zijn vriendelijke en tegelijkertijd dwingende verzoek zoveel mogelijk binnen te blijven. De meerderheid van de Nederlanders deed dat en daarmee werd de betrekking van ‘overleg op en voor afstand’ bevestigd. Enige tijd daarna (begin mei 2020) gingen veel mensen weer de straat op en was de tot kort daarvoor door zowat de hele bevolking bevestigde betrekking van ‘overleg’ door enkele belangengroepen eenzijdig veranderd. Zij dreigden hun horecagelegenheden open te gooien als er niet snel meer bewegingsvrijheid kwam.

Kortom, of ‘een bepaalde benadering van mensen door mensen “werkt”, hangt voor het grootste deel af van de manier waarop dat gebeurt – warm en oprecht. Het is niet het product dat werkt. Het is de verhouding tussen beide die een verwachting creëert, met reële effecten op het lichaam’ (Verhaeghe, 2012).

Meta-communiceren als kunst

In de supermarkt werken veelal jonge mensen hard om ervoor te zorgen dat de schappen netjes en op tijd worden aangevuld, zodat de klanten hun boodschappen kunnen doen. Zij geven keurig aan, op hun hesjes, dat er ook ten opzichte van hen 1,5 meter afstand moet worden gehouden. En dat gebeurt te vaak niet. Het pakken van de boodschappen (de inhoud) wordt dan gedaan zonder rekening te houden (de betrekking) met de gezondheid van de medewerkers. Een van de medewerkers vraagt klanten de afstand te bewaren en wordt afgesnauwd. Op dat moment grijpt de leidinggevende in door met enkele klanten in gesprek te gaan over de manier waarop zij met zijn mensen omgaan.

Watzlawick noemt praten over de manier waarop we met elkaar in gesprek zijn 'meta-communiceren'. De leidinggevende in de supermarkt brengt onder woorden hoe hij het omgaan met zijn mensen ervaart. De klanten kunnen hun bedoelingen toelichten, en daardoor is er de kans om de onderlinge betrekking te bespreken en te (her)definiëren.

Meta-communiceren is een hele kunst, en dat vergt oefening. Wanneer men zijn interactie met een ander bewust bekijkt in termen van 'inhoud' en 'betrokking', wordt het mogelijk om op een productieve manier verder te schaven aan doeltreffende samenwerking met die ander. De operationalisering van dat inzicht vraagt wel om lef, want het kan confronterend zijn om te praten over hoe we met elkaar omgaan en welke fouten we daarbij maken.

Om het min of meer tastbaar te visualiseren kun je denken aan twee bakken. De ene is gevuld met papiersnippers (het WAT); die kun je beetpakken en van je af schudden. De ander is gevuld met water (het HOE): dat kun je niet beetpakken en je wordt er wel nat van.

Paul Polman, voormalig bestuursvoorzitter van Unilever, zegt het als volgt: 'feilbaarheid c.q. fouten kunnen maken leidt tot geslotenheid en een ontkenkende maskerade. Tenzij je de moed hebt om open te blijven. Dan wordt de erkenning van de eigen tekort-

koming bron van bezieling om gepassioneerd te werken aan een beter zelf' (Smit, 2019).

Meta-communiceren is niet alleen een instrument voor bij interacties met anderen. Het kan even doeltreffend worden toegepast bij persoonlijke reflectie – ofwel in het gesprek met jezelf. 'Ik heb er vaak verstand

van gestaan,' heeft de Dalai Lama eens opgemerkt, 'dat ik de ene dag met een kritische en oordelende houding over straat kan lopen en me eenzaam en op mezelf voel. De volgende dag doe ik hetzelfde rondje, maar nu met warme acceptatie en compassie in mijn hart, en plotseling komt iedereen warm en

vriendelijk over. Het lijkt haast alsof de fysieke, sociale wereld rondom mij door mijn gemoedstoestand en hartgesteldheid een ware transformatie ondergaat' (Lama e.a., 2016).

Met andere woorden: als iemand kritiek heeft op jou, of jou aanvalt, dan kun je je afvragen waarom dat gebeurt. Die persoon is niet als jouw vijand geboren. Er moeten bepaalde omstandigheden zijn die verklaren waarom hij of zij zich negatief tegenover jou gedraagt. Wie weet heeft jouw eigen houding er in belangrijke mate toe bijgedragen? Dat kun je niet negeren.

IN SPELEN OP BEHOEFTE, BELEVINGEN EN BELANGEN MET HET MODEL VAN DE 'ROLFASEN'

Met behulp van de inzichten en concepten van Watzlawick kunnen professionals, teams, organisaties en bedrijven dichter bij elkaar worden gebracht. Essentieel daarbij is dat mens en werk op elkaar worden afgestemd. Voor de individuele medewerker in een organisatie is daarbij van belang wat hij of zij nodig heeft (behoefte), hoe hij/zij die behoefte ziet (beleving) en wat hij/zij uiteindelijk heeft aan (opschiet met) de bevrediging van de behoefte (belang) (Van der Wal, 2009). Dat alles raakt zowel de inhoud als de onderlinge betrekkingen.

Idealiter sluiten de individuele behoefte, beleving en belang (de zogenaamde 3B's) van management

IN DEZE CORONATIJD SPELEN EMOTIES EEN EVIDENTE ROL EN HEBBEN VAT OP ONS DENKEN EN DOEN

en medewerkers aan bij die van de organisatie of het bedrijf (synchroniciteit). De aansluiting of het verschil in 3B's gaat over wat mensen, organisaties en bedrijven belangrijk vinden en hoe zij dat met elkaar, op een herkenbare wijze operationaliseren: wat is hun ambitie, waar ligt de passie, wat zijn de energiegevers, en waar ontstaan de energieonttrekkers? Synchroniciteit zorgt voor massa en maakt een hoge snelheid van denken en doen mogelijk. En dat leidt tot prettig, productief en met voldoening werken.

In het proces van het steeds tastbaarder willen maken van de behoefte, beleving en het belang van mensen en hun werk in organisaties en bedrijven is bij mijn collega's en mijzelf het inzicht ontstaan dat het verrijkend zou zijn om ook het raamwerk van de 'rolfasen' toe te voegen aan het repertoire van Watzlawick. Het is een inzicht dat van waarde kan zijn bij het ontdekken van kansen en (on)mogelijkheden van de nieuwe werkelijkheid, en het daaraan tastbaar vormgeven van de eigen rol.

We bekleden allemaal vele en van elkaar verschillende rollen. Sommige zijn geformaliseerd en andere juist niet. We kunnen bijvoorbeeld gelijktijdig zoon, buurman, medewerker, leidinggevende, vriend en vader zijn. In al die rollen maken we een bepaalde

ontwikkeling door in opeenvolgende, maar vaak ook repeterende fasen. In die zin doorlopen we dus voortdurend verschillende 'rolfasen'.

Het zijn fasen die allemaal hun eigen behoefte, beleving en belang kennen. Om deze 3B's voor jezelf en met anderen af te stemmen, om prettig, productief en met voldoening te kunnen werken en leven, zijn reflectie en feedback nodig. De essentie hierbij is het nader beschouwen van de eigen rol (functioneren), en hoe je daar voor jezelf en in samenwerking met anderen verbetering in kunt aanbrengen en de dialoog over kunt aangaan. In die zin is deze manier van denken direct te koppelen aan de concepten 'inhoud' en 'betrekking' volgens Watzlawick.

De in figuur 2 afgebeelde relatieve 'rolfaselijnen' kan mensen helpen bij het verder ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden om op rolfasewijze naar een bepaald doel toe te groeien. Dat kan bijvoorbeeld in de rol van leidinggevende een persoonlijke ambitie betreffen, eventueel in relatie met de ambitie van 'de ander'. Ook in teamverband kan dit concept van de 'rolfaselijnen' worden toegepast. In figuur 2 wordt bij wijze van voorbeeld 'optimaal video-overleg voeren', dat in een omgeving van (minstens anderhalve meter) afstand houden nieuwe mogelijkheden biedt, als gewenste vaardigheid benoemd. Wegen die leiden tot

ALS GEVOLG VAN STRESS EN ARMOEDE DENKEN MENSEN MINDER LANG OVER BESLISSINGEN NA

FIGUUR 2. EEN SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN ROLFASEN



het bereiken van enig doel zie ik als een proces dat bestaat uit fasen, zo ook bij onze eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling.

In figuur 2 worden door betrokkenen de blauwe kruisjes op de stippellijn geplaatst om relatief ten opzichte van elkaar aan te geven waar men staat in de ontwikkeling. Dat gebeurt op basis van 'de eigen beleving' – het is immers geen exacte wetenschap. De vervolgens te doorlopen fasen richting het na te streven doel zijn afgestemd op het individu en op de interactie tussen betrokken personen, met behulp van meta-communicatie.

Videobellen kan voor sommigen een heuse hobbel vormen – zoals, geen passende computer, geen rustige plek, geen handigheid met techniek, niet het gevoel hebben een goede connectie te kunnen maken. Dan is het de kunst voor de leiding en directe collega's om niet te roepen: 'daar heb je weer zo'n type uit het stenentijdperk'. Er moet perspectief worden geboden aan de zich oncomfortabel voelende collega. Dat begint door niet in de valkuil van het herdefiniëren van de betrekking te stappen (onwilligheid). De kunst is om op dergelijke 'rolfasewijze' in dialoog te gaan om de 3B's van de collega te begrijpen, met als doel het vervolgens ook voor deze collega mogelijk te maken goed mee te kunnen doen aan het video-overleg. Het met elkaar visualiseren en bespreken van de rolfasen wordt dan een handvat voor ontwikkeling door er met elkaar concrete acties en stappen aan te koppelen.

Andere mogelijke onderwerpen waarbij rolfasewijze ontwikkeling mogelijk is: 'Omgaan met kritiek', 'Leiderschap', 'De klantvraag goed lezen', 'Opdrachten juist uitvoeren', 'Zeggen wat er niet goed loopt', 'Zeggen wat er niet goed voelt'. Vanuit functies en rollen in organisaties kunnen deze onderwerpen elk een eigen invulling krijgen voor de projectleider, tekenaar, programmeur, HR-adviseur enzovoort.

De situaties die je kunt bedenken waarin mensen niet als vanzelf vanuit een bepaalde rol dezelfde ideeën hebben of in dezelfde ontwikkelingsfase zitten, zijn ontelbaar. Iedere rolfase kent daarbij zijn

eigen behoefte, beleving en belang, en daarmee zijn eigen 'doeltreffende aanpak'. Zoals bij voetbal en hockey, waar de kleintjes andere oefenstof krijgen dan de volwassenen, passend bij hun rol én ontwikkelingsfase in die rol. Ook in ons basisonderwijs wordt allang 'rolfasegericht' lesgegeven; we noemden het echter nog niet zo. Tegelijkertijd zijn de fasen niet uitsluitend volgordelijk en kunnen ze door de tijd repeterend zijn, ook in andere rollen. Denk aan simpele voorbeelden als die oude legpuzzels weer uit de kast pakken of op latere leeftijd opnieuw een modelspoorbaan bouwen.

Het gaat erom dat mensen zich bewust worden van het fenomeen van hun rollen en de ontwikkelingsfasen daarin – en van het feit dat het leven in het algemeen prettig productief is en voldoening brengt wanneer je invulling kunt geven aan je eigen behoefte(n), beleving en belang. Dat gaat, zoals gezegd, het best wanneer er synchroniciteit is tussen de 3B's van het individu en het team respectievelijk de organisatie of het bedrijf. Dan vinden ambities

hun weg en kunnen mensen elkaar enthousiasmeren en stimuleren om ruimte te vinden om het goede te doen. Daarmee wordt het mogelijk om met elkaar een verdere groei en ontwikkeling door te maken.

OF EEN INTERACTIE 'WERKT' HANGT VOOR HET GROOTSTE DEEL AF VAN DE MANIER WAAROP DIE WORDT INGEKLEED

DE DIALOOG VOEREN MET DE ANDER EN HET PLEGEN VAN ZELFREFLECTIE GAAN HAND EN HAND SAMEN

Zoals beschreven kleurt het stuiterbal-effect de perceptie van de waarneming en/of het (zelf)beeld van degene die waarneemt. Deze beleving is leidend voor gedachten en handelingen die erop volgen. Het stuiterbal-effect kan ertoe leiden dat als gevolg van die interpretatie de op dat moment voelbare betrekking als onaangenaam wordt beleefd; het kan zelfs de onderlinge band (de relatie) verstoren.

Wordt die beleving vervolgens niet op meta-niveau besproken dan kan het stuiterbal-effect leiden tot verwijdering van elkaar – direct door psychologisch af-

scheid te nemen, en indirect door een toenemende samenwerkingballast (het vermogen met elkaar te zijn en te werken neemt zienderogen af).

Bij het doeltreffend omgaan met het stuiterbal-effect gaan de dialoog voeren met de ander en het plegen van zelfreflectie hand in hand. Dat laatste kan eveneens op meta niveau plaatsvinden.

Onze wereld staat op zijn kop doordat allerlei vanzelfsprekendheden zijn verdwenen en nieuwe gewoonten moeten ontstaan. Door hier met elkaar in gezinnen, organisaties en de samenleving naar te kijken vanuit de theorie van Watzlawick, 3B's en daarmee vooral rolfasen-reflectie te plegen, zijn we in staat om ruimte te creëren, op 'het Hoe' te focussen en 'het Wat' daarmee gaandeweg vorm te geven.

Noten

1. Nos nieuws, politiek, economie, 30-06-2016.

Literatuur

Lama, D., D. Tutu & D.C. Abrams (2016). *The book of joy: Lasting happiness in a changing world*. Penguin.

Smit, J. (2019). *Het grote gevecht: & het eenzame gelijk van Paul Polman*. Prometheus.

Van der Wal, E.A. (2009) *Inspirerende Ontmoetingen*. Van Ierland.

Watzlawick, P., J.H. Weakland & R. Fisch (2011). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. WW Norton & Company.

Over de auteur

E.A. van der Wal is conceptontwikkelaar en gesprekspartner vanuit Verbetervermogen, creagoog en eigenaar van Denkidee, auteur, muzikant en liedjesschrijver. Daarnaast is hij hoofd-hartredacteur van Holland Management Review.

