

Boek over professioneel en wezenlijk bijsturen als procesregisseur

STUREN OP REGIE, AUTHENTICITEIT EN VERBINDING!

Ik was onlangs dagvoorzitter tijdens een overleg waarin verschillende organisaties met elkaar de samenwerking evalueerden. Er was eerder veel misgegaan en de spanning was te snijden. Sommige partijen waren boos, omdat ze zich onbeschoft behandeld voelden. Andere waren lamgeslagen, omdat de samenwerking ondanks alle pogingen maar niet wilde verbeteren. Feit was dat alle betrokkenen in zwaar weer verkeerden. Zo zou een van de organisaties 25 mensen moeten ontslaan als een gezamenlijke klus niet zou doorgaan, terwijl een andere partij wellicht niet zelfstandig zou kunnen voortbestaan. Ze waren dus afhankelijk van de kwaliteit van ieders functioneren.

Door Dees van Oosterhout

Die ochtend constateerde ik dat de betrokkenen vooral goed waren geworden in het kwetsen van de ander. Ze hadden elkaar per mail van dingen beschuldigd, zaken moedwillig voor elkaar verzwegen en elkaar zwart proberen te maken. Gek toch, want het waren stuk voor stuk fijne mensen, met zorg voor kwaliteit. Ze waren bovendien erg betrokken en hadden een enorme drive om het goed te doen. Ik besloot een interventie te plegen. Door concreet te benoemen dat ik schrok van de heftige reacties en vervolgens te inventariseren hoe mensen er persoonlijk in stonden, werd het ijs gebroken. De betrokkenen hadden de spanning die er tussen de organisaties bestond meegenomen naar het overleg, maar tussen de personen onderling bleek helemaal geen spanning te bestaan. Dat besef werkte behoorlijk ontnuchterend. Het had tot gevolg dat mensen meer zichzelf werden en authentiekter op elkaar gin-

gen reageren. Er ontstond écht contact.

Het is mateloos interessant hoe dit soort processen verlopen. Hoe mensen onder druk bewust en heel vaak onbewust 'vanuit de loopgraaf' op elkaar reageren. En hoe zo'n neerwaartse spiraal uiteindelijk toch ook weer redelijk snel kan worden doorbroken.

REGIE OP DE SAMENWERKING

In de context van bezuinigingen en schaarste aan tijd, geld en mensen zijn organisaties voor hun voortbestaan en voor de uitvoering van hun taken steeds meer van elkaar afhankelijk. Vaak spelen daarbij tegengestelde belangen. Dan is het noodzakelijk dat iemand de regie neemt. Hoe je in dit soort processen creatief kunt sturen op gedragen besluitvorming beschrijf ik in mijn eerste boek Procesregie. Maar de theorie is slechts een deel van het ver-

haal. Tijdens een proces kunnen er allerlei lastige situaties ontstaan die om een ingreep vragen. In mijn tweede boek Procesinterventies geef ik daarom een aantal krachtige technieken waarmee je professioneel en wezenlijk kunt bijsturen.

VOLLEDIG IN ONS HOOFD: MINDFUCKING

Een lastige situatie, zoals het voorbeeld hiervoor, kan heel wat in ons teweegbrengen. Gedachten en emoties passeren in sneltreinvaart de revue. Wanneer we onder druk staan, roept dat (vaak onbewust) een oud gevoel van angst, pijn of verdriet in ons op, waardoor er allerlei stemmen in ons hoofd actief worden. Deze stemmen zetten een destructieve dialoog in gang die er uiteindelijk voor zorgt dat we naar een afweermechanisme grijpen en vandaaruit op de situatie gaan reageren. Dit 'mindfucken' vindt bewust en onbewust de hele dag door plaats.

Een voorbeeld. Stel, je zit bij het hiervoor beschreven overleg en de directeur van een andere organisatie geeft aan dat de slechte samenwerking voor een deel te wijten is aan de rol van het accountmanagement van jouw organisatie. Als hoofd van deze afdeling komt die opmerking hard bij je binnen. De kans is groot dat zijn woorden een persoonlijke reactie bij je oproepen. Bijvoorbeeld: 'Tja, ben ik eigenlijk wel een geschikt afdelingshoofd?' of 'Dat heb ik weer...' of 'Als ik betere mensen had, dan ...' Dit wil je natuurlijk helemaal niet voelen, dus in een fractie van een seconde zet je een afweermechanisme in. Bijvoorbeeld: 'Nou lekker, leg de schuld maar weer bij ons. Dat is gemakkelijk! Dan hoeven we het over zijn slecht functionerende managementteam al helemaal niet meer te hebben!' Een typische reactie vanuit afweer, die er mogelijk voor zorgt dat de betreffende directeur ook weer met een afweerreactie komt.



DE KUNST VAN HET VERBINDEN

Afweermechanismen zijn door onszelf gecreëerde reacties die ons behoeden voor afwijzing. Het is een goede manier om je angst, pijn of verdriet even niet te hoeven voelen. Maar het betekent ook dat je uit contact bent met jezelf, en daardoor onmogelijk in contact kunt zijn met de ander. Weinig effectief, per definitie niet dus. En dat is jammer, want deze negatieve gedachten hebben in feite niets met de situatie te maken.

Pas als we in staat zijn om écht contact met elkaar te hebben – door ons te realiseren dat ons

mindfucken meer met zelfafwijzing te maken heeft dan met de situatie op zich – zijn we vrij om passend op een situatie te reageren. Om ons af te vragen waarom iemand op een bepaalde manier reageert en te kijken hoe we in contact kunnen komen, van mens tot mens, met wat iemand beweegt. Mindfuckende gedachten zijn niet waar. Ze brengen ons uit het moment en uit het contact met onze medemens. Pas als we dat met elkaar in de gaten krijgen, zijn we in staat om te verbinden vanuit authenticiteit.

LEF EN LIEFDE

Het vergt lef om deze innerlijke

strijd met onszelf aan te gaan. Om onszelf niet te veroordelen en ook de ander niet te veroordelen in onze reactie. Het getuigt van liefde voor jezelf en de ander als je in staat bent om je te verwonderen, om je af te vragen hoe deze situatie is ontstaan, wat de ander beweegt, vanuit welke waarden de ander denkt en in beweging komt. Als we hier met z'n allen aan werken, dan creëren we met elkaar een fundament om samen uitdagingen aan te gaan en vanuit onze authenticiteit weer creatief met elkaar te worden.

Ik heb dit boek geschreven om mensen bewust te maken van

deze processen en hen in staat te stellen om lastige situaties door middel van krachtige technieken te doorbreken. Onze cirkel van invloed blijkt veel groter te zijn dan we zelf vaak denken. De keuze is aan ons!

OVER DE AUTEUR

Drs. Dees van Oosterhout is zelfstandig adviseur en eigenaar van Van Oosterhout Adviesgroep. Ze geeft trainingen op het gebied van procesregie en wordt ingehuurd als extern procesregisseur. Ze is gespecialiseerd in interactieve besluitvormingswerkvormen met grote groepen, waarbij ze samenwerkt met het Thiagi Institute. **Q**

EXCLUSIEF VOOR ABONNEES: WIN EEN EXEMPLAAR!

Het boek 'Procesinterventies' (ISBN 978 90 8965 140 2, € 27,95) van auteur Dees van Oosterhout wordt uitgegeven door Van Duuren Management en is te bestellen via de (internet)boekhandel. Als abonnee van Kwaliteit in Bedrijf maakt u kans een exemplaar te winnen door **vóór 11 april a.s.** een e-mail te sturen naar **redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl** waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken we deze keer zeven winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.

