

K

ALLES WAT
WE BELEVEN
ALS ADVISEUR

MAAR NIET
DURVEN
VERTELLEN

Onder redactie van:
Fer van den Boomen
An Kramer

DE BINNENKANT

ALLES WAT
WE BELEVEN
ALS ADVISEUR

MAAR NIET
DURVEN
VERTELLEN



Uitgeverij Kloosterhof
Napoleonsweg 128a
6086 AJ Neer
W. www.kloosterhof.nl
E. info@kloosterhof.nl

Vormgeving: Marie-josé Verstappen

ISBN: 978907887626
NUR: 807

1e druk. Maart 2021

© Copyright 2021, Kloosterhof Neer BV

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 enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUD

- 5 Voorwoord**
Mieke Moor
- 7 Inleiding**
Over de binnenkant van het vak
Fer van den Boomen
- 12 1. Zonder twijfel geen zekerheid**
Martijn Jansen
- 24 2. Interoceptie als kompas voor organisatiecoaches**
Esther de Haan
- 36 3. Middenrif moedigt reflectie-in-actie aan**
Oefening in reflexief-dialogisch onderzoek
Gertjan Schuiling
- 50 4. Feedback uit onverwachte hoek**
Hoe het coachpaard ook de paardencoach coacht
Evelien Beentjes
- 62 5. Worstelen met de schaduw**
Persoonlijke uitdagingen in een ontwrichte organisatie
Nanja Mol
- 72 6. Wees een Activist**
Neem het persoonlijk
Geef ongevraagd advies
An Kramer

- 84** **7. Je werk of je leven!**
Sandra van Kolfschoten
- 94** **8. Meer dan navelstaren**
Conceptualiseren van de binnenkant van het vak
Fer van den Boomen
- 106** **9. Zelfonthulling: de kunstenaar als adviseur-fluisteraar**
Jacco van Uden
- 120** **10. 'Als je haar maar goed zit!'**
Een reflectie op de eerdere reflecties
Thijs Homan
- 132** **Nawoord**
Meer dan troost
An Kramer
- 135** **Auteurs**

VOORWOORD

Wat komt er voor de woorden?

Wat maakt dat we tot spreken komen,

wat is de bron van onze uitingen?

Toen ik de hele verschillende bijdragen aan dit boek las dacht ik terug aan een gesprek tussen de journalist Wim Kayzer en de Amerikaanse filosofe Martha Nussbaum in de VPRO-serie Van de Schoonheid en de Troost. Ik ken Nussbaum vanuit haar doorwrochte werk als een wetenschapper pur sang met alle rede en ratio van dien, en ik was dus verbaasd toen ik haar bijna twee uur lang alleen maar hoorde praten over wat haar diep van binnen roerde, zoals het plotse sterven van haar moeder, en hoe haar dat ook zichtbaar emotioneerde. Misschien had ik beter moeten weten, want ze heeft ook veel geschreven over emoties: dat we die vaak ten onrechte óf wegrationaliseren óf erin verdwijnen, terwijl emoties juist een belangrijke bron van kennis zijn. Daarmee bedoelde ze niet de kennis die ontleend wordt aan de psychologische wetenschap of welk wetenschappelijk gebruik van het intellect dan ook, maar kennis van het hart zelf: de pijn, de hunkering, de emotionele respons geven ergens zicht op, ze wijzen op iets dat van grote waarde is. En het is het zicht op deze waarde die ons, volgens Nussbaum, kan helpen bij de vraag hoe goed te handelen in onze wereld. En dat is precies de vraag die de schrijvers van deze bundel bezighoudt.

Schrijven over de binnenkant van het werk in organisaties, en over jezelf in dat werk, is misschien een onmogelijke opgave. Want zodra je het binnenste naar buiten keert is het geen binnenste meer. Het wordt óók buitenkant en neemt, althans in de taal, onmiddellijk de vorm aan van iets redelijks met de connotatie van kloppend en uitlegbaar. Terwijl die 'stomp in je maag', de 'shok van verbijstering' of de

‘ongetemde’ woede over iets dat je gebeurt, daarachter schuil kunnen blijven gaan. Daar kun je woorden voor vinden en een verhaal van maken, maar ‘wat blijft is de emotie’ – zoals een wat ongelukkige slogan van een uitvaartonderneming zegt.

Maar gelukkig sijnpen die emoties gewoon tussen de regels van de verhalen in deze bundel door. Ondanks de verwoede pogingen van de schrijvers om rond te willen komen met wat soms dwarszit, mislukt, verstoort of dreigt, blijft voelbaar wat hen van binnenuit drijft. En dankzij hun verlangen om het goed of volgende keer beter te willen doen wordt de onmogelijkheid daarvan ook zichtbaar. En voelbaar. En precies hierin schuilt de schoonheid en de troost.

“Wat maakt het leven de moeite waard?” was telkens de centrale vraag die Kayzer aan zijn gasten stelde. De antwoorden waren nooit rond, vaak haperend, soms pijnlijk. Maar vooral mooi. “Wat maakt dit werk de moeite waard?”, zou je als lezer kunnen afvragen. Het antwoord hangt in de lucht.

Mieke Moor, *organisatiefilosoof*
Januari 2021

INLEIDING

Over de binnenkant van het vak

Fer van den Boomen

Introductie

Professionals gaan in de regel voor kwaliteit. De manier waarop professionals dat doen is nogal verschillend. De ene professional is de andere niet. Kenmerkend aan professionals is juist dat ze beschikken over een eigen stijl, een manier van werken die bij hen past. Dat geldt zeker voor organisatiecoaches en -adviseurs. Klanten voelen dat feilloos aan. Ze zoeken geen inwisselbare 'professional', maar iemand waar ze goede ervaringen mee hebben. Of waar ze aansprekende verhalen over hebben gehoord. Een concrete persoon dus, van vlees en bloed.

Fer: *Een adviseur of organisatiecoach neemt zichzelf mee in zijn werk. Inclusief de eigen wensen, mogelijkheden én tekortkomingen*

Een adviseur of organisatiecoach neemt zichzelf mee in zijn werk. Inclusief de eigen wensen, mogelijkheden én tekortkomingen. Vaak wordt dan gezegd: de persoon van de adviseur/coach vormt zelf zijn belangrijkste instrument. Maar wat dat betekent blijft wat ongewis. Het persoonlijke perspectief komt in de meeste vakliteratuur niet zo expliciet aan bod. Dit boek vormt daarop een welkome uitzondering.

Dit boek is geschreven door diverse adviseurs, organisatiecoaches en andere organisatie-ontwikkelaars. Professionals met hele verschillende achtergronden, die één ding gemeen hebben: we zijn niet van het

brandjes blussen. Kwaliteit leveren betekent voor ons: bijdragen aan duurzame ontwikkeling van organisaties.

Het boek is ontstaan als een vervolg op *Organisatiecoaching in de praktijk; leren verlangen naar de zee* (Boomen & Jaarsveld, 2011). In dat boek laten organisatiecoaches zien hoe ze een variëteit aan methoden en technieken inzetten om organisatieleren te stimuleren. Maar iedereen die wel eens geprobeerd heeft om een blijvende verandering te realiseren weet: een goed gevulde gereedschapskist is geen garantie voor succes.

In *Organisatiecoaching in de praktijk* is soms wel iets van professionele twijfel te lezen. Maar het boek beschrijft toch vooral de buitenkant van het vak. Terwijl de complexe problemen waar organisatiecoaches zich mee bezighouden regelmatig veel vergen van de persoon van de professional.

We richten ons nu niet op het vraagstuk van de klant, maar op onszelf. Dit boek gaat over wat het werk van onszelf vraagt.

Een persoonlijk perspectief

Door het persoonlijke perspectief als uitgangspunt te nemen, verschuift de aandacht van 'hoe het -volgens de boekjes- hoort', naar 'hoe het -in het echie- gaat'. Van het verhaal dat we tegen anderen vertellen naar onze eigen innerlijke ervaring. Zelfs naar het verhaal dat we onszelf niet eens durven te vertellen. Of misschien 's nachts diep onder de dekens, met het schaamrood op de kaken. We vertellen dus niet het verhaal over hoe geweldig goed iets gelukt is. Met dat verhaal bewijzen we vaak hoe professioneel we wel niet zijn. We doen eerder persoonlijke bekentenissen (Swieringa, 2010) over hoe we in de praktijk worstelen om er iets van te maken. En hoe dat soms niet helemaal lukt. Of zelfs helemaal niet.

In het werk als adviseur of organisatiecoach is altijd sprake van een zekere professionele twijfel, zoals *Martijn Jansen* in het eerste hoofdstuk van dit boek betoogt. Dat hoort bij het vak. Lastig wordt het pas als je ook gaat twijfelen aan jezelf. En dat laatste kan zomaar gebeuren.

Het eigen lichaam kan dan dienen als kompas, zoals *Esther de Haan* benadrukt. Zij beschrijft hoe zij lichamelijk gewaarzijn gebruikt om te achterhalen wat haar in het werk te doen staat: interoceptie heet dat in de bewegingswetenschappen.

Dat het nog niet zo gemakkelijk is om naar je lijf te luisteren maakt de bijdrage van *Gertjan Schuiling* duidelijk. Hij geeft in zijn hoofdstuk letterlijk het woord aan zijn middenrif dat opspeelt tijdens een adviesklus, en gaat er zelfs mee in dialoog.

Evelien Beentjes richt zich niet op de interne dialoog, maar op de dialoog met paarden. De spiegel die paarden bieden, dragen volgens haar bij aan anders waarnemen en betekenisgeven. In haar hoofdstuk doet een van haar paarden zelfs een boekje open over hoe dat gaat.

De verhalen van deze auteurs laten zien hoe uniek de verschillende persoonlijke perspectieven kunnen zijn. Toch denken we dat juist in die meest persoonlijke verhalen ook een universeel verhaal zit, dat herkenbaar is voor vakgenoten. Ook al is de verscheidenheid tussen de verhalen van de auteurs groot, de gemene deler is dat we allemaal streven naar kwaliteit.

Kwalitatief handelen

Als het gaat om het bieden van kwaliteit gaan we ervan uit dat er niet zoiets bestaat als 'de perfecte adviseur'. Alsof een adviseur in een specifieke situatie steeds 'de juiste keuze' kan maken, waarbij soms misschien imperfectie optreedt (Ooijen et al., 2017). We sluiten aan bij een perspectief op begeleiden waarbij het de opgave is om 'steeds opnieuw samen met je klant uitzoeken hoe je verder kunt gaan'. Wat adviseurs daarin doen is te zien als: steeds de beste keuze maken die op dat moment voor hen voorhanden is. Anders hadden ze wel wat anders gedaan (Hoonhout et al., 2020).

Achteraf is er meestal wel iets beters te verzinnen, maar ja, dat is dus achteraf. En niet in de hitte van het moment zelf, inclusief de eigen verwarring over wat er gaande is, de zuigkracht van sommige interac-

ties en de twijfel over wat je in alle complexiteit te doen staat. Van een professional mag je wél verwachten dat die achteraf kan expliciteren welke keuzes hij gemaakt heeft. En ook dat hij zich daarover kan verantwoorden: had wat je gedaan hebt -achteraf gezien- ook kwaliteit? Dat is iets anders dan laten zien dat je keuzes ook goede resultaten opleverde: zo maakbaar is de wereld immers niet.

Nanja Mol beschrijft dat heel navoelbaar in haar hoofdstuk over een totaal ontwrichte organisatie. Dan lijkt het gewoonweg onmogelijk om daar als adviseur nog iets constructiefs te doen. Niet weglopen en erbij blijven lijkt dan al heel wat.

An Kramer roept op tot meer engagement van professionals bij maatschappelijke issues. Ze pleit voor meer emotionele openheid. De betrokkenen bij zulke taaie vraagstukken zijn immers ook vol van emoties. Ze gaat zelfs zo ver dat ze het geven van ongevraagd advies aanraadt. Dan ben je eerder een activist dan een adviseur.

Sandra van Kolfschoten maakt weer een heel andere keuze. Zij maakt in haar streven naar meer menselijke organisaties geen onderscheid meer tussen haar werk en haar leven. Wat zij doet valt dan samen met wie zij is.

Deze hoofdstukken prikkelen wat ons betreft het collegiale gesprek over hoeveel we van onszelf als persoon inbrengen in ons professionele handelen. Een lastig te beantwoorden vraag die we in de praktijk allemaal verschillend beantwoorden.

Dialogoog onder professionals

Het expliciteren van de binnenkant van ons werk heeft een dialogische kwaliteit: het doet een appèl op de ander. Dus ook op jou als lezer. Wie weet herken je wat je leest in je eigen praktijk. Mogelijk roept het reacties bij je op. Of nodigt het uit tot reflectie op de vraag: hoe doe je het eigenlijk zélf? Hoe persoonlijk is het professionele voor jou? Of andersom: hoe professioneel is voor jou het persoonlijke?

Fer van den Boomen reikt enkele concepten aan die kunnen helpen om 'het persoonlijke' recht te doen en tegelijkertijd te blijven zoeken naar het 'de persoon overstijgende'. Zijn hoofdstuk gaat over de spanning tussen het eigen geworstel van een concrete persoon aan de ene kant en de -min of meer- inwisselbaar vakmens (m/v) aan de andere kant.

Een lastige kwestie is de mate waarin een professional zichzelf in zijn werk al dan niet toont. *Jacco van Uden* laat zich inspireren door hoe kunstenaars zichzelf in hun werk onthullen: misschien zijn daar ook strategieën aan te ontleen voor onze eigen professie?

Of stellen we onszelf hiermee voor een onmogelijke opgave, zoals *Thijs Homan* schrijft? In het slothoofdstuk blikt hij terug op de voorgaande bijdragen en houdt hij ons, en ook zichzelf, een spiegel voor.

Een binnenperspectief nodigt uit tot gezamenlijke betekenisgeving onder vakgenoten. (Cunliffe & Scarlatti, 2017). Wij vinden het de moeite waard om vanuit die binnenkant van ons werk verder met collega's in gesprek te gaan. Want met al het gedoe dat ons werk steeds opnieuw oplevert; het blijft wat ons betreft een prachtig vak. Wij raken er zelf in ieder geval niet over uitgesproken.

Literatuur

- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.). (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Leren verlangen naar de zee. Neer: Kloosterhof.
- Cunliffe, A., & Scarlatti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, 28, 29-44.
- Hoonhout, M., Luijk, C. van, Duijnker, A., Knuwer, A. & Merckies, R. (2020). *Professioneel reflecteren*. Amsterdam: Boom.
- Ooijen, M. van (et al.). (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smith Publishers bv.
- Swieringa, J. (2010). *Bekentenissen van een organisatieadviseur*. Amsterdam: Mediawerf.

ZONDER TWIJFEL GEEN ZEKERHEID

Twijfel is geen erg
aangename toestand,
maar zekerheid is een
belachelijke toestand.

Voltaire 1770

Martijn Jansen

Misschien is twijfel niet het eerste woord wat in je opkomt als je aan ervaren begeleiders of een krachtige leider denkt. En tegelijk is het bijna ondenkbaar dat iemand áltijd zeker weet wat er moet gebeuren.

In dit hoofdstuk neem ik je als lezer mee om de mooie en minder mooie kanten van twijfel te verkennen. Degene die verwacht een oplossing te vinden voor het omgaan met twijfels of die hier een stellig verhaal verwacht, moet ik alvast waarschuwen. Het wordt geen kookboek of '5 stappen om van twijfels af te komen'. Sterker nog, het zal misschien best wat rommelig worden af en toe. Want dat hoort voor mij ook bij twijfel, dat het wat minder overzichtelijk en gestructureerd is. Het wordt een narratief met vragen, beschouwingen, verschillende invalshoeken en af en toe een bekentenis hoe ik er zelf mee omga. Dat doe ik onder meer aan de hand van een eigen praktijksituatie.

Het coachen van middenmanagers is wel vaker een onderdeel van de leidersschapsprogramma's die ik doe. Maar dit keer is het wel een bijzonder gesprek. Want de manager zit zwetend tegenover me en kijkt steeds weg. En dat omdat we het hebben over 'hoe helpt jóuw manager je in je werk?'. Bijzonder dat dit op dit moment gebeurt. Ik aarzel wat ik met mijn observaties en gevoel zal doen. Is dit wel de plek en het moment om er over te beginnen?

Stop met twijfelen, toch?

Bij twijfelen heb je het vermoeden dat iets niet waar is. Soms is die twijfel er vooraf, soms achteraf en soms zelfs terwijl je bezig bent. Meestal begint twijfel met een vraag. Of met een gevoel. Twijfelen komt voort uit het bang zijn om een verkeerde keuze te maken. Daar zit dus ook angst in. Angst maakt twijfelen tot piekeren. De negatieve emotie overheerst op dat moment. Op veel sites staan daarom tips hoe je snel moet stoppen met twijfelen. Want twijfelen is lastig, dus daar willen we snel vanaf.

Moet je dan dus je gevoel wegmaken? Iedereen twijfelt weleens. Twijfelen heeft een meerwaarde. Twijfelen is onderzoeken, open vragen stellen, hypothesen opwerpen en toetsen, nuances zien. Meervoudig

kijken wordt dat ook wel genoemd. Volgens Boonstra & Caluwé (2006)¹ is dat een belangrijke toegevoegde waarde van adviseurs.

Maar tegelijkertijd herken ik de neiging om van de twijfel af te willen komen. Want hoe fijn is het als je iets zeker weet? Twijfelen is vaak helemaal niet prettig en kost tijd. En soms weet je het ook zeker! Volgens mij is juist het contrast van belang. Ik kan niet zeker van iets zijn als ik niet regelmatig ook twijfel. Voor mij hoort twijfelen bij het leven en zijn twijfel en zekerheid aan elkaar verbonden. Dus zonder twijfel, geen zekerheid!

Zekerheid en twijfel op hetzelfde moment

Een filmpje van een Ted-talk die ik graag gebruik in leiderschapstrainingen heet *Weird, or just different*². Voor wie hem niet kent: in het filmpje spreekt Derek Sivers over iemand die de weg vraagt in de Verenigde Staten en daarna in Japan. En daar blijken verschillende zekerheden en terechte twijfels te zijn over wat de waarheid is. Hij eindigt met het statement 'wat waar is in de ene wereld is tegelijkertijd onwaar ergens anders'. Een krachtige, maar ook lastige paradox.

Sivers koppelt het twijfelen en zekerheden aan de context waar je je in bevindt. Die koppeling van twijfelen aan context sluit mooi aan bij een veelgebruikt denkkader als het gaat om (persoonlijk) leiderschap. Want in elke opdracht die ik doe speelt persoonlijk leiderschap wel een rol. In deze systemische blik op leiderschap wordt verschil gemaakt tussen de persoon die je ten diepste bent, de rol die je vervult en de context waarin dat gebeurt. Persoon, rol, context dus. Als je die drie elementen koppelt aan zekerheden en twijfelen, dan word je vaak gevraagd in de rol van begeleider of coach voor een bepaalde context/organisatie. Over die rol en context mag je vragen stellen, spiegelen en zaken ter discussie stellen. Maar het spannende gebeurt in het derde element van persoonlijk leiderschap: jij als persoon. En dan bedoel ik de persoon van de begeleider zelf. Dus als de twijfel

¹Boonstra, J., & Caluwé, L. D. (red.) (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

²https://www.ted.com/talks/derek_sivers_weird_or_just_different?language=en

‘naar binnen slaat’. En je gaat twijfelen aan je eigen interventies, je kwaliteiten en of je wel de juiste persoon bent om dit te doen. Het roept de vraag op: mag je als begeleider aan jezelf twijfelen? Mag je onzekerheid voelen? Of tonen? Want twijfel heeft vaak te maken met gebrek aan geloof of vertrouwen. In de informatie, in de opties en soms ook in jezelf. Dat laatste is natuurlijk het meest ingewikkelde. Dus die bewaar ik nog even voor later.

Ik neem even een pauze in het gesprek met de middenmanager. En probeer de spanning wat te breken door grapjes te maken. Mijn manier om wat lucht te brengen. In de wandeling naar het koffieapparaat zet ik voor mezelf zoveel mogelijk op een rij waar mijn twijfel zit. Want heb ik wel gecontracteerd om het erover te hebben? Is het mijn rol wel? En kan ik handelen wat zich gaat aandienen als ik ga ‘doorprikken’? Ik wil immers niet iets openbreken wat ik vervolgens niet goed kan begeleiden? Ik besluit het toch bespreekbaar te maken door een vraag te stellen en mijn twijfel te delen over de vraag: ‘is dit het juiste moment om het er over te hebben?’.

De schoonheid van twijfelen voor mij als persoon

Er zit voor mij ook veel kracht en schoonheid in twijfelen. Want ik heb ervaren dat twijfelen mij ook helpt. Twijfelen houdt mij scherp, want het stelt mijn interpretaties en aannames ter discussie. Dat helpt om mijn vak goed te kunnen uitoefenen. En soms slaat de twijfel naar binnen en dan twijfel ik aan mezelf. Bijvoorbeeld aan wie ik ben of wat ik doe, aan mijn ego en mijn ‘verhaal’. Dan zie ik niet de schoonheid, maar ‘haat ik twijfel’. Ik had in ieder geval meermaals twijfels of het zou lukken met mijn promotieonderzoek. Ben ik wel slim en goed genoeg om dat te kunnen afronden? Dat onderzoek wilde ik gebruiken om mijn kennis over de groep die ik coach, te vergroten. Later twijfelde ik over het nut van dit onderzoek toen iedereen riep dat middenmanagers oud nieuws waren. In dit geval hielpen veel gesprekken mij. Door twijfel uit te spreken en te delen met collega’s, vrienden, familie en mijn klanten. En in die gesprekken, die moeilijk waren en moeite kostten, ontstonden nieuwe ideeën. En steun, dat ik ‘niet gek was’.

Als ik twijfel probeer ik terug te keren naar wat ik wél weet. Naar wat voor mij waar is. Waarbij ik niet per se geloof in één objectieve waarheid, maar het te ver vind gaan als mensen zeggen dat er géén waarheid meer is. Dan zouden er alleen maar meningen zijn, en de empirisch bewijsbare waarheid er niet langer toe doen. Ik ga uit van intersubjectiviteit: het helpt mij om beelden en versies van de waarheid met anderen te delen en bediscussiëren. Dus bij twijfel zoek ik anderen op en maak ik de twijfel expliciet en bespreekbaar. Ik verwacht van mezelf en anderen niet dat ze neutraal of ongekleurd naar situaties kijken. Dat lukt bijna niemand, want we nemen allemaal onze 'kleuring mee'. Volgens mij kan niemand oordeelloos waarnemen. Ik gebruik daarom liever de term, 'oordeelsbewust'. Dus bij het twijfelen is het niet alleen van belang wát je waarneemt, maar ook welk frame je zelf hanteert en in hoeverre je bereid bent daarover te twijfelen. Alleen en in combinatie met anderen. Vrij gebaseerd op het adagium van Immanuel Kant (durf te denken) zou dat dan worden: durf te twijfelen!

De manager is zichtbaar opgelucht. En ik ook. Want we kunnen en mogen het er over hebben. Langzaam wordt duidelijk wat er speelt. En blijkt dat de middenmanager zelf ook getwijfeld heeft of het wel 'past om het hier te bespreken'. Het ter plekke uitspreken en delen van de twijfel leidt tot een gesprek op een dieper niveau. Waardoor we op een dieper niveau met elkaar kunnen spreken over wat ons drijft, wat onze angsten en verlangens zijn. Ons gesprek gaat minder over ons handelen en meer over onszelf en onze identiteit. Maar ik vind het nog steeds spannend of we dit gesprek met elkaar kunnen voeren zonder dat we op onderwerpen komen waar we de omvang en consequenties samen niet meer kunnen overzien en aankunnen.

Een duik in de boekenkast helpt als ik twijfel

Soms helpt het dan om terug te vallen op bronnen van kennis waar je niet aan gaat twijfelen. De Van Dale is daar een voorbeeld van. Van Dale omschrijft iets in twijfel trekken als 'het niet zeker geloven. Toestand waarin men zich niet voor of tegen iets kan uitspreken'. En over twijfelachtig wordt geschreven dat het gaat om 'niet onvoorwaardelijk

geloven'. En hoewel twijfel misschien niet gelijk een positieve connotatie heeft, is het feit dat wij als organisatiecoaches niet onvoorwaardelijk geloven en voetstoots aannemen wel weer essentieel in ons vak.

Een Latijnse uitdrukking in dit verband is *In dubio abstine*. Het betekent zoveel als 'bij twijfel dient u zich te onthouden van een oordeel' of kortweg 'bij twijfel niets doen'. Dat laatste is wellicht voor ons als coaches niet altijd juist. Want er zijn situaties in mijn werk geweest waar ik twijfelde om in te grijpen. Bijvoorbeeld in een groepsessie waarin één van de deelnemers tussen neus en lippen door een signaal gaf dat hij zich niet gehoord voelde en ik deze liet lopen. En het vervolgens in zeer korte tijd escaleerde en niet langer constructief te maken was. Als ik eerder op mijn twijfel had geacteerd, had ik dit proces beter kunnen begeleiden, dat was mij achteraf wel duidelijk. Het is terug te voeren op een spanning die bij organisatiecoaching hoort: je wil de groep uitdagen en confronteren, maar het onderling vertrouwen niet schaden. Je wil immer niet een wij-zij relatie met de groep krijgen die je aan het coachen bent.

Bij twijfel *niet doen*, werkt veelal wel goed als er bijvoorbeeld een sollicitant wordt aangenomen. Mijn ervaring is dat lichte twijfel in de sollicitatieprocedure, bijna altijd leidde tot een vroegtijdig vertrek van de kandidaat. En dat is voor geen van de partijen goed. Bij twijfel *wel doen* pakt overigens ook niet in alle gevallen goed uit. Zo heb ik na lang twijfelen een keer in een sessie met verzekeringsartsen de bal teruggelegd bij de groep om hen verantwoordelijkheid te laten nemen voor de onderlinge samenwerking in een sessie die ik begeleidde. En hen gezegd dat zij eigenaar zijn van het proces en de meeting. Waarop, onder aanvoering van één van hen, de hele groep opstapte en zei: 'wij gaan een borrel drinken'. Dat was in ieder geval in de ogen van mijn, niet ter plekke aanwezige, opdrachtgever, niet een geslaagde interventie. Waar je achteraf overigens ook nog over kunt twijfelen.

Ik hanteer liever het principe dat twijfel een goede raadgever is, maar een slechte beslisser. Dus bij twijfel moet je juist iets doen! Niet per se

beslissen of kiezen. Maar wel onderzoeken, vragen stellen en verkennen. Dat sluit ook aan bij één van de denkmodellen waar ik graag op terugval als ik twijfel en op zoek ben naar houvast en zekerheid. Het is het model van de kernkwadranten van Offman³. Als we nu eens het twijfelen als een kernkwaliteit zien. Omdat het betekent dat we openstaan voor nieuwe impulsen en inzichten. Dan is de valkuil dat we besluiteloos worden en afwachtend. De uitdaging (en dus de actie die je toevoegt aan het twijfelen) is dan om wel degelijk stelling te nemen. Om daadkrachtig te zijn en te laten zien dat je iets met je twijfel doet. Waar je je dan bewust van moet zijn is dat je niet gaat overcompen-

Martijn: *Ik hanteer liever het principe dat twijfel een goede raadgever is, maar een slechte beslisser*

seren. Dus de allergie is doorduwen of ongenueanceerd zijn. *Uit de voorbeelden die ik hoor, word ik me er steeds meer van bewust dat de middenmanager met wie ik spreek, wordt geïntimideerd door de hogere manager. En dat is niet alleen verbaal, maar ook fysiek. Voor mij echt een grens te ver. Dus ik stap steeds meer uit mijn coachrol en geef advies wat de middenmanager zou moeten doen. Ik merk dat ik er steeds meer als persoon instap en steeds minder als professional. En trap bij mezelf op de rem. Zo help ik de middenmanager niet, volgens mij.*

Twijfelen is een werkwoord voor elke organisatiecoach

Twijfelen is ook een woord dat volgens mij hoort bij het werk van een organisatiecoach. Twijfelen is een werkwoord. Het hoort bij werk én het is hard werken. Twijfelen is dus zelfs professioneel. Ik gebruik zelf ook de term professioneel aanrommelen. Omdat dat iets minder gepland overkomt. Zoals Wim T Schippers zei: 'ik gooi er met de pet

³Ofman, D. (2001). *Core qualities: A gateway to human resources*. Schiedam: Scriptum.

naar, maar ik gooi wel raak'. Dat is professioneel aanrommelen. Elke vraag of opdracht die ik tegenkom begint met twijfel. Twijfel bij mijn contactpersoon. Of het echt allemaal wel nodig is. Of het nu werkelijk zo slecht gaat. Of zij de lat niet te hoog legt. Of hij het wel goed heeft gedaan. Twijfelen is losmaken wat vastzit. Je staat open voor nieuwe ervaringen en inzichten. En dus niet iets als perfect aannemen, maar zien dat er altijd rafelrandjes en schaduwkanten zijn. Tegelijk wordt er vaak van ons gevraagd dat we zekerheid of houvast bieden. Daarmee is twijfel een belangrijk onderdeel van elke opdracht die ik doe. Het helpt om tunnelvisie (ook wel padafhankelijkheid⁴ genoemd, omdat je nieuwe informatie steeds weer terug naar het door jou bedachte pad leidt) te verminderen.

En hoe graag ik geneigd ben om te kiezen voor zekerheid in plaats van twijfel, ze zijn er altijd allebei tegelijkertijd. Net zoals er geen licht is zonder donker, is er ook geen zekerheid zonder twijfel. Stellig zeggen dat er geen zekerheden bestaan (of: 'ik twijfel over alles!'), is daar een voorbeeld van. Het is een paradox, een schijnbare tegenstelling die bestaat uit verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan. Paradoxen zijn eventueel op korte termijn oplosbaar, maar niet voor de langere termijn. Ze duiken iedere keer weer opnieuw op. Het mooie van een paradox is dat het dwingt tot nadenken en kijken op een ander niveau. Je mag als het ware gelegitimeerd twijfelen aan elke optie. Daarmee hebben paradoxen iets verrassend en prikkelen de nieuwsgierigheid. Maar leiden ook tot verwarring.

Regelmatig laten managers zich verleiden om paradoxen te benaderen vanuit een 'of-of-houding', dus om ze op te lossen door te kiezen. Onder invloed van tijds- en prestatiedruk worden er afwegingen gemaakt, en beslissingen genomen. Een suggestie bij het omgaan met paradoxen is dan ook om de reflex tot een snelle oplossing te herkennen en te onderdrukken. Dit betekent echter niet dat je er niets mee kunt doen. Een belangrijke manier om ermee om te gaan, is het te plaatsen in de tijd en context. Dus niet een keer kiezen en het daarbij

⁴Hekke, P.van (2014). Heldhaftig aarzelen. *M&O*, 1, 22-35

laten, maar steeds weer opnieuw kleine keuzes maken. En daarbij voor lief te nemen dat de keuzes niet altijd consistent zijn. Dat vraagt om het hanteren van spanningen en ongemak. Zoals Smith (2014)⁵ aangeeft: durven consistent inconsistent te zijn. Dat wil ik het liefst vermijden, maar ik zie er ook de kwaliteit van.

Als we het gesprek afronden, zegt de middenmanager dat die het gesprek wil aangaan met een vertrouwenspersoon over de situatie. Dat lijkt mij een verstandig idee. Ik bied aan om mee te gaan, maar dat is niet nodig. Ik twijfel wat ik zelf met deze casus ga doen. Uiteraard is er vertrouwelijkheid afgesproken, maar dit is wel een serieuze situatie. Moet ik hier iets over melden aan mijn opdrachtgever? De middenmanager wil dat liever niet. Dus ik doe het uiteindelijk ook niet. Maar zelfs nu twijfel ik nog of ik daarmee een juiste keuze heb gemaakt. Had ik niet meer kunnen of moeten doen? Heb ik wel voldoende verantwoordelijkheid genomen? Heb ik niet teveel vanuit mijn rol en te weinig vanuit mijn persoon gedacht? Ik denk alleen dat die twijfel er ook was geweest als ik niets had gedaan

Wat doe ik hier zelf mee?

Voor mij is twijfelen een kwaliteit, als ik er niet te lang in blijf hangen. Dat zegt ook iets over hoe ik zelf in elkaar zit. Ik vind het prachtig om te lezen dat zoiets als 'onaf' of imperfectie⁶ bestaat, maar ik verdraag dat zelf niet heel lang. Dan wil er toch iets aan doen, iets mee doen.

Ik heb mijzelf aangeleerd om daarbij naar mijn lijf te luisteren. Volgens Oosterom⁷ leeft de twijfelende mens te veel 'in zijn hoofd' en denkt hij te weinig met zijn lichaam. Dat neem ik ter harte. Als ik een stijve nek krijg, is dat een teken dat ik spanning heb opgebouwd en dat er 'ergens iets blokkeert'. Ik heb mezelf aangeleerd dat dit het moment is om iets met de twijfel te gaan doen. Vanuit de chaos aan informatie die voortkomt uit het twijfelen ga ik ordenen. Ik probeer hoofd

⁵Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623

⁶Oooijen, M. van (et. al.) (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

⁷Oosterom, H. (2007). *Blij dat ik twijfel*. Amersfoort: De Vrije Uitgevers.

en hart in balans te krijgen, door ratio aan mijn gevoel toe te voegen. Ik maak lijsten met voor- en nadelen, opties, risico's, scenario's. En kom dan tot een keuze. Dat zie ik dan als een tijdelijke stopzetting van alles wat in beweging is.

Mijn haat-liefdeverhouding met twijfelen is vooral terug te voeren op waarover ik twijfel. Over inhoud twijfelen is voor mij minder spannend, dan twijfel aan mijzelf. Of ik wel een oplossing kan bieden. Of het wel bij me past. Dat vertaalt zich in relativering, in opnieuw de situatie in ogenschouw nemen. Maar ook wel diepgaandere twijfel: wie ben ik om Zelfs daar kan ik in retrospectief de meerwaarde van zien. Maar in eerste instantie is reflecting in action dan vertragend en pijnlijk. Op zo'n moment wordt professioneel twijfelen eerder twijfelen aan mijn professionaliteit.

Ter bevestiging zoek ik dan naar externe houvast bij kennis zoals boeken, internet, experts en mensen die ik vertrouw, waar ik een goede relatie mee heb. Wat weet ik wél zeker? Wat zijn de opties? Met wie kan ik er over praten? Het zijn min of meer 'bronnen van macht' die ik opzoek en inzet om een doorbraak te forceren. Waarbij niet kiezen ook nog steeds mogelijk is. Maar dan accepteer ik dat als einde van het twijfelen en is dat voor mij de nieuwe zekerheid van waaruit ik verder werk.

Twijfelen is voor mij hard werken en niet altijd leuk op het moment zelf. Getwijfeld hebben is later wel fijn als het me veel oplevert. Dat houd ik zelf steeds in gedachten.

De twijfel over de casus heb ik tot op de dag van vandaag. Ik ben tevreden over hoe ik het gesprek heb gevoerd en ook de middenmanager was opgelucht bij vertrek en vastberaden om iets te gaan doen. Het bespreekbaar maken van de twijfel in het gesprek heeft mij en de middenmanager veel gebracht. Maar ik heb nagelaten om de follow up goed te regelen. Want ik weet niet (uiteraard heb ik daar bij de middenmanager wel naar geïnformeerd, maar helaas geen antwoord gekregen) of het gesprek met de vertrouwenspersoon heeft

plaatsgevonden. En dat is voor mij een gevoel van 'onaf', waardoor ik naderhand blijf twijfelen of ik niet zelf ook meer actie had moeten ondernemen. Maar volgens mij hoort bij ons vak dat we ons altijd vragen blijven stellen, ook al is de opdrachtgever tevreden.

Wat kan een ander hiermee?

Ik hoop dat je meeneemt dat twijfelen een kwaliteit in zich heeft. En dat als we zeggen dat twijfelen niet mag of weg moet, we een deel van onze kwaliteit wegmaken. Twijfelen hoort bij het leven met al zijn zekere onzekerheden. Waar het op neerkomt, is om twijfels te leren hanteren. Zodanig dat er een balans is tussen überhaupt niet twijfelen en té veel en té lang twijfelen. Het is de kunst om de twijfel te sturen en zelf te gaan bepalen wanneer je begint, maar vooral ook wanneer je weer stopt met twijfelen. Ik denk dat twijfel voor ons vak een rijke bron is, en ik ben benieuwd wat jouw twijfels jou brengen. Ik twijfel dus ik ben, dat zou wel eens onze vak-slogan kunnen worden, toch?