

Als we niet weten waar we naar kijken...

door Frits Oukes

29 december 2022- 'work-in-progress'

Voor iedereen die wel eens in gedoe terecht is gekomen, staat verbaasd, voelt zich bijna onmachtig en het lijkt het alsof het je overkomt! De eerste vraag is hoe kom ik er uit weg! En meestal weten we niet precies waar we naar kijken als we dat ervaren. Sommige mensen vragen dan, wat gebeurt hier en een enkeling vraagt zich af: 'wat heb ik hierin zelf te doen?' In veel gevallen blijkt het te gaan over de menselijke ontwikkeling, waarin blijkt dat ruim 50% van de mensen om ons heen onveilig is gehecht.

Als eerste zal ik mezelf kort introduceren Frits Oukes, geschoold chemische technologie en ontwikkeld naar sociaal psycholoog gespecialiseerd in de dynamiek van het leven en werken in groepen en organisaties. In de praktijk begeleid ik afdelingen, groepen, teams, leiders en startende leidinggevende in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Juist leidinggevende creëren context voor professionals in afdelingen/teams en zijn vaak diegene die in de eerste lijn de werkgever vertegenwoordigen.

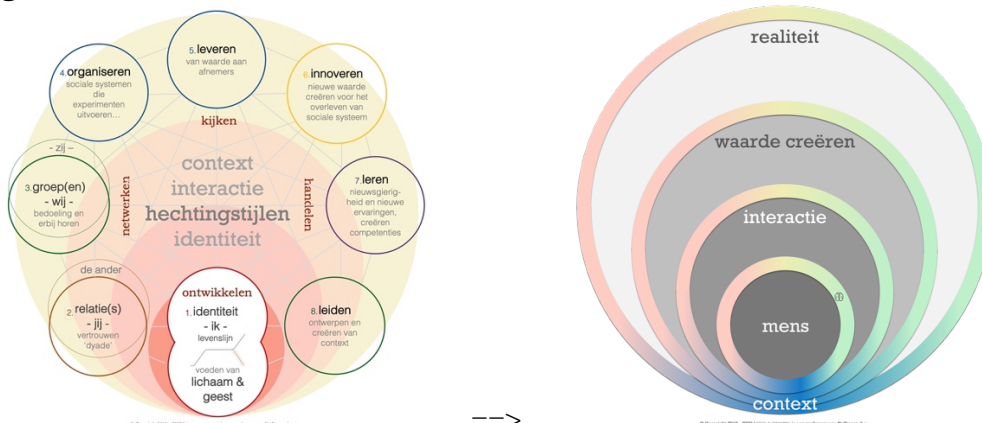
Feitelijk hebben scrummasters, voormannen, teamleiders, afdelingsleiders de rol van hoeder/facilitator. Vroeger heette zo iemand: 'de baas' – een woord waar de meesten van gruwelen. Echter persoonlijke opvattingen, culturele achtergronden en de echo's uit het persoonlijke verleden dreunen nog door in het gedrag van elke leidinggevende. En dat geldt ook voor de aankomende / nieuwe generatie van leidinggevende. Hoe dat werkt zijn ze er in veel gevallen vergeten bij te vertellen.

Dit document bevat de wetenschappelijke grondslagen over dynamiek van het leven en werken in groepen. Met dit voorblad wordt een vooraankondiging gedaan van het nieuwe en wetenschappelijke onderbouwde 'Cirkels van context-en-interactie', als opvolger van de '*perspectieven van context-en-interactie*'.

We denken dat we automome en rationele wezens zijn echter in de praktijk is iedereen wederzijds afhankelijk van zijn/haar omgeving. Daniel Siegel noemt dat 'intra-connected'. We hebben al context vanaf conceptie die zich voortzet met onze verzorgers in de eerste maanden, jaren (1000dagen) van ons leven. In onze biologische ontwikkeling - vanaf conceptie en onze geboorte in relatie met onze verzorgers - wordt de wereld om ons heen steeds groter. Dat is ook de reden waarmee de cirkels van context en interactie steeds groter worden. In je levensloop raak je steeds meer bewust van die relaties om je heen, de context van het gezin, ontwikkelen van vaardigheden naar een beroep en de grotere sociale omgeving.

Hoe jij en ik omgaan met de onbewuste vraagstukken die in ons jonge leven ons in de schoot zijn geworpen is voor iedereen verschillend. Echter onze menselijke natuur heeft ons mechanismen meegegeven om daar mee om te gaan. Die antwoorden neemt iedereen mee zijn leven in. En als dan blijkt dat zeker meer dan 40% onveilig is gehecht

Hier volgt een korte toelichting op de rechter figuur. De cirkels hebben hun basis in **context** - de omgeving waarin we als mens leven, vanaf conceptie en verder in onze levensloop. Als **mens** hebben we een biologische oorsprong met fysiologische behoeftes, zoals eten, drinken en veiligheid. We verbinden ons met onze omgeving door hechting die vorm krijgt in '**interactie**' – eerst nog non-verbaal en daarna verbaal. Hierin ontwikkelt zich gedrag dat een bijdrage levert aan het sociale systeem met verzorgers en later in andere sociale groepen. Vervolgens krijgt ontwikkeling vorm in het leren van vaardigheden waarin eenieder bijdraagt in het **waarde creëren**. En dat alles in een **realiteit** van diverse betrokkenen.



Hier volgt een toelichting op de linker figuur namelijk facetten van context en interactie.



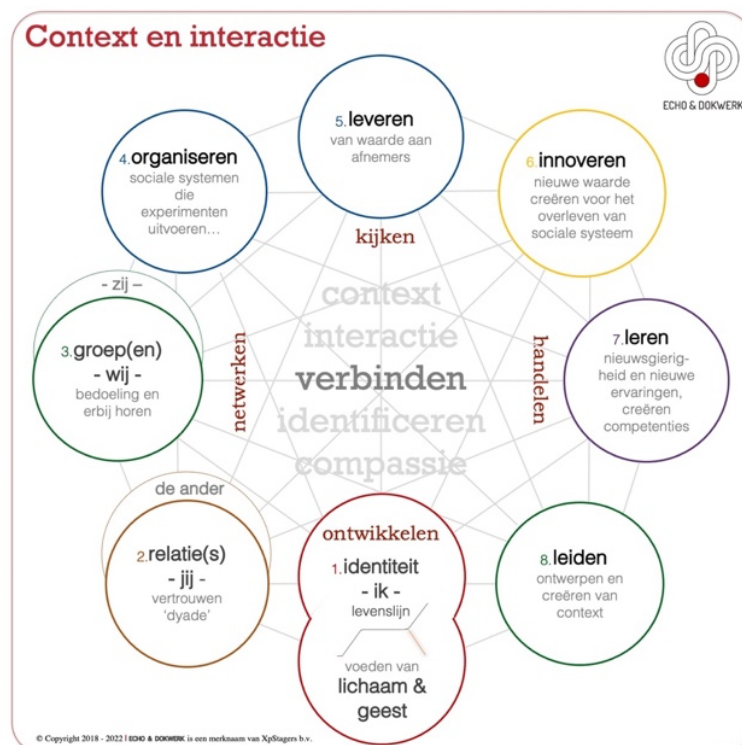
Perspectieven op context en interactie

HOE JE VAT KAN KRIJGEN OP DYNAMIEKEN IN GROEPEN EN ORGANISATIES

Iedere fase in je werkzame leven – ongeacht je rol als professional, teamleider, manager of bestuurder - heeft andere uitdagingen. Functioneel weten we wel wat er toen is, want we kunnen beschikken over de meest moderne inzichten en technieken. Tegelijkertijd spelen er vraagstukken in samenwerking, coördinatie en afstemming of in verandering die het proces zouden kunnen stagneren. Dan is de vraag: 'wat is hier precies aan de hand?' gevolgd door 'wat heb ik/jij/wij hierin te doen?'. Dit op basis van de kernvraag: Wat is de echo van mijn/ons handelen? En hoe kom ik/jij/wij daar dan precies achter? Een en ander gebaseerd op een houding van het drie-vinger-principe: Als ik/we ga(an) wijzen naar iemand anders - hoeveel vingers wijzen er dan naar mij- en onszelf...?

Wat jij en ik in stagnatie tegenkomen kan variëren van frustraties, teleurstelling, onbegrip, boosheid, afkeur of nog erger dat jij je genegeerd voelt. Wat er daarna gebeurt is ongewis en kan uiteenlopen van afstand nemen, doorgaan-met-doorgaan, verhaal halen, het gesprek aan gaan of zelfs passief agressief gedrag. Zonder dat we het door hebben, ben je mogelijke verstrikt geraakt in je eigen denkwereld, defensieve reacties of ongezonde werkverhouding met collegae en ben je op zoek naar een uitweg. In veel gevallen spreken we dan in een abstract begrip over *dynamiek*. En als die zogenaamde dynamiek te lang duurt, ontstaat chronische stress, die zich zou kunnen uiten via onder meer vermoeidheid, prikkelbaarheid of zelfs fysieke klachten.

Om de dynamiek te begrijpen, kunnen we niet meer volstaan met een zogenaamd ABC-tje, als je de stappen A, B en C zet, dan komt het wel goed. Om te leren kijken naar de dynamiek in organisaties werkt ECHO&DOKWERK met de facetten van context en interactie. De reden is dat abstracte begrippen als 'complexiteit', 'cultuur' en 'systemen' geen antwoord geven op soms ongewisse verhouding tussen mensen op de werkvloer. Of zoals Gabor Mate in zijn boek: 'Als het lichaam nee zegt' formuleert: als we naar gedrag kijken, weten we eigenlijk niet of het natuurlijke gedrag zien of dat we kijken naar een zogenaamde 'coping stijl'.



Figuur 1. Facetten van context en interactie

FACETTEN VAN CONTEXT EN INTERACTIE

Om dynamieken te begrijpen, helpt het om via verschillende facetten naar de context te leren kijken. Hier volgt een korte introductie op de verschillende facetten.

1. Onze identiteit namelijk het geheel van lichaam en geest, waarin we onszelf (hebben leren) verzorgen en waarmee we ons in het leven voortbewegen, communiceren en ons verbinden met anderen. Hierin bewegen we ons ook voort met onze eigen potentie en onvermogens. Onder potentie verstaan we onze natuurlijke vermogens en oriëntaties – lees vormen van betekenisgeving(2). Met 'onvermogen' wordt verwezen naar eenzijdige oriëntaties, overlevingshoudingen, hechtingstijlen en 'triggers'. Die laatste kunnen worden geraakt, waardoor onbewuste gedrag zichtbaar wordt die kan variëren van teleurstelling, onbegrip, frustraties, terugtrekken, doorgaan-met-doorgaan, boosheid, afkeur tot passief agressief gedrag. Die triggers en onze onbewuste reacties zijn het gevolg van onze eigen antwoorden op vragen, waarvan we niet wisten en weten dat we die in onze levensloop hebben beantwoord.
2. Individuele relaties met vrienden, familieleden, collegae en de meest intieme relatie met een partner. Het gaat hier om 1-op-1 relaties, omdat deze relatie een heel ander karakter hebben dan relaties in groepen;
3. Groep(en) met meer dan 2 of meerdere mensen en daarin geldende sociale verhoudingen met de mensen waarmee je verblijft, waaronder een gezin, familie, mensen waarmee je hobby's deelt of collegae waarmee je werkt;
4. Organisaties: grotere sociale verbanden, waarin subgroepen bestaan, van waaruit een zekere bedoeling wordt samengewerkt om resultaten te bewerkstelligen, te denken valt aan een vereniging, een stichting of een bedrijf of instelling. Hierin spelen diverse andere aspecten een rol namelijk middelen en processen zoals bedrijfsprocessen, structuur, indeling van werk en werkzaamheden (taak) en verantwoordelijkheden bevoegdheden en wederzijdse afhankelijkheid en sociale verhoudingen tussen collegae, met leidinggevenden en andere (sub-)groepen.
5. De vooronderstelling achter het begrip 'organisatie' – in welke verschijningsvorm dan ook - is dat zij waarde levert ongeacht de hoedanigheid, vorm of verhoudingen met afnemers.

Deze 5 elementen worden aangevuld met:

6. Innoveren, het werk dat nodig is om van waarde te blijven voor je omgeving;
7. Leren, het blijvend leren en ontwikkelen op je eigen vakgebied of erbuiten, ontwikkelen van zelfbewustzijn op de verschillende perspectieven. De perspectieven zijn de facetten zoals hier bedoeld namelijk: persoonlijk, in relatie met anderen, binnen groepen, organisaties en over innoveren, leren en leiden;
8. Leiden, het werkwoord 'leiden' heeft betrekking op een drietal dimensies namelijk als eerste het richting geven aan je persoonlijk/professionele ontwikkeling; een tweede dimensie is het begeleiden/faciliteren van anderen, waaronder je eigen kinderen, sportteams, collegae, werkgroepen, taakgroepen, projectgroepen, afdelingen of zelfs bedrijfseenheden; als derde dimensie het richting geven aan een organisatie.

DE CONTEXT EN REALITEIT BLIJVEN ZIEN

Een veel voorkomend patroon bij stagnatie in samen werken en besluitvorming is dat in de interactie tussen betrokkenen allerlei thema's en oriëntaties door elkaar lopen. Om verschillende thema's te ordenen helpt het om elk facet afzonderlijk aandacht te geven. Dat betekent dat als er over een 'organisatie' wordt gesproken, dat een goede afbakening geeft voor het creëren van diverse inzicht. Inzicht over de waarde voor klanten, de inhoudelijke inrichting/vormgeving van 'de organisatie' in termen van, de bedoeling, werkprocessen, regels, afspraken, besluitvorming en effectieve samenwerkingsvormen. Tegelijkertijd kan dat niet los worden gezien van onder meer (sub-)groepen waarin je werkt, en jouw persoonlijke relatie met collegae. Deze structurering helpt in het verkrijgen van eenduidig inzicht.

In een andere situatie zou het kunnen gaan over leiderschap. Het werkwoord 'leiden' heeft hier de betekenis van 'richting geven' en meer specifiek: het creëren van context. En die context kan worden gelezen als: wie ben ik? - wat is mijn toon, (on-)vermogen en verbondenheid als leidinggevende?; En hoe geef ik hiermee context aan collegae, teamleden, groepen, afdelingen en de organisatie?; Hoe geef ik/jij/wij vorm aan structuur van werkprocessen, werkafspraken over besluitvorming, of vorm aan mijn/ons voorbeeldgedrag, in de bejegening en ontwikkeling van professionals, en betrokkenheid van klanten en/of toeleveranciers.

LEREN KIJKEN – LEREN HANDELEN

Om dynamieken te begrijpen vormen deze facetten een raamwerk om te kijken en te handelen. Het raamwerk zelf wordt niet gepresenteerd als een methode, als een ABC-tje. De reden daarachter is om in de loop van de tijd zuiver te kunnen blijven kijken naar ontwikkelingen met als basis vraag: 'wat is hier nodig?' Dit raamwerk kan worden gebruikt om te kijken en te onderzoeken met als doel om patronen te leren zien. Een van die patronen is de echo van je omgeving op je eigen handelen. Vanuit deze nieuwe inzichten wordt de ruimte gecreëerd om opties te verkennen voor het zetten van vervolgstappen. Namelijk nieuw handelen van jezelf en de mensen om je heen en daarmee een nieuwe context voor betrokkenen.

VERANTWOORDING

In het raamwerk worden een groot aantal begrippen uit verschillende disciplines vermeden. Voorbeelden daarvan zijn begrippen als 'cultuur', 'complexiteit' of 'persoonlijkheid'. De reden daarachter is dat deze begrippen voor eenieder een andere betekenis kunnen hebben. In veel voorkomende gevallen geven deze begrippen geen inzicht op stagnatie of (onbewuste) verstrikking in samenwerkingsrelaties.

De achtergronden bij deze perspectieven zijn gebaseerd op een drietal paradigma's uit de wetenschap. Als eerste het inzicht over de verschillen tussen niet-zelf-reproducerende (allopoietische), zichzelf-reproducerende (autopoietisch) en zich ontwikkelende/herstellende (synthopoietsche) systemen. Namelijk het gecombineerde werk uit de sociologie van Niklas Luhmann en ecologie van Beth Dempster. Een tweede perspectief komt voort uit de ontwikkelingspsychologie van Judith Harris dat gaat over de ontwikkeling van en ordening in sociale systemen, namelijk door zelfselectie, socialisatie-mechanisme en het status systeem, namelijk wat je hebt te doen om je staande te houden in groepen. Een derde fundament komt uit de fysiologie en medische wetenschap, waaronder het werk van Stephen Porges namelijk de ontwikkeling en werking van het autonome zenuwstelsel. Aangevuld met het werk van onder meer Alice Miller, Peter Levine, Bessel van de Kolk, Gabor Maté en Franz Ruppert over de gevolgen van verborgen stress voor je gezondheid en het persoonlijke vermogen tot het ontwikkelen van wederzijdse afhankelijkheid. De essentie is dat jij en ik als menselijke wezens belang hebben bij een gezonde ontwikkeling vanuit afhankelijkheid (geboden co-regulatie) via autonomie, zelf-regulatie, naar co-regulatie voor anderen.

'Verbondenheid is de uitkomst van zelf-bewustzijn en gezonde zelf-regulatie.'

Vrij naar Brene Brown

Over Frits Oukes

Frits Oukes (1966) is geschoold chemisch technoloog en heeft zich ontwikkeld tot sociaal psycholoog. In verschillende rollen, waaronder die van interim manager en facilitator/trainer werkt hij aan het bouwen van vitale organisaties en het versterken van bewustzijn van professionals variërend van young professionals, specialisten, startende leidinggevende, tot ervaren managers en bestuurders.

Frits over zijn achtergrond en ervaring:

"Ik heb me in mijn hele werkbare leven ingespannen om de dynamiek van het leven en werken in groepen en organisaties te leren begrijpen. Ik heb in het publiek en private domein veel professionals en groepen begeleid en leidinggevende rollen vervuld. Hier is wat ik zeker weet: we kunnen dynamieken in het leven en werken in groepen niet begrijpen zonder de fundamentele van onze menselijke natuur te bespreken. We hebben een oneigenlijke relatie met onze persoonlijke ontwikkeling. We veronderstellen dat al ons gedrag bewust is, echter een groot deel van ons gedrag is onbewust. Inzicht in onze menselijke natuur en de perspectieven van context-en-interactie bieden ruimte om je bewustzijn te vergroten."

Bronnen:

1. Dempster B. (2000) Sympoietic and autopoietic systems: A new distinction for self-organizing systems
2. Dinten W. van, Schouten I. (2022) Realiteit en werkelijkheid – Naar een hoopvolle toekomst Eburon Utrecht
3. Harris J. (2006) No Two Alike Human - Nature and Human Individuality, Norton & Comp. New York.
4. Luhmann N. (1984) Soziale systeme eine allgemeine Theorie, Suhrkamp Frankfurt am Main
5. Mate G. (2003) When the body says no, the cost of hidden stress, Vintage Toronto
6. Miller A., (1979) Das drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst, Suhrkamp Frankfurt am Main
7. Porges S. (2011) The polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication and Self Regulation, Norton & Comp. New York.
8. Ruppert F. (2010) Symbiose und Autonomie – Symbiosetrauma und Liebe jenseits von Verstrickungen, Klett-Cotta Stuttgart