

## Aannames en interventies

**Het probleem is niet dat we niet weten wat we moeten doen. Het probleem is dat we niet doen wat we weten! (En doen alsof dit niet zo is). (uitspraak van C. Argyris)**

Als trainer, coach of adviseur streef je ernaar dat de deelnemers van leer- en verandertrajecten direct het geleerde in de werksituatie kunnen vertalen in meer effectief gedrag. Dit blijkt een hele kunst en kunde te zijn. Deelnemers hebben zichzelf en elkaar namelijk in de praktijk van alledag beperkende patronen aangeleerd om moeilijke situaties uit de weg te gaan in plaats van ze werkelijk áán te gaan en op te lossen. Deze patronen brengen zij mee in de trainingsgroep. En hoewel de deelnemers vaak wel wéten dat dit gedrag niet effectief is, zullen zij toch alle mogelijke, en krachtige, manieren inschakelen om te voorkomen dat zij effectief leren en veranderen.

### **Veranderen is het onder ogen zien wat je eigenlijk allang weet en tòch niet doet**

Werkelijk leren, en dus veranderen, is óók spannend, eng en soms helemaal niet leuk. Veranderen houdt óók in dat je onder ogen ziet wat je eigenlijk allang weet en tòch niet doet. Hiervan bewust worden en hiervoor verantwoordelijkheid nemen, roept óók gevoelens op van teleurstelling, schaamte en soms zelfs echte pijn.

Daarnaast is een van de grootste redenen om niet te veranderen het feit dat met het 'oude' gedrag iets waardevols beveiligd wordt. Deze beveiliging is, op basis van ervaringen uit het verleden, een strategie geworden, die op DIT moment niet meer helpend of steunend is. Toch is het niet simpel om deze zomaar op te geven. Deze beveiligende strategie belemmert wel de bewegingsvrijheid, creativiteit en competentieontwikkeling, maar het loslaten

hiervan is een nog onbekende ervaring die angst en onzekerheid oproept.

### **De mens lijdt het meest**

In een team waarin iedereen geleerd heeft om irritaties in te slikken, te vermommen en/of op de verkeerde plekken tegen de verkeerde personen te uiten, zal de angst voor escalerende conflicten evenzeer aanwezig zijn als de behoefte aan het verbeteren van de samenwerking. Men heeft zichzelf en elkaar namelijk afgeleerd om onderlinge verschillen constructief en effectief te benutten.

In een organisatie waar men leeft en werkt vanuit de ongeschreven regel 'wie om hulp en steun vraagt is onvoldoende toegerust voor zijn taak EN belast de ander(en)', kan men zeer lijden aan deze cultuur met een hoog doe-'t-zelf-gehalte. Men kan lijden aan de sfeer van 'ieder-voor-zich', de inefficiëntie van de wielen die steeds maar opnieuw uitgevonden worden, de eigen winkeltjes en territoria die met verve afgebakend en verdedigd worden, de alsmaar groeiende werklust en het bijbehorende ziekteverzuim, de vermindering van creatieve en professionele ontwikkeling, enz. Toch heeft men zichzelf en elkaar tijdens het creëren van deze ongeschreven regel ook aangeleerd om te geloven dat deze regel zorgt voor erkenning van eigen professionaliteit en voorkomt dat men elkaar met vanalles en nog wat lastig valt. Wanneer er dan tijdens een leertraject een appèl gedaan wordt om deze gewoonte in de interactie te doorbreken, zal ook de angst voor de risico's toenemen.

## Doen waar men naar verlangt is wat anders dan doen wat men vraagt.

En wanneer de zorg en angst voelbaar groeien, roepen de deelnemers met alle signalen en in alle toonaarden “wij willen wel VERANDERINGEN, als het maar niet inhoudt dat WIJ zullen hoeven te VERANDEREN! Laat staan IK-ZELF!” Men wil in onveilige situaties het liefst dat de begeleider dan optreedt als beveiliging en ‘redder’. Dreigt er een expliciet wordend verschil in de groep, en in hun ogen ‘dus’ een conflict? Trainer, help! Zorg onmiddellijk dat dit ‘gevaar’ verdwijnt en strijk alsjeblieft de verschillen weer recht en glad!

## Men wil het liefst dat de begeleider optreedt als ‘redder’.

Dreigt er een stilte, een nieuw gebied van niet-weten, en ‘dus’ een impasse? Trainer, help! Kun je niet iets doen waardoor we weer met iets nieuws, anders, en met meer energie verder kunnen? Dreigen er emoties en gevoelens zoals verdriet, boosheid, vermoeidheid of angst naar boven te komen en ‘dus’ de kans op kwetsuren? Trainer, help! Doe er iets aan waardoor we deze gevoelens zo snel mogelijk weer tot behapbare proporties kunnen terugbrengen, wegbergen of verstoppen!

De trainer dient op een veilige manier te faciliteren dat er kan gebeuren wat nodig is. Uitsluitend doen wat de deelnemers willen, is daarentegen zeer contraproductief en zelfs ongewenst. Zij zouden dan juist de essentie niet leren, namelijk de vaardigheid om beter en zinvoller om te gaan met de risico's die zich ook in de praktijk van alledag zullen voordoen. Je zult als trainer bereid moeten zijn om gevoelens van onveiligheid en angst áán te gaan, in plaats van deze uit de weg te gaan. Om vervolgens de trainees te helpen hoe zij daar op een andere manier dan voorheen, mee om kunnen gaan.

Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan... Het is voor veel trainers makkelijker om oplossingen aan te dragen,

een veilige en harmonieuze sfeer te creëren, te troosten bij verdriet dan om impliciete problemen, verschillen en gevoelens expliciet te maken en in het volle licht van een ervaren besef te zetten.

Het voorkomen, vermijden, verzachten en wegnemen van pijnlijke emoties is nog altijd voor veel mensen makkelijker dan deze toe te laten, te accepteren of zelfs te omarmen als een wezenlijk deel van ons bestaan. Om te kunnen bevorderen dat trainees onder ogen kunnen zien wat zij, soms al heel lang, verborgen proberen te houden, zul je in staat moeten zijn om de emoties die dit kan oproepen te kunnen ‘dragen’, zonder ze zelf te willen ‘oplossen’. Dat laatste willen de trainees uiteindelijk zelf leren. Dit ‘moe-ten’ ze zelf leren, willen ze na de training het geleerde ook werkelijk toepassen.

## Aannames & Interventies

De kwaliteit van de gekozen interventies, wordt sterk beïnvloed door de mate waarin de trainer zelf de ruimte ervaart, èn creëert, om flexibel in het leerproces aanwezig te zijn. Goede interventies vragen om optimale spanning, de juiste mix tussen alertheid en ontspanning. En deze optimale spanning is direct gerelateerd aan de manier waarop de trainer de situatie inschat, diagnosticeert wat er nodig is en voorspelt wat de effecten kunnen zijn van bepaalde interventies. Om als trainer te kunnen doen wat nodig is, is het nodig om eigen aannames te expliciteren en, wanneer zij beperkend zijn voor de bewegingsvrijheid en creativiteit, te verruimen.

## Goede interventies vragen om optimale spanning, de juiste mix tussen alertheid en ontspanning.

**Als** ik als trainer bijvoorbeeld aanneem dat de oorzaak van de leervragen van dat moment ligt in het feit dat de deelnemers te weinig kennis hebben van de thematiek... en als ik aanneem dat zij deze kennis moeten hebben om hun vragen te kunnen beantwoorden en hun problemen

op te lossen.....en als ik aanneem dat ik de aangewezen persoon ben om hen deze kennis te bieden..... en als ik deze aannames niet expliciteer en toets....

**Dan** zal ik de deelnemers mijn verhaal, mijn oplossingen, theorieën en modellen aanbieden.

**Maar...**op deze manier zou ik de deelnemers ook de kans kunnen onthouden om andere (meer reële) oorzaken van hun leervragen te exploreren, de kans om de reeds aanwezige kennis van zichzelf en anderen te benutten en de kans om een eigen “zoekstrategie” te ontwikkelen die nu en in de toekomst van belang kan zijn om ontbrekende kennis aan te vullen.

**Als** ik aanneem dat het doel van de training vooral bereikt wordt door de deelnemers veel te laten oefenen met bepaalde vaardigheden en ik ervan uitga dat zij deze vaardigheden niet beheersen terwijl zij dat in mijn ogen wel moeten en ik deze aannames niet expliciteer of toets...

**Dan** zal ik veel vaardigheidsoefeningen in mijn draaiboek opnemen en tijdens de training inzetten.

**Maar...**het is dan ook goed mogelijk dat de deelnemers zich op z'n best enkele vergeten tips en trucs weer herinneren, dat de vaardigheden tot in perfectie getraind worden en leiden tot prachtige, concrete voornemens voor de praktijk terwijl er in diezelfde praktijk net zo weinig van toegepast wordt als voor de training. Daardoor missen ze wellicht de kans om de werkelijke blokkades te onderzoeken, te ervaren en op te heffen die hen ervan weerhouden datgene wat ze al wel kunnen in de praktijk te brengen.

**Als** ik als trainer aanneem dat een stilte van twee minuten of een meningsverschil tussen deelnemers duidt op ongemak en moeite in de groep en als ik ervan uit ga dat ervaringen van ongemak en moeite te allen tijde, en vooral nu, voorkomen moeten worden en dat ik daarvoor moet zorgen en ik deze aannames niet expliciteer en toets....

**Dan** zal ik de stilte doorbreken of de inhoudelijke verschillen overbruggen op een manier waardoor iedereen weer “opgelucht” kan ademhalen. Met een vraag, een verbinding

dende samenvatting, een verhaal of een (ander) voorstel om weer verder te kunnen.

**Maar** op deze manier kan ik ook de deelnemers onderbreken in een zinvol reflectie- of ervaringsmoment, of in het geval van een meningsverschil, een zinvolle dialoog of kan ik hen het leren omgaan met “ongemakkelijke stiltes” of verschillen onthouden en voorkomen dat zij zelf leren deze te benutten op een wijze die passend is bij henzelf in die en soortgelijke situaties.

#### **En als laatste voorbeeld...**

**Als** ik als trainer aanneem dat ik de meeste invloed heb op de leersituatie en dus de effectiviteit daarvan kan “maken of breken”...Als ik ervan uitga dat de deelnemers niet in staat zijn om mij aan te vullen als ik iets vergeet of te corrigeren als ik een interventie doe die “fout” is...en ik deze aannames niet expliciteer en toets...

**Dan** wordt mijn taak en opdracht als Atlas met de hele wereld op z'n rug. Loodzwaar en zeer vermoeiend. Dan worden werkjaren tropenjaren en zend ik in alle toonaarden uit dat het met mijn vertrouwen in de constructieve invloed en inbreng van de deelnemers maar matig gesteld is. Dan plaats ik hen bij voorbaat in een ondergeschikte en afhankelijke positie (waar zij op grond van diezelfde aanname ook zonder MIJ NOOIT meer uit kunnen komen.)

**Maar...**dit zal hoogstwaarschijnlijk toch niet wezenlijk bijdragen aan hun ontwikkeling van zelfvertrouwen, zelfsturing en creërend vermogen die, naar ik aanneem, vaak zo essentieel is om adequaat om te gaan met de veranderingen van alledag.

De werkelijkheid is steeds  
veranderlijk en nieuw

#### **De waarde van het werken met (eigen) aannames**

De werkelijkheid is steeds veranderlijk en nieuw. Om hiermee om te kunnen gaan, vereenvoudigen we die constante complexiteit in meer simpele beelden, interpretaties en patronen.

## Onze aannames zijn onlosmakelijk verbonden met ons vermogen om actief met de wereld om ons heen om te kunnen gaan

We maken voortdurend aannames over 'de' werkelijkheid en daar is niets mis mee. Zonder die aannames zou die werkelijkheid in vele gevallen voor ons alleen maar chaotisch en verwarrend zijn. We zouden elk signaal steeds weer opnieuw betekenis moeten geven en daar dan zoveel tijd en energie in moeten stoppen dat we verlamd zouden raken en tot weinig actie zouden kunnen komen. Onze aannames zijn onlosmakelijk verbonden met ons vermogen om actief met de wereld om ons heen om te kunnen gaan. Met betrekking tot het begeleiden van leren en veranderingsprocessen moeten we ons wel bewust zijn van de invloed die deze aannames hebben op onze interventies. Het feit dat we voortdurend aannames hanteren en het feit dat er een significant verband bestaat tussen aannames, fysieke sensaties en emoties en onze interventies biedt ook heel waardevolle aanknopingspunten voor ons werk.

### Leren te leren is (ook) samen leren

Mede beïnvloed door de Gestalt- en Veldtheorie, ga ik ervan uit dat mensen zelfhelende en creërende wezens zijn die voortdurend streven naar heelwording, naar het 'af' maken wat nog 'onaf' is om uiteindelijk in het contact met de anderen te 'worden wie men werkelijk is'. En dit doen we in het concrete hier-en-nu. Elke situatie, waarin je als trainer merkt dat je je beperkt voelt in je bewegingsvrijheid, kan gebaseerd zijn op belemmerende aannames en een signaal zijn dat er iets in het eigen vermogen om vrij en creatief om te gaan met het hier-en-nu verstoord is. Als een trainer in staat is om de eigen aannames te verhelferen en te toetsen, op een wijze die ten dienste staat van het leerproces van de trainees (!), wordt meestal de kans vergroot dat een werkelijke gelijkwaardigheid ontstaat in de relatie tussen trainer en de trainees. Dan kan de 'leraar', op sommige momenten, tegelijkertijd ook

'leerling' zijn en samen met de trainees ervaren hoe oude kwetsuren geheeld kunnen worden.

Praten óver synergie en dialoog wordt dan een congruente ervaring die bij iedereen 'n diepe indruk achter kan laten. Tegelijkertijd kan dan ook de kans benut worden om van de als lastig ervaren momenten in dit vak helende leerervaringen te maken. Zonder dit tot het enige doel van het werk te maken, is dit toch ook een leuk en inspirerend onderdeel van het trainersvak en kan dit een manier zijn om alsmáar beter te leren interveniëren.

### De trainer als persoon en als instrument

Daarnaast zegt elke reactie van een individu niet alleen iets over dat individu zelf, maar ook over de interactie van dat moment. Elke fysieke en emotionele reactie van de trainer komt voort uit de dynamiek in 'het veld'. Als ik me als trainer lijfelijk ontspannen of juist oppervlakkig ademend en zeer gespannen voel, als ik blij, verdrietig, verveeld, opgewonden, geïrriteerd etc. ben, is dit ook een zinvol signaal dat ontstaat vanuit het interactionele proces.

Iedere trainer kent de situatie waarin je, na een hele tijd ontspannen en vrijuit gedaan en gezegd te hebben wat je wilde doen en zeggen, opeens een bepaalde voorzichtigheid, schroom of spanning kunt merken bij jezelf. Het gevoel even 'op eieren te lopen', dat het nu opeens belangrijk is om zorgvuldig te selecteren, of dat je nu 'op je tellen moet passen'. Je kunt een hele tijd geïnteresseerd bij een groepsgesprek aanwezig zijn, totdat je opeens gaat weg-dromen, fantaseren over wat je vanavond gaat doen, je onderdrukt een geeuw en merkt dat het hele gesprek je opeens is gaan vervelen.

### Kritisch reflecteren en zichzelf voortdurend willen bijscholen, pleit voor leergierigheid

De meeste trainers, coaches en adviseurs die ik in bijscholing en individuele coaching begeleid, hebben in

eerste instantie vaak de neiging om deze reacties VAN henzelf vooral AAN henzelf te wijten. Ze brengen dan casuïstiek in waarbij ze hun eigen beleving als 'last' hebben ervaren en willen dan zoeken naar manieren om daar vanaf te komen. "Ik ging me zo vervelen... hoe kan ik op dat moment weer geïnspireerd en betrokken blijven?" "Ik werd zo geïrriteerd door die voorzitter die steeds maar weer zijn eigen stokpaardjes ging berijden, zonder werkelijk te luisteren naar de andere teamleden... hoe kan ik op zo'n moment mijn irritatie weer veranderen in warme interesse?". Dit vermogen om kritisch te reflecteren op zichzelf en de bereidheid zichzelf voortdurend te willen bijscholen, pleit voor de leergierigheid en het streven naar professionele ontwikkeling van deze trainers. En hoewel er op dit gebied altijd wel 'werk aan de winkel' is, als je dat wilt, is dit ook maar één kant van de medaille. Trainers zouden zichzelf en hun trainees werkelijk tekort doen, als zij op deze momenten alleen de blik naar binnen zouden richten, in plaats van óók naar het proces in de groep. In dit vak ben je zelf natuurlijk het meest belangrijke instrument. De eigen beleving is daarbij het beste handvat. "Ik ben me aan het vervelen en heb behoefte aan een interessante afwisseling in wat hier gebeurt. Wat zou dit kunnen zeggen over de mate van verveling en interesse

en de vrijheid of begrenzing in het groepsproces om dit in te brengen in deze groep op dit moment?" "Ik erger mij aan het gedrag van deze persoon en heb behoefte aan een meer gelijkwaardige dialoog. Wat zegt zou dit kunnen zeggen over de verschillen in afstand en betrokkenheid en de vrijheid of begrenzing in het groepsproces om dit in te brengen in deze groep?"

Als het trainers lukt om het eigen gewaarzijn bewust te doorleven en daar ook afstand van kunnen nemen, kan dit vaak de aanleiding zijn voor krachtige procesinterventies die op heel effectieve wijze het leerproces bevorderen.

Hierbij wil ik nog wel een kanttekening plaatsen: het benutten van het eigen gewaarzijn betekent persé niet dat je als trainer dan maar voortdurend ongecensureerd moet 'zeggen wat je denkt en voelt'. Dat is wel leuk voor de trainer die zichzelf centraal stelt, met als hoogste doel spontaan te doen wat in hem of haar opkomt, maar is m.i. absoluut niet bevorderend voor het professioneel faciliteren van leerprocessen. De kunst van het inzetten van 'selectieve authenticiteit' en het hanteren van procesbevorderende interventies zijn daarbij van groot belang.

## Nawoord

Dit artikel over de invloed van de aannames van de trainer op de keuze en effectiviteit van de interventies, staat natuurlijk bol van de aannames van mij als auteur. Deze zijn gebaseerd op mijn eigen ervaringen als trainer en geïnspireerd door diverse auteurs en de leraren die ik heb ontmoet. (In onderstaande literatuurlijst vindt u enkele belangrijke bronnen.) Bovenal zijn ze mijn persoonlijke interpretatie van 'de' werkelijkheid. Ik nodig de lezer van harte uit tot een dialoog. Zodat wij, wellicht verschillende, aannames naast elkaar kunnen leggen en ons door gezamenlijk onderzoek verder kunnen ontwikkelen.

## Auteurgegevens

Marjo Korrel is initiatiefneemster van Deinthe Interventiekunde en begeleidt sinds 1979 managementteams, trainers, coaches en adviseurs bij hun professionalisering op het gebied van 'Coachen van Leer- en veranderingsprocessen', en 'Effectief Intervenieren'.

## Publicatie

Dit artikel is gepubliceerd in:

N.V.v.O.-blad 'Leren in Ontwikkeling'

Een deel van deze tekst is later ook verwerkt in het boek van Marjo Korrel 'Het begeleiden van effectieve leerprocessen; over Interventiekunde, de waarde van weerstand en de Interventiekaart als wegwijzer.

## Literatuur

- Argyris, C., Leren in en door organisaties. Het hanteerbaar maken van kennis. Schiedam: Scriptum Books, 1996
- Greenberg, L.S. c.s., Facilitating Emotional Change. The Moment-bij-Moment Process. New York: The Guilford Press, 1993
- Lambrechts, G., De Gestalttherapie. Tussen toen en straks. Berchem: EPO, 2001
- Merry, U., Brown, G., The neurotic behavior of organizations. The decline and dysfunction of organizations and what can be done about it. New York: Gardner Press, 1990
- Nevis, E.C., Organizational Consulting. A Gestalt Approach. New York: Gardner Press, 1987
- Schein, E.H., Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseuren en cliënt. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 2000
- Senge, P.M., De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Books, 1992
- Wilber, K., Een beknopte geschiedenis van Alles. Rotterdam: Lemniscaat, 1997
- Wollants, G. en Missiaen, C., Aspecten van experiëntiële procesbevordering. In GESTALT, Tijdschrift voor Gestalttherapie, 2000, nr. 7 p. 5-12