

Werken aan zin in werk

Denk- en werkboek voor begeleiding van professionals

Wim Claasen, Marjo van Bergen,
Lia Goyaarts, Hielke Bosma

1 Sleutelervaringen en reflecties

1.1 Acquisitie: van contact naar contract

Voor elke betaalde opdracht heb je een contract nodig. Voordat we het gaan hebben over de uitvoering van zo'n opdracht, staan we stil bij hoe het contract tot stand komt. Hoe kom je van een eerste contact tot een contract, en wat gebeurt er in die periode allemaal? Bij de eerste contacten met een opdrachtgever komen vaak allerlei vragen kort aan de orde, die in het traject een rol zullen spelen. In dit contact worden de rollen verdeeld en ontstaat een beeld van wat je van elkaar kunt verwachten, en welke verrassingen de ander voor je in petto zou kunnen hebben. Het wordt duidelijk waarover gesproken kan worden en waarover niet. Er zijn verschillende posities, met de bijbehorende belangen, maar vooral is er de mogelijkheid dat er een gemeenschappelijke taak gaat ontstaan, waarin die belangen goed te koppelen zijn. Het gaat om mensen en de veranderingen die zij doormaken, maar ook over geld. Het gaat om mogelijke nieuwe perspectieven, maar ook over risico's. Het is kortom een periode van elkaar aftasten, zoeken naar een manier waarop je met elkaar kunt spreken over de opdracht, en het afwegen van risico's en vertrouwen.

Gedragscode
Via via ben ik benaderd om een gedragscode te komen ontwikkelen voor een ondersteuningsinstelling voor zorgorganisaties. Vandaag spreek ik de algemeen directeur. Zijn mails zijn kort en doortastend, en veronderstellen een gemeenschappelijk referentiekader dat ik niet ken. Ik ben benieuwd. Ik zit al een tijdje op een grote klus te wachten om mijn portefeuille aan te vullen, en een nieuwe opdracht zal erg welkom zijn. Ik wil in eerste instantie vooral proberen te luisteren en informatie te verwerken, zonder al direct met mijn eigen ideeën en belangen te interveniëren.

Ik ga zitten en ben bereid te luisteren. Maar zo gaat het niet. De directeur, Kees, een vlot ogende en snel sprekende 40-er zonder stropdas, neemt het woord en na een extreem korte inleiding nodigt hij mij uit met een idee te komen over hoe je zoiets aanpakt, het ontwikkelen van een gedragscode. Hij vertelt ook dat er nog enkele andere mededingers zijn. Ik ben in de war gebracht, kom ik solliciteren of zo? Maar ik ben ook meteen wakker en zit op het puntje van mijn stoel. Ik weet toch nog enige vragen te stellen voordat ik met een eigen inzicht kom. Mijn belangrijkste vraag is: wat wil je precies ontwikkeld hebben, en waarom? Daarop krijg ik antwoord.

Vervolgens schets ik - met wat bravoure en zweethanden - globaal een participatief ingericht traject, waarbij het meer om het proces van het ontwikkelen van een gedragscode gaat, dan om het papieren resultaat.

In de kerstvakantie gaat mijn GSM terwijl ik met mijn dochter op de ijsbaan ben. Paula, de communicatiemedewerker: of ik een projectvoorstel wil schrijven, de kosten kan ik declareren. Ik ben verbluft, had niet verwacht dat ik nogmaals benaderd zou worden. Het bedrijf zag er zo technisch, instrumenteel en efficiënt uit, dat ik verwacht had dat men voor een goedkopere oplossing zou kiezen, en zeker niet voor het inzetten van al die dure mensuren die ik voorgesteld had. Ik had niet verwacht dat de waarde van het proces zo meegeteld zou worden.
Ik neem de klus aan, schrijf het voorstel en lever het in. Niet lang daarna belt Paula me om een afspraak te maken om het voorstel toe te lichten bij Kees. In die bijeenkomst blijken we - na wat toelichtende vragen - al meteen afspraken te gaan maken over de uitvoering. Ik ben verrast, had nog een ronde van afwegen tussen verschillende voorstellen verwacht.

In de casus hierboven komt de begeleider met de beste bedoelingen binnen, maar ook met een strategisch belang: de opdracht in de wacht slepen en daarmee als zelfstandig ondernemer inkomsten verwerven. Vooral als je voor een participatieve werkwijze kiest, is het van belang dat je ook contact opneemt met de betrokkenen en met hen spreekt over wat zij van het voorgestelde traject vinden, en wat er voor hen op het spel staat.
Onder meer de volgende zaken vragen dan ook aandacht van de begeleider.
Wie zijn in deze organisatie bij deze opdracht betrokken? Hoe staan zij ten opzichte van dit traject? Zitten de juiste mensen aan tafel om over het traject te beslissen?

In de casus zie je hoe de begeleider een beperkte hoeveelheid ruimte en tijd krijgt om bij deze zaken stil te staan. Al vrij snel neemt zij in het contact met de opdrachtgever de positie in, waarin zij een eigen visie op het te volgen traject presenteert, eigenlijk op basis van vrij weinig informatie. Het is duidelijk dat de opdrachtgever dat ook van haar verwacht. Tegelijkertijd doet zij een voorstel, waarin ruimte ingebouwd is om alsnog haar beeld van de situatie en de betrokkenen te completeren, en de uitwerking van het traject daarop aan te passen. Zij laat de opdrachtgever zien dat snel schakelen en beslissen goed te combineren valt met een werkwijze waarin met verschillende partijen rekening gehouden wordt. In haar voorstel is meteen zichtbaar dat zij hecht aan de betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden, en dat zij veel waarde hecht aan het proces dat doorlopen zal worden. Het is niet 'u vraagt en wij draaien', de begeleider neemt een eigen inhoudelijk en normatief gekleurde positie in ten opzichte van de opdracht.

Ook in de volgende casus zien we dat de begeleider in een sneltreinvaart wordt ondergedompeld in een voor haar andere wereld.

Intervisie
Via een collega werd mij gevraagd of ik intervisie zou willen geven aan medewerkers van een consultatiebureau voor alcohol en drugs. Hij had geen tijd en voor mij was het een welkome klus. Hij omschreef de intervisie als een plek waar het over waarden en normen zou gaan en over problemen die de medewerkers ondervinden met de cliënten; "Er komt ontzettend veel zingeving bij kijken. De organisatie zoekt iemand die met de groep kan omgaan". De omschrijving bleef wat algemeen en vervolgens maakte ik met de clusterleider, na een telefonisch voorgesprek, een afspraak voor een intakegesprek. Tegelijkertijd vroeg ik hem of ik diezelfde dag enige medewerkers zou kunnen interviewen om me een beeld te kunnen vormen over het type werk. Hij vroeg met nadruk een intervisiebegeleider die niet ingewijd was in dit werkveld.

Op de bewuste dag ging ik met de trein naar H. Ik had een adres maar verder was de situatie me geheel onbekend. Vanuit het station moest ik van het centrum vandaan lopen. Kantoorgebouwen, rondwegen en veel verkeer. Fietsers en een wandelpad waarop ik in eerste instantie alleen liep. Na vijf minuten kwam ik de eerste junk tegen. Er volgden er meer. Ik voelde me wat ongemakkelijk. Ik vond het adres niet vanzelf; wie moest ik aanspreken om de weg te vragen? Eindelijk, nog een wandelaar met aktetas. Hij wist de weg: ergens daarachter tussen de bosjes moest het zijn.
Een vrouw, haar hoofd gebogen en mompelend in zichzelf, liep recht op me af. Ik keek de andere kant op. Weer voelde ik me ongemakkelijk.
Daar moest het zijn; stemmen in de bosjes, een oude matras, ruzie; een jonge uitgemergelde vrouw zat op het trapje naar de barakken.
Ik belde aan en moest via een afgeschermd loket mijn naam zeggen. De clusterleider haalde me zelf op en leidde me door de koffieruimte van de bezoekers: schreeuwende stemmen, gemompel, bezoekers die over de tafel hingen en vanuit die ruimte een deur die met sleutels geopend werd en achter mij weer op slot werd gedraaid. Welkom!

Ik had vragen voorbereid en wachtte even. De clusterleider stak meteen van wal, mijn vragen kon ik nog niet kwijt; het ging over het eigen handelen van de medewerkers en de motieven voor dit handelen. Dat moest centraal staan. Even later noemde hij het 'groei als professional en groei als persoon'.
Hij was niet toegekomen aan uitdiepen van het werk en zelfreflectie. Daarom wilde hij intervisie voor zijn medewerkers.
Over zorgplannen voor de bezoekers werd al met hen gesproken door de zorgcoördinator, die verantwoordelijk was voor de te behalen doelen met de bezoekers. De insteek van de zorgplannen is de acceptatie van de verslaving.

Het viel me op dat hij nooit over verslaafden sprak, maar over bezoekers.

Hij vervolgde het gesprek.
Het werk werd door veel medewerkers als roeping gezien.
Met de organisatie was niets aan de hand, zo antwoordde hij op mijn vraag of er conflicten in de organisatie waren. Hij zei dit stellig en ging verder over de intervisie.

Ik legde uit hoe ik zou werken in de intervisie en wat ik van de medewerkers verwachtte.
Op huiswerk maken moest ik niet rekenen, zei hij. Hooguit een heel kleine opdracht; werk en privé moesten gescheiden blijven, aldus de clusterleider.
Ik sprak af, na het interview met twee medewerkers, een plan van aanpak te schrijven.
Hij zei tot slot dat hij open stond voor eventuele bijstelling van de plannen na de cyclus van de eerste groep. In totaal zouden ongeveer 20 personen intervisie moeten krijgen.

Ook hier weet de begeleider eigenlijk niet waar ze terechtkomt. Deze wereld is haar onbekend als werkveld.
Het was een uitdrukkelijke wens van de clusterleider om een buitenstaander met een frisse kijk de intervisie te laten geven. Pas bij de intake werd haar echt duidelijk hoe pittig dit werkveld is. Wel houdt ze al rekening met de risico's van haar onbekend- en onbevangenheid, door af te spreken dat ze een plan van aanpak schrijft na interviews met medewerkers, en dat in de loop van het traject bijstellingen mogelijk zijn.

Bij de derde casus die we in dit boek zullen behandelen, de natuurbelevingstocht, ziet de acquisitie er heel anders uit.

Natuurbeleving
Hier gaat het niet om een organisatie, maar om individuele deelnemers. Daarom sturen de organisatoren een mailing met informatie over het aanbod aan mogelijk geïnteresseerden, die zich dan kunnen opgeven. De presentatie en het plan van aanpak zijn nu te vinden in de rondgestuurde brochure. Een oriënterende kennismaking met de doelgroep is in dit geval niet nodig omdat men zich richt op een afgebakende bekende doelgroep (geestelijk verzorgers in de zorg). Overigens blijkt in de praktijk dat er verschillen zijn in de positie van de deelnemers: bij sommigen vergoedt de werkgever alle kosten, bij anderen een deel, weer anderen betalen alle kosten zelf.

Voor geestelijk werkers is geld vragen voor diensten, anders dan in een dienstverband, een heikel punt. Wie afhankelijk is van betaling, kan snel verleid worden concessies te doen op het terrein van de eigen principes en gevolgde methoden. Juist geestelijk werkers kennen een professionaliteitsopvatting waarin het ruimte geven aan de specifieke situatie, de behoeften en vragen van hun cliënten voorop staat. Het tevoren met een opdrachtgever afspreken van een beoogd resultaat kan daar dwars op staan. Een begeleider die een contract aangaat met een opdrachtgever zal de ruimte die hij aan de diverse betrokkenen wil geven in dat contract helder af moeten bakenen. Dat stelt eisen aan de tekst van de offerte die ingediend wordt. De tekst over het beoogde resultaat is bijvoorbeeld cruciaal. Zo'n tekst is voor de opdrachtgever van groot belang, want hij zal hiermee de uitgave van bedrijfsgelden moeten verantwoorden en hij kan aan de hand van deze tekst controleren of de begeleider wel doet wat afgesproken is. Het is met andere woorden zijn controlemiddel bij uitstek. De begeleider loopt risico met deze tekst, er mag dus niets in staan wat hij niet kan garanderen.

Als het goed is, ligt er aan het eind van de acquisitie een contract dat een basis biedt voor de samenwerking. Dat wil zeggen dat het gebaseerd is op onderling vertrouwen, dat het voldoende helderheid biedt over ieders bijdrage, maar ook voldoende ruimte om datgene dat in de acquisitieperiode nog niet aan het licht gekomen is alsnog te onderzoeken en in te passen.

Reflectievragen:
- Wat is mijn eigen belang bij deze opdracht? Heb ik voldoende ruimte om open en kritisch met mijn opdrachtgever in gesprek te gaan? Wat is zijn belang bij deze opdracht? Heeft hij voldoende ruimte om op mijn commentaar, adviezen en suggesties in te gaan?
- Wie zijn de betrokkenen in deze opdracht? Hoe krijg ik hun stem te horen? Kan ik een werkwijze voorstellen die recht doet aan alle betrokkenen?
- Heb ik voldoende informatie om te beslissen of ik deze opdracht kan en wil aanvaarden?
- Vertrouw ik mijn gesprekspartners voldoende om de samenwerking met hen aan te gaan, en alles wat zich daarin voor kan doen gezamenlijk tot een goed einde te brengen? Wat kan ik doen om het contact te verbeteren? Welke risico's ben ik bereid te nemen?
- Kan ik zo'n offerte schrijven dat ik eventuele tekortkomingen in het acquisitietraject op kan vangen in een later stadium van het traject?
- Weegt de waarde van deze werkzaamheden op tegen het bedrag dat ik ervoor vraag? Weegt het bedrag dat ik ervoor vraag op tegen wat deze opdracht mij gaat kosten?
- Is er hier voldoende ruimte voor mijn eigen inhoudelijke inbreng?
- Is er hier voldoende ruimte om met deelnemers tot inhoudelijke afspraken te komen, waar zij zich in kunnen vinden?

Indien het werk buiten de context van een organisatie plaats vindt, spelen deze vragen stuk voor stuk in het maken van individuele afspraken met deelnemers.

Bijvoorbeeld:

- Wat is mijn eigen belang bij deelname van deze persoon? Heb ik voldoende ruimte om open en kritisch met hem/haar in gesprek te gaan? Wat is zijn belang bij deelname? Heeft hij voldoende ruimte om op mijn commentaar, adviezen en suggesties in te gaan?
- Zijn er meer mensen betrokken bij zijn/haar deelname (bijvoorbeeld de leidinggevende die iemand naar een cursus of in begeleiding stuurt)? Hoe krijg ik hun stem te horen? Kan ik een werkwijze voorstellen die recht doet aan alle betrokkenen?
- Heb ik voldoende informatie om te beslissen of ik deze persoon als deelnemer aan kan en wil nemen?
- Vertrouw ik mijn gesprekspartner voldoende om de samenwerking met hem aan te gaan, en alles wat zich daarin voor kan doen gezamenlijk tot een goed einde te brengen? Wat kan ik doen om het contact te verbeteren? Welke risico's ben ik bereid te nemen?
- Kan ik zodanige afspraken maken dat ik eventuele tekortkomingen in het begin van het contact op kan vangen in een later stadium van het traject?
- Weegt de waarde van de deelname van deze persoon op tegen het bedrag dat ik ervoor vraag?
- Is er hier voldoende ruimte voor mijn eigen inhoudelijke inbreng?
- Is er hier voldoende ruimte om met deelnemers tot inhoudelijke afspraken te komen, waar zij zich in kunnen vinden?

1.2 Binnenkomen

Als het contract getekend is en de opdracht verleend, begint de uitvoering. Nu start een andere fase: de begeleider komt de organisatie binnen en maakt kennis met meer betrokkenen. De vraag HOE de begeleider precies te werk zal gaan staat in deze periode centraal. Samenwerkingsrelaties worden opgebouwd, de begeleider verzamelt cruciale aanvullende informatie over hoe zijn werkzaamheden binnen de organisatie opgepakt zullen worden, en allerlei betrokkenen krijgen de kans zich een beeld van en mening over het traject te vormen. Dat levert allemaal stof op voor de begeleider op basis waarvan hij kan beslissen hoe hij het traject precies aan zal pakken.

Intervisie
Bij het interview zaten we in het kamertje tussen de gebruikersruimte en het kamertje van de clusterleider.
Ze praatte zachtjes want de wanden van de barakken waren gehorig. "Iedereen heeft hier zijn eigen hartzeer", zo vervolgde ze. Ze doelde op de medewerkers.
Ik vroeg wat ze van de intervisie verwachtte.
"Mij laten zien waar mijn mogelijkheden en mijn valkuilen liggen. Er is geen klimaat van openheid", zei ze. "En er is maar een maal per drie weken overleg, dat ook nog vaak op je vrije dagen valt."

"Wij zijn de koelies van het CAD," was een antwoord in het tweede interview en "als we te veel met beleidszaken meegaan doen we onze jongens tekort."

Beide medewerkers waren met hart en ziel betrokken bij de bezoekers.

"Soms is het ook ethisch moeilijk", zei J.: "Een buitenlandse bezoeker mag je geen water geven in verband met de aanzuigende werking op andere buitenlandse bezoekers; dat gaat ten koste van onze eigen doelgroep. Maar zet je ze buiten, dan verpauperen ze", en boos riep ze: "Wat doen we hier nog, zijn we er alleen voor de beheersbaarheid?"

Het raakte me en ik werd er een beetje stil van. Er was genoeg werk te doen in de intervisie.

Hier werd het de begeleider duidelijk dat werken met CAD-bezoekers een zwaar appèl deed op de medewerkers. Bovendien vertelden clusterleider en medewerkers een ander verhaal. Bij de medewerkers speelde onderling wantrouwen en gebrek aan overleg een rol. De bezoekers met hun neiging tot manipulatie deden daar een schepje bovenop, terwijl bij de clusterleider het verlangen naar scholing van zijn medewerkers voorop stond. Over de effecten van scholing en intervisie had hij minder nagedacht. De begeleider overziet hier, onder andere door de eenzijdige informatie over de organisatie, nog niet wat dit alles gaat betekenen.

Gedragscode
We starten het traject op, Paula en ik. We maken een communicatieplan, waarbij we alle mogelijke communicatiemiddelen die het bedrijf heeft inzetten. Medewerkers zullen minimaal één maal per maand iets van het traject horen.
Ik word met foto en al voorgesteld in het personeelsblad, en we beleggen een informatiebijeenkomst voor alle leidinggevenden. Dat is een wat chaotische bijeenkomst, mensen lopen in en uit, mobiele telefoons rinkelen, en de sfeer is wat afwachtend. Gelukkig worden er wat pittige vragen gesteld, waardoor de initiële passieve afwachtendheid omslaat in een 'het zal mij benieuwen hoe dit gaat lopen'.
Mij ook, denk ik achteraf. Het wordt me langzaam helder dat Kees' enthousiasme voor dit hele traject op dit moment wellicht ook bij hem ophoudt. Ik ben blij dat ik het bottom-up heb ingericht. Ik start met een serie interviews, dwars door de organisatie heen, waarbij ik me oriënteer op de werkprocessen, ontwikkelingen binnen de organisatie, mogelijke spanningen en belangrijke waarden.

Na deze bijeenkomst moeten er spijkers met koppen geslagen worden. Er moeten bijeenkomsten gepland worden voor de medewerkers. In de centrale hal zetten we 3 flapovers neer met daarop de open plekken in mijn agenda. Leidinggevenden moeten hun teams daarop intekenen. Ik vind het in eerste instantie wel grappig, ineens is het traject tastbaar aanwezig in de organisatie. 300 agenda's worden op elkaar afgestemd, alles komt in beweging. Maar er ontstaat ook ruis. Het blijkt onmogelijk om de bijeenkomsten samen te laten vallen met regulier werkoverleg. Mensen moeten dus apart voor een bijeenkomst in gaan tekenen. Bovendien blijkt het onmogelijk de planning sluitend te maken met gehele teams. Teams moeten opgesplitst en opnieuw samengevoegd worden om in de afgesproken 16 bijeenkomsten iedereen een keer aan het woord te laten komen. Daarmee komen de bijeenkomsten verder van het gewone werk af te staan.
Van het management komt nu de vraag of ik vind dat deelname aan de teambijeenkomsten vrijwillig of verplicht moet zijn. Als we het vrijwillig maken, zal de opkomst naar schatting vrij laag zijn, met name van buitendienstmedewerkers. In mijn plan werd er van uit gegaan dat zo'n 80% van de medewerkers mee zou doen, en dat de bijeenkomsten zoveel mogelijk tijdens of in aansluiting op regulier werkoverleg zouden plaatsvinden. Eigenlijk was deelname daarmee vanzelfsprekend, dan wel verplicht. We besluiten te communiceren dat deelname verplicht is. Met het gevolg dat er deelnemerslijsten worden aangemaakt, en dat mij gevraagd wordt of ik de presentie wil controleren. Dat heb ik vervolgens geweigerd. Op de bijeenkomsten zelf wordt door deelnemers geregeld onderhuids geklaagd over het verplichte karakter van hun deelname. De impliciete boodschap is: wij zitten hier gedwongen, omdat Kees dat graag wil, en hij de macht heeft, maar dat wil nog niet zeggen dat we ook actief meedoen.

In deze casus heeft de begeleider een aanloopperiode opgenomen in het traject, voorafgaand aan de daadwerkelijke uitvoering van de opdracht. Ze gebruikt daarbij schriftelijke informatie, informatiebijeenkomsten en interviews. Daarmee laat ze zichzelf zien en geeft ze informatie over wat ze van plan is, maar krijgt ze ook informatie. Het is dus een wederzijds proces. Onmiddellijk komen ook de eerste nieuwe inzichten, de lacunes uit de acquisitieperiode, boven drijven. De stemmen van de mensen die daar niet bij betrokken zijn geweest worden hoorbaar. De begeleider kan haar beeld over het traject daarmee verder inkleuren. Er komen allerlei praktische vraagstukken op, die om een antwoord vragen. Het is nu zaak de implicaties daarvan te overzien en op basis daarvan beslissingen te nemen over de precieze inrichting van het traject.

De begeleider komt onverwacht voor een lastig vraagstuk te staan. Moeten mensen verplicht worden om deel te nemen? In haar eerste plan, op basis waarvan zij mede haar opdracht gekregen heeft, had zij voor een praktische oplossing gekozen door de geplande teambijeenkomsten binnen al eerder geplande activiteiten te laten vallen, namelijk het werkoverleg.

Als dat niet door kan gaan, is het de vraag of de tijd die van medewerkers gevraagd wordt om het geplande traject te doorlopen afgedwongen kan worden. De begeleider is verrast door dit opduikende probleem en kiest wederom een praktische oplossing. Het normatieve vraagstuk dat hieronder ligt, of deelname vrijwillig moet zijn, en wiens traject het eigenlijk is, is daarmee in eerste instantie ontweken.
Als we deze eerste interactie met de grote groep medewerkers echter nog eens nader bekijken, wordt duidelijk dat het in de organisatie gewoon is om een strijd om de tijd te voeren. Wie mag beslissen over wiens inzet, waar en wanneer? Wie mag weigeren? Hier wordt een eerste inhoudelijk dilemma zichtbaar dat een rol speelt in de organisatie en rondom de opdracht van de begeleider. Als begeleider is het belangrijk op zo'n moment afstand te nemen en je af te vragen wat er precies gebeurt, welke informatie zich aandient, en hoe je dat terug kunt koppelen en gebruiken voor je eigen doelstelling. Vervolgens neem je de daarbij behorende praktische beslissingen over de inrichting van het traject.

Samenvattend gaat het in de fase van het binnenkomen in de organisatie om een samenspel van:
- kennismaking met de diverse betrokkenen, hun wensen en belangen
- het verzamelen van heel veel nieuwe informatie, van beide zijden,
- en het op basis daarvan invullen van veel praktische details rondom de uitvoering.

Het contract wordt nog eens gesloten, veel minder expliciet deze keer, en met veel meer betrokkenen.
Wie ben je, wat kom je doen, in hoeverre kunnen we elkaar vertrouwen, en hoe gaan we met elkaar aan het werk, dat zijn de vragen die daarbij op veel verschillende plaatsen gesteld en beantwoord moeten worden.
Er is bijna altijd verschil tussen de oorspronkelijke opdrachtformulering en datgene wat de situatie nu van je blijkt te vragen. Het kan zijn dat dat verschil zo groot is, dat je terug moet naar je opdrachtgever om opnieuw over je opdracht te onderhandelen. De mogelijkheid om de opdracht terug te geven blijft altijd open.

Al deze reflecties betreffen het verkennen van en binnentreden in een gegeven context, die van de organisatie waarbinnen gewerkt wordt.
Wanneer er buiten een organisatie gewerkt wordt, gaat het in deze fase ook om de context. Het grote verschil is dat die door de begeleider gecreëerd moet worden. De begeleider moet structuur maken om de ruimte heen, zodat er ook daadwerkelijk een afgebakende en gestructureerde ruimte ontstaat, waarbinnen gewerkt kan worden. Dat kan nog heel wat moeite kosten.

Natuurbeleving
Hoewel ruimte en vrijheid centraal staan tijdens de tocht, betekent dit niet dat de voorbereidingen voor de tocht losjes en luchtig gedaan kunnen worden. Een dergelijke tocht vergt een uitgebreide voorbereiding.

Eerst is er de keuze van het wandelgebied. Er moet meerdere dagen in een natuurlijke omgeving vertoefd kunnen worden. Het contact met de 'geciviliseerde' omgeving moet minimaal zijn. Dit gebied moet bij de begeleiders bekend zijn. Zij moeten weten wat ze tegen kunnen komen. De routes moeten gepland zijn en door de begeleiders ook zelf gelopen en verkend. Ook de alternatieven moeten gecontroleerd zijn. De mogelijkheden van de verschillende locaties moeten onderzocht zijn en men moet inzicht hebben in de voorzieningen die er getroffen kunnen worden.
De Belgische Ardennen is zo'n gebied.

De voorzieningen moeten voor de gehele tocht geregeld worden. De overnachtingen (hut, legertent, trekkerstentjes), de maaltijden, de materialen voor de delen van de tocht, zoals bijvoorbeeld kano's, maar ook de alternatieven moeten geregeld zijn. (mountainbikes, alternatief vervoer).
Ook voor (minimaal) comfort moet worden gezorgd: materiaal om droog te kunnen zitten (dekzeil) en materiaal om een vuur te kunnen maken.
Het spreekt vanzelf dat de begeleiders zelf een uitrusting hebben, waarmee ze de groep te allen tijde kunnen ondersteunen. (kompas, kaarten, gereedschap, telefoon, etc.)
Een ander belangrijk aandachtspunt is de veiligheid. Vermijdbare risico's moeten te allen tijde vermeden worden. Als begeleider moet je het materiaal hebben om de veiligheid voor de deelnemers te garanderen. Mocht er toch een ongeluk gebeuren of een deelnemer onwel worden, dan moet deze naar een dokter of ziekenhuis vervoerd kunnen worden. Dit betekent dat er in de Ardennen altijd een auto beschikbaar moet zijn. Vanaf elk punt van de tocht moet de 'medische evacuatie' zijn doorgedacht. Ook verzekeringstechnisch moet de tocht geregeld worden.

Reflectievragen:
Binnen de organisatie:
- Hoe zorg ik ervoor dat iedereen die bij het traject betrokken is weet wat er gaat gebeuren en wat mijn rol is?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik van alle betrokkenen te weten kom wat het traject voor hen betekent?
- Zijn er betrokkenen die ik nog niet geïdentificeerd had? Wat voegen zij toe?
- Welke nieuwe informatie heb ik gekregen?
- Klopt het beeld dat ik had van de situatie nog steeds?
- Waar wil ik de grenzen van mijn bemoeienis met de organisatie leggen? Hoe ver kan en wil ik mijn invloed aanwenden? Welke risico's brengt dat met zich mee voor mijn relatie met de opdrachtgever en met andere betrokkenen?
- Klopt de manier waarop ik mijn opdracht geformuleerd heb nog steeds? Wil ik iets aanpassen?

Buiten de organisatie:
- Hoe baken ik de ruimte af waarbinnen gewerkt kan worden?
- Hoe zorg ik voor voldoende voorzieningen en veiligheid?
- Is het voor deelnemers voldoende helder binnen welke grenzen zij kunnen functioneren?

1.3 Over en weer

Als het traject daadwerkelijk gestart is, groeit het contact tussen de begeleider en de deelnemers, en wordt wederkerig: elke actie roept een reactie van de ander op.
In de hier volgende ervaringen zoomen we wat meer in op wat er daadwerkelijk gebeurt, als het werk begint.
Soms levert deze fase van het opbouwen van de contacten meteen al ingewikkelde vraagstukken op, die om actie van de kant van de begeleider vragen.

Gedragscode
De sfeer is tijdens de eerste bijeenkomst voor de buitendienst te snijden. Medewerkers die demonstratief niets doen, niets opschrijven, blijven zitten als er gelopen moet worden, onder elkaar doorpraten et cetera. Ik vind zelf het gedrag van een aantal mensen echt over de schreef. Voor mijn gevoel heb ik te maken met onuitgesproken sabotage. Een hot item is bijvoorbeeld de beslissing van het management om de buitendienst voortaan in bedrijfsauto's te laten rijden in plaats van een kilometervergoeding voor gebruik van de eigen auto te geven. Bij het formuleren van do's en don'ts komt op een flap over die situatie rondom de bedrijfsauto het volgende te staan:

Hiërarchie:
Doen:
- Zakelijk en beleefd het probleem aankaarten
- Je eisen stellen, eventueel met een groep
- Enquête opstellen
- OR inschakelen
- Lid worden van de vakbond
- Ongeïnteresseerdheid

Niet doen:
- De bedrijfsauto total loss rijden
- Je zelfbeheersing verliezen, schelden, andere dingen erbij halen.

Als het toch gebeurt:
We missen een middenweg tussen slikken of stikken. Het is accepteren of vertrekken.

Ergens tijdens de bijeenkomst zet iemand - ongezien - met een rode stift een pijl waarmee "de bedrijfsauto total loss rijden" verplaatst wordt van 'niet doen' naar 'doen'.

Ik heb de keuze tussen het gedrag zelf benoemen en bespreken, of het onderwerp dat mensen dwars zit op de agenda zetten. Dat brengt het gevaar met zich mee dat iedereen met de vinger naar buiten gaat wijzen, en dat zo het eigen gedrag - waar de code over moet gaan - uit de aandacht verdwijnt. Ik slik mijn eigen ergernis even in en kies toch voor dat laatste. Ik wil geen heftige confrontatie hebben, zeker niet in deze eerste toch wel gezichtsbepalende bijeenkomst. Daarmee zou ik meteen een verhaal over hoe het in die code-bijeenkomsten eraan toe gaat door de wandelgangen van de organisatie sturen, waarvan ik de reikwijdte nog niet kan overzien. Daarmee blijft tevens de sabotage onbesproken en eigenlijk ook onbespreekbaar.

Weerstand was met name tijdens die eerste bijeenkomsten een belangrijk thema. Voor mij betekende dat dat ik ging 'verleiden' tot deelname. In eerste instantie door contact te maken, door te benoemen wat ik zag, door de weerstand te erkennen, en mensen uit te nodigen iets te vertellen over de reden daarvoor. Alles met enige lichtheid en humor. Een aantal deelnemers kwam daardoor over de brug. Dat betekende wel dat we in de eerste bijeenkomsten van de buitendienst vooral over het gedrag van de top van de organisatie gesproken hebben, en over de vraag hoe je daar op een 'nette' manier mee omgaat. In de marge van dat gesprek kon vervolgens ook ruimte gemaakt worden voor de vraag wat over het eigen gedrag in allerlei andere spanningsvolle situaties gezegd kan worden.

De begeleider voelt hier op haar klompen aan dat het contact dat opgebouwd wordt cruciaal is. Het voorzichtige aftasten van het binnenkomen, waarin nog niet echt met elkaar gewerkt hoeft te worden is afgelopen. Heel prominent is de vraag aanwezig: wie ben ik als begeleider eigenlijk voor jullie? Lukt het ons om een relatie aan te gaan, van waaruit we samen aan het traject kunnen werken? Daarvoor is nodig dat er een soort afstemming plaats vindt tussen de begeleider en de betrokkenen. Ze moeten een gezamenlijke taal vinden, waarin ze over het traject kunnen spreken.
In deze casus is dat verre van gemakkelijk. De betrokkenen zitten absoluut niet op de begeleider en 'haar' traject te wachten. De begeleider zoekt naar manieren om contact te maken. Haar eigen eerste reactie wordt gekleurd door geschoktheid, boosheid en onbegrip. We zien haar afstand nemen van haar eerste reactie, en een afweging maken over wat een wijze interventie zou zijn op dit moment. In die afweging houdt ze vooral rekening met de vraag wat er nodig is om de relatie met de hele groep medewerkers verder op en uit te bouwen. Als dat lukt verschijnen uiteindelijk de contouren van de gespreksruimte die nodig is om het traject te doorlopen.

Tegelijkertijd krijgt de begeleider hier opnieuw informatie over de organisatiethema's, die waarschijnlijk in het gehele traject een rol zullen spelen. Hier betreft dat een duidelijke verharding in de relatie tussen management en de buitendienstmedewerkers. Bovendien zijn er tekenen dat de communicatie tussen beide lagen in de organisatie te wensen overlaat. Hoewel het er in eerste instantie uitziet alsof de begeleider hier in een onmogelijke situatie terechtkomt, gaat het ook om wellicht waardevolle informatie over het reilen en zeilen van de organisatie. De vraag is hoe de begeleider deze informatie weer kan gebruiken in het vervolg van het traject, en of het wijs is juist deze thema's op een gegeven moment te bespreken.
Samenvattend gaat het de begeleider in deze fase van het contact vooral om het realiseren van gespreksruimte, met zoveel mogelijk betrokkenen, en liefst zo onbelast mogelijk. Het is belangrijk om organisatiethema's die dat kunnen belemmeren op te sporen en op een geëigend moment in te brengen. De begeleider vraagt eigenlijk om (de organisatie)problemen, en als ze komen, is dat een groot goed, hoe onvoorspelbaar ook.

Ook buiten organisaties is er sprake van het opbouwen van contacten. In de volgende beschrijving van de organisatie van de natuurbelevingstocht zetten we twee invalshoeken naast elkaar: die van de organisatie van de tocht, en die van één van de deelnemers.

Natuurbeleving
Hoewel de natuurbelevingstocht geen prestatietocht is, maken de natuur en het weer, kortom de omstandigheden, wel degelijk dat de deelnemers uitgedaagd worden. De route wordt ook zo opgebouwd dat er moeilijke momenten zijn, waar de deelnemers elkaar moeten helpen. Zo wordt er een intensief contact met elkaar opgebouwd. Hierdoor en ook door een beter contact met zichzelf, moeten de deelnemers zich rekenschap geven van het appèl van de andere deelnemers én van de signalen uit hun innerlijk, waardoor ze tot andere beslissingen of keuzes kunnen komen dan ze in de dagelijkse situatie zouden doen.
Het voelt als kamperen en toch is het werk. De douche heeft geen haakjes, de ruimte waar de kleren droog kunnen hangen geen deur. Na het ontbijt krijgen we uitleg over wandelen met kaart en kompas. Hoelang is het geleden dat ik zo gelopen heb? De laatste extra boterham valt zwaar bij de klim over het wandelpad naast de herberg, in een paar honderd meter stijl omhoog. We lopen en we praten, over thuis, over werk. Het thema van de dag is "grond onder de voeten". Kaart en kompas vormen de symboliek voor het zoeken naar de richting van je eigen bron. Heel kinderachtig blijken sommige bosschages zich verplaatst te hebben, nadat zij in de kaart getekend waren. Jan verzorgt onderweg koffie en soep.

De begeleider die de tocht organiseert bouwt een route, en speelt met de omstandigheden, zó dat deelnemers uitgenodigd worden contact met elkaar en met zichzelf te maken, en ver-

antwoordelijkheid te nemen voor de eigen beslissingen of keuzes. In de beschrijving is de begeleider zo goed als onzichtbaar. Het is de omgeving die het werk doet. Vanuit de deelnemer gezien zien we de werking van omgeving en het ontstaan van onderlinge contacten. Pas helemaal aan het eind komt de begeleider toch te voorschijn: Jan verzorgt onderweg koffie en soep. De begeleider is de inrichter van de ruimte, en de omgeving zorgt voor de impuls tot gesprek, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen.

Reflectievragen:

- Wat is er nodig om een onbelast gesprek te kunnen realiseren?
- Wat zijn de inhoudelijke dilemma's van en tussen de diverse betrokkenen?
- Hoe creëer je een context, binnen of buiten de organisatie, die mensen uitnodigt om in gesprek te gaan - met zichzelf, met jou, met elkaar?
- Hoe zorg je ervoor dat de diverse participanten betrokken raken en hun specifieke verantwoordelijkheid in het traject nemen?
- Welke boodschappen krijg je bij je eerste interacties met de betrokkenen, en vooral: welke onverwachte boodschappen? Wat vertellen zij je over organisatiethema's? Hoe kun je je eigen reactie gebruiken om ruimte te creëren voor een gesprek dat jouw doelstelling ondersteunt?
- Wat betekent e.e.a. voor je eigen rol, positionering, als begeleider?

1.4 Pas op de plaats

Als een traject wat verder vordert krijgt de begeleider steeds meer zicht op de complexiteit van de opdracht, en de verschillende thema's en spanningsvelden daarbinnen.

Intervisie
Het was raak deze keer. Er ontstond al in het begin een negatieve stemming in de groep en niets was meer goed, in en op hun werk. Ze waren boos, spraken alleen over 'ze', en bedoelden daarmee de organisatie en ook het hoger opgeleide personeel: maatschappelijk werkenden, psychologen, directie CAD, waarmee zij zelden in contact kwamen en die in een apart gebouw zaten.

Er beving me een onzekerheid; hoe moest ik dit tij, deze stemming, keren?
Ik wilde in ieder geval de stemming zichtbaar maken en niet negeren. Maar dat leek wel olie op het vuur. Met name R., uit de prostitutiezorg, reageerde fel; er werd steeds meer van hun positie afgeknabbeld en de prostituees bereikten ze maar zeer ten dele omdat de 'bus' niet meer in de stad mocht staan. De bus stond nu bij de afwerkplaatsen met als gevolg dat ze maar een zevental prostituees bereikten en de overigen, een dertigtal in de stad, niet meer.

Ze misten het contact met de prostituees en de gemeente en het CAD kwamen gedane beloften niet na. Bovendien misten ze erkenning. De rest van de groep mopperde volop mee.
S., ook werkzaam op de tippelbus, deed alsof het haar niet betrof, alsof zij niets met deze boosheid te maken had. Van het goed geoliede en goed samenwerkende team zoals de mensen van de tippelbus zich de vorige keer presenteerden bleek nu geen sprake. Het was maar één kant van het verhaal.

Ik probeerde vervolgens structuur in de bijeenkomst te brengen door terug te gaan naar de ingebrachte dilemma's van de eerste bijeenkomst. Met name de dilemma's van de tippelbus. Wellicht konden we op die manier wat meer zicht krijgen op wat er aan schortte.

S. bleef afstandelijk. Ze vertelde lachend dat het dilemma dat zij had ingebracht eigenlijk geen dilemma was, 'maar dat ze toch iets moest inbrengen'. Het maakte mij aan het twijfelen, was de intervisie wel de geschikte manier om met deze groep mensen te werken?
Toch kwam ik terug op het door haar ingebrachte dilemma dat een vorige keer als volgt beschreven was: "Een cliënte heeft buikpijn. Ze vraagt paracetamol en krijgt die ook. Een uur later kan ze zich niet meer bewegen. Ze moet naar de EHBO. S. zou om 24.00 uur haar dienst beëindigen en wilde naar huis.

Ze wist dat dit bezoek aan de eerste hulp lang zou duren, maar had dit niet aan de vrijwilliger verteld. Vervolgens gaat de vrijwilliger mee en deze moet tot 6.00 uur 's ochtends wachten bij de eerste hulp."

S. vertelde, toen ik haar vroeg de situatie van het dilemma wat uitvoeriger te schetsen, dat ze serieus haar tijd bewaakte in het werk; het kostte haar een half jaar van stellig volharden omdat iedereen geneigd was alles wel 'even te doen'. Zij wilde zich daarentegen niet 'over de kop laten werken'. Nu is haar gedrag door collegae volledig geaccepteerd. S. vertelde dat ze van plan was weg te gaan bij de tippelbus. De ontreddering bij R. was daarop groot. (Hun directe leidinggevende had mij overigens, via een telefoongesprek vooraf, R. beschreven als 'op het randje van burnout' en medegedeeld dat S. gedetacheerd werd op een ander project. S. zei hier tot nu niets over in de groep.)

S. vertelde vervolgens dat deze cursus hen als het ware 'door de strot was geduwd' door hun directe leidinggevende. Het was een 'opgedrongen integratie in de basiszorg', volgens S.
(Ik heb hiermee verder naar de leiding geen actie ondernomen. Jammer. Het verklaarde wel de wat onwillige en superieure houding van S. gedurende de eerste twee bijeenkomsten.)

Ik vroeg door over de opgedrongen integratie in de basiszorg en tegelijkertijd wilde ik proberen te werken met de onmachtgevoelens van R. en deze transformeren richting 'vermogens en kwaliteiten'. S. had blijkbaar een formule gevonden maar bij R. was deze nog ver te zoeken.
Zelf worstelde ik ook op dat moment: ik probeerde met de bespreking van dit dilemma drie doelen ineens te bereiken. Namelijk ruimte te bieden voor bespreking van de ongenoegens, vervolgens de negatieve stemming en onmachtgevoelens om te zetten naar vermogens en kwaliteiten en tenslotte de groep te scholen in het bespreken van een dilemma op verschillende lagen.[1] Dit laatste had te maken met de afspraak om de groep te scholen naar onbegeleide intervisie, zodat ze na acht bijeenkomsten de intervisie onbegeleid zou kunnen voortzetten. Een driedubbele taak die me gedurende de bijeenkomsten vaker hoofdbrekens kostte.

Het gesprek werd, via het dilemma, een wandeling langs idealen en beperkingen, langs kwaliteiten en het activeren van kwaliteiten.
Voor mij waren de gesprekken geregeld een soort spitsroeden lopen door het steeds weer proberen nog meer sublagen zichtbaar te maken, zowel op het niveau van betekenissen als op het niveau van leefwereldperspectieven.

R. wilde een moeder zijn voor de prostituees en S. wilde meer in de melk te brokkelen hebben in de organisatie.
R. had kussentjes gemaakt voor de roestvrij stalen banken die buiten stonden: "Die meiden krijgen het veel te koud in hun korte rokjes".
Ze was verontwaardigd dat de gemeente zo dom kon zijn om voor roestvrij staal te kiezen.

Het ging over eisen van cliënten, schuldgevoel, te veel 'springen' voor de doelgroep, overuren durven te noteren, eerlijk blijven naar jezelf toe.
Zo vertelde R. dat ze op latere leeftijd het groot rijbewijs had gehaald. Daardoor mocht ze de tippelbus naar de plaats van bestemming rijden.
Bij de anderen overheerste bewondering.

De problematiek die de begeleider hier op tafel krijgt en beschrijft laat een flinke complexiteit zien. In de dilemma's die vanuit de groep ingebracht worden, speelt nu de context waarbinnen gewerkt moet worden een rol: de gemeente, maar ook de eigen organisatie. Die context zet het dilemma en de medewerkers onder spanning. Er staat van alles op het spel: idealen, beperkingen, waardering voor de eigen kwaliteiten, respect voor de eigen grenzen. De begeleider ziet tegelijkertijd meerdere doelen, taken en lagen, die haar allemaal even lief lijken te zijn. Haar betrokkenheid wordt goed zichtbaar als ze het heeft over de doelen die ze zich stelt: ze wil ruimte bieden voor de beleving van de medewerkers, waarin negativiteit,

machteloosheid en ongenoegen een belangrijke rol spelen. Ze stelt zich tevens ten doel deze beleving te transformeren, zodat de eigen vermogens en kwaliteiten voor de medewerkers een grotere plaats in gaan nemen, en als hulpbron beschikbaar worden. En tenslotte hangt de doelstelling die zij met de opdrachtgever afgesproken heeft, het toewerken naar onbegeleide intervisie, als een molensteen om haar nek. In het werk is zij steeds, vanuit de gestelde doelen, van perspectief aan het wisselen. Langzaam begint het haar te dagen dat haar doelstelling om de groep meteen klaar te stomen voor onbegeleide voortzetting van de intervisie, wellicht te ambitieus was. Omdat deze doelstelling deel uitmaakte van de afspraken met de leidinggevende blijft ze hier voorlopig aan werken.

Intervisie
Op een flap-over maakte ik deze bijeenkomst duidelijk op welk niveau de reflectie de vorige keer had plaatsgevonden en dat we nu een stapje dieper zouden gaan. Het was een van de laatste bijeenkomsten. Nog steeds was ik er mee bezig de intervisie vorm te geven van begeleide naar onbegeleide intervisie. Maar steeds meer besefte ik ook dat de diepere lagen van een dilemma moeilijk in een onbegeleide intervisie besproken zouden kunnen worden in een organisatie waarin overleg op deze wijze nog nauwelijks heeft plaatsgevonden.

In de loop van de bijeenkomsten vormde zich bij mij de overtuiging dat terugkommomenten noodzakelijk zouden zijn. Ik nam me voor om daar in het vervolgtraject, waar al principeafspraken over gemaakt waren, ruimte voor te maken.

Naarmate het traject vordert krijgt de begeleider steeds meer inzicht in de gang van zaken binnen de organisatie. In deze organisatie blijkt het helemaal niet vanzelfsprekend te zijn om met elkaar te reflecteren op het eigen handelen. Verre van dat. Het leerproces dat medewerkers door zouden moeten maken om dat zelfstandig onderling te kunnen doen, blijkt wellicht te omvattend voor het aantal bijeenkomsten dat afgesproken is. De begeleider doet haar uiterste best om er zoveel mogelijk uit te slepen, en reflecteert met de groep niet alleen op het ingebrachte dilemma, maar bespreekt ook het niveau van de reflectie zelf. Zij realiseert zich dat zij de grenzen van haar mogelijkheden bereikt en probeert haar plannen daarop aan te passen.

Ook in de andere organisatie moet de begeleider flink achter haar oren krabben.

Gedragscode

Een vraag die tot het einde van het traject toe blijft spelen is: waarom zoveel tijd en energie besteden aan zoiets als een gedragscode? Waar is dat voor nodig? 'Ze' weten blijkbaar niet wat ze met het geld moeten doen. Of zit er soms een addertje onder het gras en vinden 'ze' dat wij het niet goed doen, hier? Hadden ze gedacht ons nog te kunnen veranderen of zo?

Ik vind het soms verdomde lastig om met deze weerstand om te gaan. Geregeld twijfel ik heftig aan mezelf en ook aan het traject dat ik gebouwd heb.

Elke keer bereid ik me terdege voor. Niet alleen door het programma goed uit te werken en de juiste spullen mee te nemen, maar ook door nog een keer goed tot me door te laten dringen wat er tot nu toe op tafel gekomen is. Daarbij probeer ik steeds achter de bijdragen aan de Code zelf te kijken: wat hebben mensen me nu gezegd over hoe ze het ervaren, het werken in dit bedrijf? Waar zit hun enthousiasme, hun gedrevenheid, hun scepsis, hun verzet en hun gelatenheid? Welke verhalen heb ik wel gehoord, welke heb ik laten liggen?

Hoe kan ik ze tot hun recht laten komen, elke groep opnieuw, terwijl we toch samen aan die Code werken? Welke positie neem ik in ten opzichte van hen? Uiteindelijk word ik betaald door Kees, en werk ik aan zijn opdracht. Daarmee ben ik gepositioneerd, en ben ik opgehangen aan de macht van de top van de organisatie. Tegelijkertijd heb ik voorgesteld om ruimte te maken voor het verhaal van mensen zelf, voor hun normen en waarden. Die vrije ruimte heb ik van Kees gekregen. Ergens onderweg heeft hij het mij zelf gezegd. Hij is benieuwd wat eruit komt, maar zal zelf inhoudelijk niet sturen.

Het woord is nu aan de medewerkers zelf. Hij vertrouwt erop dat er iets moois uit komt, maar vindt het wel spannend.

Mijn opdracht is nu de mensen die niet gewend zijn deze ruimte te krijgen uit te nodigen, te verleiden bijna, om die ruimte ook te durven gebruiken voor iets moois, iets dat voor henzelf zinnig is.

Gedragscode

De zaal is zeer vol met 24 deelnemers. Er is wat geloop, omdat een deel direct van werkoverleg overstapt in de Code-bijeenkomst. Er staan broodjes en melk, mensen willen even een sigaretje roken. Als we eenmaal zitten komt een aantal mensen onmiddellijk met felle vragen en opmerkingen over het Code-traject. Het gaat hen eigenlijk om twee grote punten:

1. Waarom aan deze Code, waar niemand om gevraagd heeft, zoveel geld besteden, terwijl verder op allerlei zaken beknibbeld wordt in de buitendienst? Men wil weten hoe groot het budget precies is.

2. Mensen van boven de 40 (zoals wij) zijn toch niet meer opvoedbaar. Waarom zou je zoiets als een code maken, wat is de zin ervan?

Er volgt een lange en moeizame discussie. Iedereen beaamt de twijfels van een paar mensen, die ze alsmaar blijven uiten. De sfeer is militant. Na ruim een half uur gaan we toch aan het werk.

Eén van de subgroepen gaat buiten zitten, mede om te kunnen roken, hetgeen mijn zicht op het geheel wat beperkt.

In de zaal is het vol en warm.

In een vorige bijeenkomst hebben andere medewerkers een aantal spanningsvolle situaties omgewerkt in meerkeuzevragen voor hun collega's. Een soort Libelle-test rondom collegialiteit is het geworden, waarbij het goede antwoord ontbreekt. De opties zijn zo geformuleerd dat er discussie over kan ontstaan. Dat gebeurt dan ook, vooral rondom een vraag die te maken heeft met een impopulaire maatregel die door de top dreigt te worden doorgedrukt.

In de nabespreking blijken twee subgroepen radicaal verschillend geantwoord te hebben. De ene subgroep antwoordt: we vinden het niet belangrijk ons daar druk over te maken. Als de directie dat beslist, dan gebeurt het toch, dat is zonde van de energie. Er moeten wel goede en veilige voorwaarden gesteld worden.

Een tweede subgroep is faliekant tegen. Ze vinden het een idiote maatregel, die bovendien helemaal niet efficiënt is en erg duur uit zal vallen. Dat vraagt om verzet!

In de nabespreking vallen de twee subgroepen die de casus besproken hebben onmiddellijk over elkaar heen. Beiden hebben een heel andere kijk op de zaak.

Ik nodig de beide groepen uit de waarden te expliciteren die onder hun antwoord liggen. Voor de ene subgroep is dat vooral strijdbaarheid. Voor de andere subgroep gaat het om de eigen gezondheid, positiviteit, flexibiliteit en veiligheid. Ze laten elkaar niet uitspreken, maar vallen elkaar verhit in de rede. Ik probeer de discussie zo te leiden, dat ze naar elkaar gaan luisteren, en zich in elkaars positie in proberen te leven. Dat lukt alsmaar niet, ze blijven elkaar heftig bestrijden.

Dan komt één van de deelnemers met een heel persoonlijke argumentatie. Met vuurrode konen trekt zij haar truitje omhoog, en laat zien dat zij daaronder een plastic korset draagt. "Kijk", zegt ze, "dit is wat mijn energie vraagt. Ik ben al heel blij dat ik überhaupt aan het werk kan blijven, en dat werk mag me niet te veel kosten. Voor mij gaat mijn gezondheid vóór, en ik wil me niet verliezen in zinloze en energievretende strijdpunten."

Dat verandert het klimaat van de discussie vergaand. Het wordt stil. Heel even is er daadwerkelijk respect voor elkaars insteek voelbaar. Daarna kan ik laten zien dat mensen verschillende posities in kunnen nemen, al naar gelang de persoonlijke waarden die voor hen in het spel zijn. Die ruimte moet er kunnen zijn.

Twee fragmenten, die iets laten zien van de overwegingen en reflecties van de begeleider in deze fase van het proces, en hoe deze haar handelen beïnvloeden. De begeleider wordt 'opgenomen' in het verharde machtsspel tussen management en medewerkers, dat zij in de vorige fase al constateerde. De vragen die zij met haar werkzaamheden oproept, worden gesteld in 'wij' en, vooral, 'zij', waarbij flink gepolariseerd wordt. Haar opdracht krijgt in deze machtsverhouding betekenissen, die zij niet voorzien had en die haar het werken heel moeilijk maken. Zij reflecteert op de ruimte die zij krijgt en kan maken, binnen de beperkingen van deze machtsgeladen situatie. De vragen die zij zichzelf stelt zijn indringend en roepen bij haar veel tegenstrijdige gevoelens op. Vooral de vraag of zij de medewerkers tot hun recht kan laten komen blijft haar bezig houden, of daar voldoende ruimte voor is in deze machtsgeladen context. Ze checkt de ruimte die zij krijgt bij haar opdrachtgever.
Aan het eind van het eerste deel van het fragment maakt zij opnieuw een inschatting van de ruimte die beschikbaar is om het traject tot een goed eind te brengen, en herformuleert zij haar eigen opdracht. In het tweede deel van het fragment zien we hoe zich tegelijkertijd haar handelen in contact met de medewerkers ontwikkelt. Zij laat zich niet vastzetten in de bestaande positionering tussen medewerkers en management, maar richt zich in plaats daarvan op de manier waarop medewerkers die machtsverhouding beleven. Het lukt haar het rigide wij-zij-schema enigszins te doorbreken door aandacht te geven aan verschillen tussen medewerkers onderling. Er komt voor alle betrokkenen meer ruimte om verschillende posities in de verhouding tussen medewerkers en management te erkennen en te waarderen. De verankering van die posities in ieders persoonlijke biografie en ethiek wordt helder.

Samenvattend verschijnen de thema's die binnen de organisatie spelen rondom het traject hier in de volle breedte en al hun complexiteit. Nieuw opgedane inzichten en een nieuwe analyse van de situatie vragen van de begeleiders dat zij stilstaan bij hun eigen positie, rol en taak. De formulering van de oorspronkelijke opdracht moet opnieuw bekeken worden op relevantie en haalbaarheid. Er is sprake van een soort fine-tuning van de doelstelling en de eigen handelwijze om die te bereiken. In sommige gevallen zal het nodig zijn terug te gaan naar de opdrachtgever, voor een bijstelling van de opdracht.
Voor de begeleiders is dit een eenzaam moment, waarbij zij zich afvragen of er aan de voorwaarden voldaan wordt om verantwoord door te gaan. Dat 'verantwoord' doorgaan houdt een afweging in waarbij de eigen betrokkenheid, belangen en doelen van de begeleider een belangrijke rol spelen, naast die van de opdrachtgever en van de deelnemers.
Vaak is het mogelijk dit moment in een traject enigszins te voorzien. Het is wijs om daarop vooruit te lopen door van te voren een beslismoment in de plannen in te lassen, waarbij gereflecteerd kan worden op haalbaarheid en relevantie van de opdracht, en waar bijgesteld kan worden in voorwaarden, doelstellingen en werkwijze in het traject.

Reflectievragen:
- Welke nieuwe informatie heb ik gekregen over de context van de opdracht, over de problematiek die een rol speelt?
- Moet ik mijn oorspronkelijke analyse van de situatie verregaand aanpassen?
- Ben ik met de juiste klus bezig, doe ik datgene wat ik hier noodzakelijk acht?
- Wat zijn belangrijke aandachtspunten bij het verder werken aan de opdracht?
- Wat moet mijn rol, positie en taak zijn?
- Is het noodzakelijk om opnieuw met mijn opdrachtgever om de tafel te gaan zitten?

1.5 In het heetst van de strijd

Hoe verder de trajecten vorderen, hoe meer de complexiteit toeneemt, hoe spannender het voor de begeleiders wordt en hoe duidelijker er keuzes worden gemaakt.

Intervisie
Vandaag wil ik de intervisie wat speelser gebruiken door de deelnemers 'onmogelijke' oplossingen aan te laten dragen voor een in te brengen dilemma. Het heeft niet alleen als doel creatieve en grensverleggende oplossingen aan te dragen maar het doorbreekt ook de gewoonte om voor de hand liggende oplossingen te kiezen.

Het liep anders. Opgewonden kwamen ze binnen; de basiszorg zou mogelijk overgenomen worden door een zusterinstelling. Er was al langer sprake van een concurrentiestrijd tussen deze instelling en het CAD. De gemeente zal vermoedelijk voor de zusterinstelling kiezen, omdat dat goedkoper is.
Er heerste een desperate stemming. Ze betwijfelden of ze hun baan zouden kunnen behouden, bovendien werden informeel door het 'leger' medewerkers 'gepeild en geronseld' voor de eventuele nieuwe werkgever. Ze twijfelden bovendien of het 'leger' wel voldoende deskundigheid in huis had. Tegelijkertijd had de clusterleider hun gezegd alle overleg met het 'leger' via hem te laten lopen. De verwarring was compleet.
Onmachtgevoelens, gekoppeld aan wantrouwen, kwamen veelvuldig ter sprake.

Op zo'n moment voel ik me erg verantwoordelijk en wellicht had ik dit gevoel van verantwoordelijkheid beter aan de orde kunnen stellen.
Enerzijds geef ik de ruimte om te spuien waarbij het deksel letterlijk van de ketel vliegt en anderzijds moeten ze ook weer verder in een sfeer die, qua cliënten, onrustig, soms gewelddadig en enerverend is. Het is een sfeer waarin ze veel verantwoordelijkheid dragen en er nauwelijks ruimte is voor hun eigen ongenoegen of irritatie. Het is ook een sfeer van gebrekkig overleg en weinig erkenning vanuit de buitenwereld en de directie.

Daarbij leken mijn mogelijkheden beperkt te blijven tot het ontwikkelen van begrip en respect voor elkaar, creëren van onderling vertrouwen en bezinnen op verlangens, mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers. De opdracht van intervisie schoof op dat moment meer naar de achtergrond. Ik wilde vooral meer rust in de groep krijgen en, ondanks de onzekerheid van het moment het vertrouwen in hun eigen vermogens en in de saamhorigheid van de groep boven tafel houden.

We besloten in kaart te brengen wat er zoal speelde. Het ging over de onrust die deze situatie bij de 'bezoekers' opriep en hoe zij, als medewerkers, hun persoonlijke vermogens zouden kunnen inzetten bij het omgaan met deze nieuwe omstandigheden voor bezoeker, organisatie en last but not least voor henzelf.
Het ging over dilemma's die vooral op het grensvlak van persoon en beroep lagen:
Wat doe je met het gegeven dat er overdag en 's nachts geen eenduidig beleid is? Hoe werk je samen met de zusterorganisatie? Welke randvoorwaarden zijn van belang bij de uitoefening van je beroep? Hoe zet je je persoonlijke kwaliteiten in de huidige praktijk van het werk in? Met name de laatste vraag bleef in eerste instantie een beetje in het luchtledige hangen. Ik heb de deelnemers toen gevraagd elkanders kwaliteiten te benoemen.
Het werd een liefdevolle ronde en soms dook een hoofd wat verlegen lachend naar beneden als het wat te veel werd. Het ontvangen van complimenten was geen alledaagse kost! Maar opmerkingen zoals: "ze heeft een groot hart en voor humor valt ze", of: "ze geeft bezoekers een thuisgevoel en ze heeft het vermogen om bezoekers vast te pakken en aan te raken", en: "ze is stellig en oprecht, durft op te treden maar ook van de regels af te wijken", creëerden een nieuwe sfeer.
Een voor een kwamen ze aan de beurt en werden ze overspoeld met 'krachttermen'. Ik had de indruk dat ze dit nog nooit zo tegen elkaar uitgesproken hadden.
Uiteindelijk bracht het rust; de onzekerheid kon niet weggenomen worden, maar er was wel sprake van meer (zelf)vertrouwen.

De diverse kwaliteiten die zij van en bij elkaar benoemden heb ik op papier gezet en bij de daaropvolgende intervisiebijeenkomst, als geheugensteuntje voor moeilijke tijden, uitgereikt.

De begeleider belandt hier in het heetst van de strijd. Actuele gebeurtenissen uit de organisatie komen met zo'n geweld het traject binnen dat het programma niet gevolgd kan worden. De vlam slaat in de pan. Het is alsof alle machteloosheid, niet gehoord worden, boosheid en wanhoop een weg naar buiten vinden tijdens deze intervisiebijeenkomst. De begeleider geeft ruimte om te spuien, maar realiseert zich tegelijkertijd dat dit in deze situatie voor haar eigenlijk onvoldoende is. Zij voelt zich verantwoordelijk, en lijdt onder de beperktheid van haar eigen mogelijkheden. Het is alsof de sfeer van machteloosheid

besmettelijk is. Ook de begeleider voelt zich op haar beurt machteloos. De boosheid van de medewerkers over de mogelijke verslechtering van de dienstverlening aan hun cliënten, wordt weerspiegeld in het ongenoegen van de begeleider over het gebrek aan ruimte en waardering voor haar eigen cliënten, de medewerkers.
Een ander aandachtspunt in deze situatie is de onvoorspelbaarheid ervan. Ineens gebeurt er iets in de organisatie waardoor de zaak op de spits gedreven wordt. Dat gebeurt ook nog eens op een intervisiedag. De begeleider is hiervan van tevoren niet op de hoogte. Zij moet onmiddellijk en ad hoc besluiten hoe zij hiermee om wenst te gaan. Haar mogelijkheden zijn deels bepaald door de keuze die zij eerder in het traject gemaakt heeft, om haar aandacht vooral te richten op het proces binnen de groep, en niet op de relatie met de directe en indirecte leidinggevenden.

De begeleider geeft niet toe aan haar gevoel van machteloosheid, maar gaat de confrontatie met de situatie aan: ze werkt aan het uithouden van de situatie. Het lijkt of de groep zich terugtrekt op een eiland, er is echter vooral sprake van een loskomen van het strijdgewoel, om even op adem te kunnen komen en om aan te sterken. Empowerment is hier niet zozeer het ten strijde trekken en barricades opwerpen, alswel verstevigen van het fundament en van het zelfvertrouwen. Je zou kunnen spreken van intra-persoonlijke empowerment. In het heetst van de strijd wordt er niet gevochten maar gewerkt aan eigen kracht.

Ook in de andere casus ontstaan verhitte situaties.

Gedragscode
In één van de teambijeenkomsten wordt een casus besproken over het gebruik van een meldingsformulier. Een meldingsformulier wordt binnen de organisatie gebruikt als er een hardnekkige en ernstige fout geconstateerd wordt. Iedereen kan een meldingsformulier indienen. Op het meldingsformulier beschrijf je de door jou geconstateerde fout, met vermelding van alle details over wie, wat en waar.

Vervolgens start een procedure waarin de fout onderzocht wordt en een wijziging aangebracht wordt in het bedrijfsproces waardoor een dergelijke fout voorkomen wordt. In de procedure worden alle betrokkenen geïnformeerd, ook de leidinggevenden van wie de fout gemaakt en van wie de fout gemeld heeft. De directeur krijgt een afschrift van elk meldingsformulier, en de rapportage over de gekozen oplossing komt ook bij hem terecht.
Het gebruik van het meldingsformulier was vaker onderwerp van gesprek tijdens het ontwerp van de code. Is het zielig voor iemand die een fout maakt als je dat meldt? Er gaat een soort dreiging van de procedure uit. Wanneer is het een geëigend middel, in welke situaties is het te zwaar? Tijdens één van die gesprekken gebeurt het volgende:

Eén medewerker wordt nu echt geagiteerd. Ze is tegen het gebruik van die formulieren, het idee dat haar fout de hele organisatie doorgaat vindt ze volstrekte onzin. Heftig zegt ze: "Ik hoor ook van Kees' (de algemeen directeur) fouten niet, dus hij hoeft de mijne ook niet te weten". Anderen moeten nu lachen, en roepen allerlei gevatte opmerkingen. Ik leg de discussie even stil. "Wacht eens", zeg ik, "wat is er nu zo erg aan?". Ze zoekt naar antwoord, en Kees' naam blijft opduiken. Voor hém wil ze niet te kakken gezet worden. Dan komt ze met een verhaal over een bezoekje aan het hoofdkantoor, waarin ze Kees tegenkwam op de gang. Zij groette hem. Hij liep gewoon door en negeerde haar en haar groet. Opnieuw vraag ik: "Wat is daar zo erg aan?". Nu komt er een emotioneel geladen heel direct antwoord: "Ik wil ook gerespecteerd worden, ik verdien ook respect, en van hém krijg ik dat niet!".
Intussen heeft de rest heel geconcentreerd geluisterd naar wat er gebeurt. Nu volgen er wat instemmende geluiden. Dat is voor mij het sein om te veralgemeniseren. Communiceren over je eigen fouten en die van anderen vraagt om een bodem van respect. Op basis daarvan kan het. Als dat ontbreekt, kan het niet.

In de laatste bijeenkomst spreek ik opnieuw met het groot managementteam. Nu is het hun beurt om een bijdrage aan de Code te leveren. Ik heb een programma gemaakt waarin zij de code zoals die in de eerdere bijeenkomsten ontstaan is kunnen aanvullen met voor hen specifieke uitspraken, bijvoorbeeld over leidinggeven, over respect en over mensen verantwoordelijkheid laten nemen. Daarmee vertaal ik een deel van de frustraties die ik van de medewerkers gehoord heb naar dilemma's voor leidinggevenden, en vraag ik van hen zich daarover uit te spreken. Maar ik heb buiten de waard gerekend. Enkele managers zijn getergd geraakt dat in de loop van het traject zoveel ruimte is geweest voor de weerstand. Ook zij hebben nu wat te spuien. Hun agitatie betreft twee punten. Ten eerste is er teveel aandacht gegaan naar een klein groepje medewerkers met een negatieve houding. In de teams geldt al vaak het recht van de sterkste, en deze mensen zijn juist degenen die dat recht alsmaar doen gelden. In de bijeenkomsten is dat te weinig doorbroken en ter discussie gesteld.

De mensen die wel positief willen bijdragen aan de organisatie krijgen altijd al weinig ruimte, en dat is hier ook weer gebeurd. Ten tweede is er het gevoel dat men als manager vaak erg respectloos behandeld wordt, hoewel medewerkers blijkbaar hun mond vol hebben gehad over hoe zij gerespecteerd willen worden.
Opnieuw maak ik ruimte om te luisteren, om datgene wat er leeft omhoog te laten komen. Na verloop van tijd komen we alsnog tot een inhoudelijke discussie over de invulling van de Code.

In dit fragment is de begeleider opnieuw actief in het realiseren van ruimte voor reflectie op het machtsspel tussen management en medewerkers. In de eerste situatie zien we haar met

medewerkers aan de slag. Ze gebruikt de heftigheid waarmee een medewerker reageert als signaal om door te vragen. Hier is iets wezenlijks aan de hand. Dat breekt het gesprek open. Het thema 'mag je elkaar afvallen door fouten te melden' wordt nu in een andere context geplaatst: is er voldoende respect over en weer om veilig over fouten te kunnen spreken?

In het tweede deel van het fragment is de begeleider doorgedrongen tot in het hol van de leeuw, zo lijkt het hier: het managementteam, het gremium dat steeds zo uitputtend onderwerp van gesprek en vooral van kritiek en verwijten is geweest in de voorgaande bijeenkomsten. Was in de voorgaande bijeenkomsten nog helder en duidelijk wie er onder 'wij' en 'zij' verstaan werden in deze organisatie, hier zijn de posities omgekeerd. De managers zijn tot op heden nog niet aan het woord geweest, terwijl er wel uitgebreid over hen gesproken is. De begeleider krijgt een stevige agitatie over zich heen. Haar eerdere streven om niet in het machtsspel gezogen te worden, maar dit machtsspel juist onderwerp van gesprek te maken, komt nu verhevigd terug. Wat haar eerder in het traject in enkele bijeenkomsten vrij goed gelukt is, namelijk om ruimte te maken waarin gereflecteerd kan worden op de onderlinge verhoudingen en hoe men daarmee om wenst te gaan, dient zich nu opnieuw aan. Het gesprek verloopt gek genoeg grotendeels parallel aan de bijeenkomsten van de medewerkers. Toch is er een belangrijk verschil.

De deelnemers bevinden zich aan de andere kant van de machtsverhouding, en proberen haar als opdrachtnemer aan de kant van de medewerkers in te lijven in het spel. Zij wordt met haar eigen argumenten en gevoeligheden om de oren geslagen: Wat heeft zij in die bijeenkomsten allemaal laten gebeuren en geaccepteerd? Het mag toch niet zo zijn dat in zo'n bijeenkomst het recht van de sterkste geldt? Het mag toch niet zo zijn dat in een organisatie mensen beschadigd raken doordat zij aanhoudend respectloos behandeld worden, zoals sommige managers door sommige medewerkers?

Net als in de bijeenkomsten met de medewerkers kiest de begeleider hier in eerste instantie voor het erkennen van wat er speelt bij deze groep. We zien haar geen eigen standpunt innemen. De uitnodiging om zich in het machtsspel te storten, door haar eigen handelen en keuzes in de bijeenkomsten met de medewerkers te gaan verdedigen, of de discussie daarover met hen aan te gaan, legt zij naast zich neer. Tussen de regels door, in de manier waarop zij de uitspraken van de managers weergeeft, zie je dat dit haar moeite kost. Het lijkt zo'n moment waarop je na een lange inspanning in plaats van waardering kritiek oogst. Desalniettemin blijft zij proberen een plek buiten het machtsspel voor zichzelf te creëren, van waaruit zij de reflectie over dat machtsspel aan kan jagen. Haar reflectie op deze keuze is niet heel expliciet, het lijkt eerder een intuïtief dan een rationeel doordacht proces. In zekere mate lukt het haar inderdaad buiten het machtsspel te blijven, want uiteindelijk ontstaat er alsnog een gesprek over de gedragscode.

Samenvattend zijn dit in het werk binnen organisaties voor een begeleider enorm enerverende situaties. De problematiek wordt op de spits gedreven, je zit er midden in. De

complexiteit van de situatie en van de keuzes die je rondom je eigen handelen moet maken neemt exponentieel toe. Tegelijkertijd is er heel weinig tijd voor reflectie of experimenteren met gedrag. Je moet hier en nu handelen. De consequenties van de keuzes die je eerder in het traject gemaakt hebt worden je voor de voeten geworpen. Je eigen persoon staat op het spel: je eigen betrokkenheid, doelen en waarden die je meebrengt als je aan je opdracht begint, je eigen mogelijkheden, beperkingen, gehechtheden en angsten. Het risico in zulke situaties is, dat je daardoor als begeleider in een soort verstarring terechtkomt, waarin je te weinig bewegingsruimte waarneemt. Dan blijf je alsmaar vanuit hetzelfde perspectief naar de situatie kijken, en maak je herhaaldelijk dezelfde handelingskeuze, ook als die onvoldoende effectief gebleken is. De situatie heeft je opgeslokt, en je bewegingsvrijheid en effectiviteit wordt geminimaliseerd.

Dit wordt anders als je kiest voor andere middelen en termen dan strijd, macht en een beeldvorming die in die richting wijst. Bij een omkering van de beeldvorming krijgen ook andere krachten een kans. Dat alles stelt nogal wat eisen aan de persoon van de begeleider. Het lijkt vooral heel belangrijk om in staat te zijn de spanning die zo'n situatie met zich meebrengt uit te houden. Ervan wegvluchten is geen oplossing, de spanning moet juist opgezocht, verwelkomd en (v)erkend worden, of getransformeerd. Ook hier geldt: in de spanning zit juist de informatie die verheldert wat er precies aan de hand is, en waar iets doorbroken moet worden om de situatie vlot te kunnen trekken. In de intervisiecasus zit de angel in de relatie tussen medewerkers en de indirecte beleidsbepalers, en de rol die de begeleider daarin zou kunnen spelen. In de gedragscodecasus is de onmogelijkheid om openlijk te kunnen spreken over wat de machtsverhoudingen in de organisatie met de onderlinge communicatie doen het heikele punt.

De spanning die de begeleiders ervaren wijst de weg daarnaartoe. Tegelijkertijd is het meer dan helder hoe lastig het is voor de begeleiders om hun eigen beweeglijkheid ten opzichte van deze thema's te blijven behouden. Reflectie is meestal geen optie, omdat daar geen tijd voor is. Het gaat hier om een combinatie van verstand, intuïtie en ervaring op basis waarvan begeleiders handelen, een soort 'reflection in action'. Ook timing is van doorslaggevend belang. Wie de situatie te lang laat duren, kan de verstarring bijna niet ongedaan maken.

In de beide casussen binnen organisaties hangt de toenemende complexiteit vooral samen met de verankering van het traject in de organisatie. Hoe zit dat met werk buiten organisaties?

Natuurbeleving

Omdat veel bestaande patronen zijn ontstaan in een situatie van druk en tijdgebrek, onder het oogmerk van beheersing, voorspelbaarheid en effectiviteit, wordt de natuurbelevingstocht zo ingericht dat er ruimte is. Er wordt geen druk op de deelnemers uitgeoefend en er worden steeds alternatieven en andere mogelijkheden geboden. Er wordt geen prestatie gevraagd, de deelnemers worden juist uitgedaagd om eigen intuitie en creativiteit de ruimte te geven. Er is alleen de tocht, er zijn geen bijkomende of verborgen eisen en verwachtingen.

Tijdens de tocht is er vooral ritme. In het ritme weerspiegelen zich de deelnemer, de natuurlijke omgeving en de omstandigheden. Iedereen heeft de ruimte om met dit ritme te spelen. Mocht dit resulteren in grote snelheidsverschillen dan wordt daarop ingespeeld met alternatieve routes en subgroepen. De beslissingen daartoe worden altijd in de groep besproken omdat het consequenties voor de groep heeft en de groep een onderdeel is van de omstandigheden waaronder verder getrokken wordt.

Beslissingen hebben gevolgen. Of dit nu persoonlijke (innerlijke) of groepsbeslissingen zijn, de consequenties zijn merkbaar. De keuze van een te hoog tempo voor jezelf of een te zwaar parcours voor de groep worden aan den lijve ondervonden. De ervaring dient zich aan. Ook de natuur dient zich aan, en roept ervaringen op. Tijdens de tocht is er ruimte voor deze ervaringen en ook voor de reacties op deze ervaringen. De één kan eindeloos praten over wat er te zien is, de ander kan stil houden en kijken.

Op zondag gaan we 'terug naar de bron'. Een lange ijzeren kabel over de rivier biedt de kortste weg naar het begin van de route. De kabel is hoog en instabiel, de rivier stroomt er snel onderdoor. "Gaat u vooral voor", bied ik mijn collega's aan. Ik sta als 'jongere' versteld over de moed van de 50-plussers om voor de kabel te kiezen in plaats van een autoritje naar de overkant. En dan mag ik als laatste. Razendsnel klauter ik langs de kabel, hoe eerder ik aan de overkant ben, des te eerder is het voorbij. In het midden denk ik ineens: "Help" en: "Stop!". De volgende gedachte is aan mijn dochtertje die ik aan de oever visualiseer terwijl ze zegt: "Doejenou..?" Dan klimt gekke pappa verder over de kabel naar de overkant.

Het lijkt een ideaal plaatje, waarin de complexiteit vooral voortkomt uit het proces dat de deelnemers doormaken, aangejaagd door de keuzes die de begeleiders in samenspraak met de natuur inbouwen. Dat toont zich ook in de ervaring van de deelnemers: kiezen voor de hoeveelheid spanning die je aan wilt, kiezen voor een bepaald tempo, een bepaalde moeilijkheidsgraad, een bepaalde hoeveelheid risico's. In deze beschrijving verloopt het allemaal soepel, maar onder de woorden is tastbaar dat de spanning ook flink op zou kunnen lopen. Tussen deelnemers onderling, binnen deelnemers, en tussen deelnemers en begeleiding.
De consequenties van keuzes dienen zich aan en moeten aanvaard worden. De ervaring dient zich aan, en moet erkend en verkend worden. Als de consequenties groot en ingrij-

pend zijn - en dat lijkt hier niet het geval - levert dat ook grote en ingrijpende confrontaties op. Voor de begeleiders geldt daarom ook hier dat het zo nu en dan balanceren op het scherpst van de snede kan worden. In de tekst zie je hoe zij ernaar streven ruimte te houden voor de ervaringen die ontstaan, en voor de reacties op die ervaringen. Daarin staan ook zij niet buiten de situatie, maar maken er deel van uit. Ook zij zullen op bepaalde momenten persoonlijk op het spel komen te staan, en het risico lopen hun eigen beweeglijkheid te verliezen. De complexiteit ontstaat echter niet door een in het proces interveniërende organisatiecontext, maar door natuurlijke omgevingsfactoren, zoals weer en terrein, en natuurlijk door wat de deelnemers inbrengen. In dat laatste verschilt de situatie buiten de organisatie echter niet van de situatie binnen de organisatie.

Reflectievragen:

- Wat is mijn impuls als de spanning oploopt? Wat probeer ik te ontvluchten? Kan ik dat ook verkennen? Welke informatie levert dat op? Wat betekent dat voor wat ik doen moet?
- Welke keuzes die ik in de loop van het traject gemaakt heb, kunnen mij belemmeren in mijn handelen? Kan ik daar iets aan doen?
- Komt mijn eigen persoon op het spel te staan? Waarin? Hoe zorg ik dat ik desalniettemin voldoende bewegingsruimte houd?
- Is het al het juiste moment om een nieuwe handelwijze te introduceren? Niet te vroeg, maar zeker ook niet te laat?
- Is er al sprake van verstarring? In welk opzicht? Wat is mijn eigen bijdrage daaraan?
- Hoe voorkom ik verstarring?
- Hoe doorbreek ik verstarring?
- Met wie kan ik wanneer in welke vorm reflecteren op mijn handelen?

1.6 Afronding, overdracht, nazorg

De tijd loopt door en de afronding van het afgesproken traject komt in zicht. Tijd om afscheid te nemen, zorgvuldig, en los te laten. Dat is nog niet altijd even eenvoudig. In het intervisieproject moet er een afronding met de eerste groep plaatsvinden terwijl de volgende groep van start moet gaan, de twee andere projecten worden afgerond.

Gedragscode
Als ik opnieuw om de tafel zit met het managementteam, aan het eind van het traject, is er geen sprake meer van achteruit zittende mensen die Kees' stokpaardje tolereren. Iedereen zit op het puntje van zijn stoel. Wat er gebeurd is in de afgelopen maanden heeft mensen flink wakker geschud. Hoe moeten we zien wat er omhoog gekomen is? En vooral: hoe nu verder? Er wordt van mij niet gevraagd mijn aanbevelingen om te zetten in een voorstel. Men wil zelf nadenken en zelf beslissen! Ik kan de deur achter me dichttrekken, hoewel ik zelf ook deels zorgelijk blijf over dat 'hoe nu verder'. Maar ik was begeleider van het project, het was niet mijn project, het is niet mijn bedrijf en het kan dus ook niet mijn code zijn. Ik kan gaan.

Intervisie
In de vorige intervisie werd het volgende dilemma ingebracht:

- Door een aantal medewerkers wordt te veel met emoties gewerkt. Dat tornt aan onze professionaliteit. Het wordt dan geen gesprek maar een confrontatie. Het heeft bovendien tot gevolg dat de doelgroep ook ' geraakt' wordt en over grenzen gaat.

Ik stel voor dat de suggesties omtrent dit thema in een teamoverleg aan de orde worden gesteld. Ik zal de uitspraken bundelen en we spreken af dat L. ze inbrengt bij het basiszorgoverleg.
Voorgestelde oplossingen:

- Een geschikt moment plannen en afspreken waarop de ander wel aangesproken kan worden.
- Als er een professionele opmerking gemaakt wordt, leren incasseren.
- Het moment structureel aanpakken en niet waar de doelgroep bij is.
- Door middel van teambuilding elkaar leren kennen (het verloop van personeel is groot), waarden en normen als groep boven tafel krijgen en elkaar oprecht daarop aanspreken middels b.v. een 'dag op de hei'.

De gebundelde versie is uiteindelijk, zo bleek later, niet besproken: het overleg ging wegens personeelstekort niet door. Ik was gefrustreerd. We waren goed bezig en de medewerkers wilden hun ongenoegens op een opbouwende manier inzetten voor veranderingen. Het ging niet door. Soms leek het net een zinkend schip waarvan je het lek niet kon ontdekken. Ze wilden wel maar ze hadden de ontwikkelingen niet mee en ik wilde ook wel maar ik had slechts beperkte middelen.

Bij de eindevaluatie met de clusterleider heb ik, in overleg met de groep, de suggesties wel besproken. Ik voelde me wat ongemakkelijk bij dit overleg. Hij had weinig tijd en wilde slechts kort ingaan op de suggesties. Het viel me op dat hij mijn verhaal nauwelijks hoorde maar wel nieuwsgierig de gebundelde opmerkingen las. Er zou in ieder geval een 'meeting op de hei' plaatsvinden, zegde hij toe.
Hij gaf te kennen dat hij geen tijd en ruimte voor onbegeleide intervisie vrij wilde maken zolang het ziekteverzuim van de medewerkers zo hoog bleef. Ik was perplex en zei dat dit eigenlijk weinig met elkaar te maken had en dat een regelmatige intervisie juist een positief effect zou kunnen hebben. Hij reageerde niet. Ik verwachtte meer mogelijk-

heden en meer draagvlak te krijgen als alle groepen intervisie gehad zouden hebben. Maar hier zou zeker nog een jaar overheen gaan.
Na het starten van de tweede groep bleek de clusterleider langdurig ziek en even later werd de dagopvang, onder invloed van de gemeente, overgenomen door een andere organisatie, waarbij alle managers opnieuw moesten solliciteren en de intervisie tot nader order opgeschort werd, i.v.m. de reorganisatie.

Bij de afronding spelen er verschillende dingen. Ten eerste is er de eigen terugblik van de begeleider: wat is er veranderd door mijn interventie? Was het de moeite waard? Was het wat ik beoogd heb? Kan ik tevreden zijn? Wat valt er voor mij van te leren?
Daarnaast speelt een rol dat het afrondingsmoment vaak ook de start van een vervolgtraject is. Een traject wordt afgesloten, en de nieuwe inzichten die dat opgeleverd heeft, geven mede vorm aan een volgende stap. De ruimte die begeleiders krijgen om dit vervolgtraject vorm te geven, is afhankelijk van de ontwikkeling van de relatie met de opdrachtgever. We hebben al gezien dat dat geen sinecure is, omdat in de loop van een traject allerlei organisatiethema's aan de oppervlakte komen. De inzet van de begeleider is vaak juist ook die thema's op te sporen en in gesprek te brengen. Deels zijn dit onvoorspelbare processen. Hoe met die onvoorspelbaarheid om te gaan is onderdeel van de reflectie zoals we die in het voorgaande beschreven hebben. Afhankelijk van wat er in het traject gebeurd is, en hoe dat tot een 'goed' (d.w.z. in de ogen van de opdrachtgever goed) eind gebracht is, zal de begeleider ingeschakeld worden om mede vorm te geven aan de volgende stappen.
Los van de vraag of de begeleider bij een volgende fase opnieuw betrokken zal worden, is het zaak de resultaten van het traject te verankeren. Het principe daarbij is dat een organisatie dit uiteindelijk zelf moet kunnen doen, zonder verdere tussenkomst of afhankelijkheid van de begeleider. Daarbij is het maken van afspraken over nazorg een veel gekozen oplossing. Dat is echter niet altijd mogelijk.
De situaties aan het eind van het traject vormen met andere woorden het uur van de waarheid, zowel voor de doelstellingen die de diverse betrokkenen ermee wilden bereiken, als voor de begeleider, omdat zij feedback krijgt op haar effectiviteit en meerwaarde. Successen kunnen geïncasseerd worden, maar ook de eigen beperkingen of gemiste kansen worden gevoeld. Het is belangrijk je te realiseren dat het traject vaak afgesloten wordt met een beperkte groep mensen. Hier worden twee typische afrondingssituaties beschreven, beide met de opdrachtgever en zijn naaste omgeving. Daarnaast moet ook stilgestaan worden bij de afronding met de andere betrokkenen.
Zo had de begeleider van het intervisietraject een tussen- en eindevaluatie met de deelnemers van de intervisiegroep. De beelden en feedback die dat oplevert kunnen heel verschillend zijn van wat er in het eindgesprek met de opdrachtgever passeert. Het is een goede zaak om bij de start van een traject hier al bij stil te staan en er ruimte voor te maken. De start en de afbouw van een traject kennen een zelfde logica. Bij de start worden steeds meer mensen betrokken, bij de afbouw moeten ook al die relaties weer afgesloten worden, en moet iedereen de gelegenheid krijgen terug te kijken op wat er gepasseerd is. Vaak is dan

het eindgesprek met de opdrachtgever het sluitstuk, waarin alle andere informatie uit de afronding in gesprek gebracht kan worden.
De afronding van een traject buiten de organisatie lijkt veel gemakkelijker. Deelnemers zijn individueel verantwoordelijk voor hun eigen leer- en ontwikkelingsproces. Open einden zijn een gegeven, en kunnen als deel van het resultaat gezien worden, als prikkel tot nieuwe ontwikkeling. Problematisch wordt het pas als de begeleider twijfelt aan het vermogen van een deelnemer om hiermee verder te gaan of terug te keren naar de oude modus vivendi.
De toepassing van nieuwe inzichten in de oude situatie is echter altijd een veel groter struikelblok dan het vanuit de veilige context van de gecreëerde leersituatie lijkt. Nazorg is dus geen overbodige luxe, bijvoorbeeld in de vorm van een reünie, een terugkomdag of van individuele nagesprekken.

Reflectievragen:

- Hoe organiseer ik het afbouwen van het traject? Wie zijn betrokken geweest bij het traject, en wie moeten dus in het afbouwen van het traject gehoord worden? Hoe maak ik de diverse stemmen hoorbaar voor de andere betrokkenen?
- Welke informatie krijg ik tijdens het afbouwen? Voegt dit nog iets toe aan mijn inzicht in en analyse van de situatie? Kan ik die informatie opnieuw in gesprek brengen t.b.v. een volgende stap of doorstart? Bij wie?
- Kan ik nu afscheid nemen en weggaan? Hoe maak ik de doorstart naar de volgende groep? Wat gebruik ik vanuit mijn ervaringen met de eerste groep en hoe betrek ik hen in een vorm van samenwerking met de nieuwe groep?
- Kan de organisatie / deelnemer zelfstandig verder met hetgeen er bereikt is in de loop van het traject? Wat is daarvoor nodig? Hoe kan ik dat realiseren? Wiens verantwoordelijkheid is dat? Hoe kan ik dat aan diegene overdragen?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat de betrokkenen in een eventueel vervolgtraject van deze ervaringen gebruik kunnen maken?
- Is er nazorg noodzakelijk om de bereikte resultaten te verankeren? Welke? Wie is daarvoor verantwoordelijk? Is dat deels mijn eigen verantwoordelijkheid? Hoe kan ik dat organiseren?
- Welke feedback krijg ik over mijn eigen functioneren? Klopt dit met mijn eigen beoordeling van mijn eigen functioneren? Zijn er persoonlijke leerpunten voor mij? Hoe kan ik daar verder mee aan het werk gaan?

Noot

1. Zie bijlage 4 bij hoofdstuk 5 Begeleide intervisie op basis van empowerment.

2 Praktijktheorie

Een gezamenlijk kader, een gezamenlijke taal

In hoofdstuk 1 hebben we aan de hand van sleutelervaringen uit drie casussen stilgestaan bij de situaties die begeleiders op het terrein van arbeid en zingeving tegenkomen. We hebben laten zien hoe de verschillende begeleiders handelen, plannen en verrast worden door wat zich voordoet, hoe zij in valkuilen lopen, zich daaruit weer redden, en we hebben gezien wat dat voor mogelijkheden tot reflectie oproept.
We hebben voor deze eerste kennismaking met casuïstiek en werkwijze van de begeleiders gekozen voor een chronologische opbouw, die het werkproces zelf stap voor stap volgt. De lezer kon als het ware meekijken hoe het proces tussen begeleider en deelnemers zich ontvouwde. Onze reflectie op het handelen van de begeleiders is echter ook op een andere manier te ordenen.
De huidige tekst is het resultaat van een proces, waarbij we de casuïstiek uitputtend en steeds opnieuw doorgesproken hebben. In dat proces ontwikkelden we een gezamenlijk kader en een gezamenlijke taal om onze ervaringen te interpreteren en te bespreken: een praktijktheorie. Deze term, praktijktheorie, kan bijvoorbeeld toegelicht worden aan de hand van de beschrijving van Baart: een praktijktheorie is een theorie uit, voor en van de praktijk. In het tot stand komen van een praktijktheorie spelen in eerste instantie de praktijkervaringen op basis waarvan de theorie opgebouwd wordt de hoofdrol. Daarnaast echter zijn er belangrijke bijrollen voor zowel eerder verworven theoretische inzichten, als normatieve uitgangspunten van de samenstellers. Dat schetst tevens de elementen waarmee we onze praktijktheorie opgebouwd hebben. De casuïstiek, onze theoretische bagage en onze normatieve uitgangspunten als humanistisch geestelijk werkers vormden de drie oriëntatiepunten die ons speelvlak afbakenden.
In het navolgende zullen we de praktijktheorie die onder onze bespreking van de casuïstiek ligt, expliciteren.
Iedere begeleider vult de beschreven interventies op zijn eigen manier in. In hoofdstuk 3 hebben we daarom ieder onze eigen perspectief op normatieve professionaliteit gegeven. In de uitwerking van de praktijktheorie wordt, waar dit zinvol is, in noten naar deze perspectieven verwezen.

2.1 Arbeid en zingeving

Mensen tot hun recht laten komen

We beschrijven hier het werk op het terrein van arbeid en zingeving als werk dat niet losstaat van je eigen bestaansethiek, maar daar juist mee verbonden is, erdoor geïnspireerd en scherp gehouden wordt. We willen in vergelijking met andere professionals die met mensen aan arbeidsvraagstukken werken, iets eigens toevoegen, iets dat ons na aan het hart ligt, iets dat verbonden is met onze eigen bestaansethiek.

We werken met mensen aan zingevingsvragen in relatie tot arbeid. Mensen verlangen er vaak naar zin en betekenis te geven aan hun leven door werk. Ze vinden de mogelijkheid daarvoor of voelen het gemis daaraan in concrete arbeidssituaties, zoals de situaties die wij tegenkwamen in de casuïstiek. De mensen die wij ontmoetten ervoeren hun werk, en het samenwerken aan hun product of dienst al dan niet als zingevend. Zij ervoeren dat zij zich - samen met collega's – konden verbinden met hun organisatie, of juist dat ze erin bekneld geraakt waren.

Door ons te richten op arbeid en zingeving moeten we ook aandacht voor de context hebben: arbeidssituaties, en arbeidsorganisaties, waarin mensen samenwerken. Het gaat hier niet alleen om individuen, maar om individuele mensen in systemen. Niet voor niets bestaat de casuïstiek grotendeels uit werk met groepen.

We brengen eigen waarden, een eigen gerichtheid en dus eigen doelen mee in die situatie. Onze inzet is uiteindelijk gericht op het levensverhaal, het levensontwerp van de betrokkenen, en de mogelijkheid die zij hebben daar zelf de regie over te nemen. Daar willen we aan bijdragen.

Als begeleider betekent dat in eerste instantie dat we recht moeten doen aan de bestaansprojecten en doelstellingen van de diverse betrokkenen bij de problematiek die we aantreffen. Wanneer we werken met professionals die voor cliënten werken, betekent dat een extra gelaagdheid in de problematiek. Het gaat om de bestaansprojecten van de professionals, die zichtbaar worden in onze casuïstiek: de deelnemers aan het intervisietraject en de natuurbelevingstocht, de medewerkers en managers van de organisatie die de gedragscode ontwikkelt. Maar het gaat ook om hun cliënten: de prostituees en de bezoekers van de nachtopvang in de intervisiecasus, de patiënten die bloed laten afnemen en wachten op de uitslagen van het laboratoriumonderzoek in de gedragscodecasus en de cliënten van de geestelijk verzorgers in de natuurbelevingstocht. Of een bijdrage aan die bestaansprojecten tot stand kan komen bepaalt of ons werk meerwaarde heeft.

Maar daarnaast gaat het ook om het grotere verband, de groep, het team, het systeem, de organisatie: waar mensen samenwerken kan zingeving óók een collectief gebeuren worden, dat individuele levens overstijgt. De meerwaarde van ons werk zoeken we daar, bij individu en systeem, in het ervaren van zin en het handelen en vormgeven op basis van die ervaring.

Dáár moet je zijn

Doordat we de context zo expliciet bij ons werk betrekken, komen we in aanraking met machtsprocessen. De begeleidingsrelatie waarbinnen we werken is geen simpele één-op-één-relatie, maar minimaal een driehoek: begeleider – leidinggevende/opdrachtgever – cliënt, waarbij tussen de leidinggevende en de cliënt een hiërarchische verhouding bestaat. Als begeleider hebben we een relatie met beiden. Bovendien is het systeem over het algemeen nog veel complexer. Achter de leidinggevende schuilt een groter management, en de cliënt is meestal een groep medewerkers, met elk ook nog eigen cliënten.

We hebben ervoor gekozen om met die macht om te gaan, binnen die machtsverhouding te werken. Dat brengt wrijving met zich mee en geeft beperkingen. Echter, juist waar de wrijving voelbaar is, komen wezenlijke vragen en ervaringen rondom arbeid en zingeving aan de oppervlakte. Dáár moet je zijn[1].

Dat betekent ook dat we als begeleider de onschuld voorbij zijn. In de casuïstiek zie je dat bijvoorbeeld als het gaat om de mate van vrijwilligheid van deelname, of de beperkingen die we als begeleiders accepteren in onze eigen handelingsruimte.

Een deel van de wrijving die we tegenkwamen, en opriepen, had te maken met het spanningsveld tussen instrumentaliteit en normativiteit. Onze inzet is er steeds op gericht geweest ook tijd en ruimte te maken voor normativiteit, naast en in samenhang met instrumentaliteit.

Dat betekent niet, dat we zelf niet instrumenteel handelen. Wie onze casuïstiek goed doorneemt, komt een aantal handelingsprincipes tegen die ons handelen sturen en waarmee we ons handelen kunnen beoordelen. Ze vormen een soort gereedschapskistje met instrumentarium voor begeleidingswerk op het terrein van arbeid en zingeving, en geven antwoord op de vraag: maar hoe doe je dat dan, concreet?

2.2 Inrichten van tijd en ruimte

We werken met context. Die context wordt heel concreet in het gebruik van tijd en ruimte. Binnen organisaties wordt dat gebruik van tijd en ruimte sterk gekleurd door machtsverhoudingen. Wij gebruiken diezelfde context, en werken dus ook met tijd en ruimte. Met de tijd en ruimte die wij inrichten, werken we aan normativiteit, aan bestaansprojecten en bestaansethiek. We maken ruimte voor horizontale communicatie, voor dialoog en reflectie. We staan stil bij het al dan niet ervaarbaar worden van zin, binnen dit systeem, dit collectief. In het aanraken van die bestaansethiek ontstijgen we het verbale, rationele, discursieve. Er ontstaat ruimte waarin iets kan gebeuren, juist op het niveau van het ervaren van zin, individueel of collectief, en het beleven of doorleven van de eigen bestaansethiek.

Het inrichten van tijd en ruimte is ons eerste handelingsprincipe, dat weer in een aantal aspecten uiteenvalt.

Context creëren
Voor elke situatie in de beschreven trajecten creëren we zelf een context. We kiezen van te voren tijd en ruimte. Dat vraagt voorbereiding, niet alleen logistiek, maar ook inhoudelijk. Het vraagt reflectie op wat er aan de hand zou kunnen zijn in de situatie die we tegemoet gaan, wat er nodig zou kunnen zijn, en hoe concrete keuzes in tijd en ruimte die situatie zouden kunnen beïnvloeden. Hoe moet de opstelling van de zaal zijn? Wie moeten er zijn? Wat voor sfeer moet er zijn? Hoeveel tijd moet er zijn, veel, of juist weinig? Welk tijdstip van de dag is geëigend? Moet het tempo hoog liggen, of juist laag? Ook zelf moet je je eigen tempo en aanwezigheid 'inrichten': je moet voorbereid en klaar zijn om de ontmoeting in te kunnen stappen[2].

Starten door stilstaan
Hoe start je een bijeenkomst, een contact? We realiseerden ons dat we starten door eerst stil te staan, en waar te nemen, te luisteren, te voelen. Wat gebeurt er, wat is hier aan de hand? Welke diversiteit, welke meergelaagdheid is er? Dit aanvankelijke wachten, en laten, is grotendeels non-verbaal en niet rationeel. Het aanvoelen van stemming is belangrijk. Je stemt je af, luistert naar de stemmen die hoorbaar worden. Daarmee bepaal je al iets van die stemming: trager, minder doelgericht, meer naar diepere lagen, onderliggende vragen, trage vragen, ongehoorde stemmen. Daardoor ontstaan al de contouren van een nieuwe ruimte, waarin van alles kan gebeuren. Pas na de afstemming kom je daadwerkelijk in actie[3].

Structuur voor chaos
Door tijd en ruimte in te richten, geven we structuur aan, en wel een hele specifieke structuur, juist voor deze activiteit. We bakenen een ruimte af, met regels, kaders en doelen. Binnen die grenzen is alles mogelijk, ook, of juist, chaos. De normale regels, kaders en doelen zijn buiten, hier en nu gelden alleen de grenzen van de gespreksruimte.
Het allereerste waar we naar op zoek gaan is daarom of we situaties kunnen creëren waarin mensen tot hun recht komen, in de specifieke context die we aantreffen of vormgeven binnen een organisatie of zelf tot stand gebracht hebben daarbuiten. Die beweging is van af de eerste start van de casussen helder zichtbaar: overal wordt gezocht naar ruimte, naar onbelaste gespreksruimte, vanaf het allereerste kennismakingsgesprek tot aan de laatste afsluiting. We hebben – vanzelfsprekend - naar ruimte gezocht voor gesprek met en tussen de directe deelnemers aan de trajecten. In een traject buiten de werkorganisatie om, zoals de natuurbelevingstocht, blijft het daar ook bij. Sterker nog, juist de verandering van de context schept ruimte om je opnieuw te kunnen oriënteren op je eigen bestaansproject. Binnen de organisaties zoeken we ook naar gespreksruimte met de betrokkenen om de directe deelnemers heen, zoals met hun leidinggevenden en managers. Verticale en horizontale relaties spelen daarin beide een rol[4].

Het gaat ons met andere woorden om het identificeren van alle betrokkenen bij een specifieke situatie, in hun onderlinge machtsverhouding. Vervolgens zoeken we naar concrete manieren en situaties om hen met elkaar in gesprek te brengen, binnen of buiten de context

van de organisatie. Als de structuur werkt, en we goed afgestemd zijn, ontstaat een contact, een gesprek. In dat gesprek mogen de normale regels en verhoudingen overschreden worden. In die chaos worden nieuwe zienswijzen, nieuwe informatie, en nieuwe aspecten van de situatie zichtbaar, die voorheen niet aan het licht konden komen[5].

In een volgende stap moet je vervolgens opnieuw gespreksruimte creëren om deze informatie weer in gesprek te kunnen brengen bij de andere betrokkenen. In de intervisiecasus bespreekt de begeleider bijvoorbeeld een aantal zaken met de leidinggevende, en stimuleert de deelnemers om het werkoverleg te gebruiken om nieuwe inzichten in te brengen. In de natuurbelevingscasus onttrekt zich deze volgende stap gedeeltelijk aan het gezichtsveld van de begeleiders: hoewel er geregeld gespreksmomenten zijn waarbij de ervaringen van de deelnemers ingebracht kunnen worden in de groep, zijn het de deelnemers zelf die terug in de werksituatie hun nieuwe inzichten opnieuw in gesprek moeten brengen met degenen die daarbij betrokken zijn[6].

Dit alles vraagt nogal wat van de begeleider. Als de situatie daar is moet hij met zijn houding en communicatieve vaardigheden de voorwaarden kunnen scheppen om de betrokkenen inderdaad tot hun recht te laten komen. Dat vraagt om sturing, om interventies.

2.3 Interventies

Naar de pijn toe
Als de gespreksruimte ontstaat, en de eerste uitwisseling plaatsvindt, komt ons volgende handelingsprincipe aan de orde. Als begeleiders moeten we naar de wrijving en de pijn toe bewegen. We kennen allemaal de impuls elke onregelmatigheid, elk onbehagen, elk probleem, meteen weg te willen werken of weg te willen poetsen. Nu moeten we precies het tegenovergestelde doen. Zowel in het concrete groepswerk, als op niveau van de organisatie, is het onze bedoeling de signalen van wrijving en pijn juist op te pakken en de aandacht erop te richten. Het gaat erom het waarnemen van de pijn uit te houden[7].

Soms is dat verre van eenvoudig, als begeleider. Je moet het zelf uithouden, en ook nog anderen stimuleren om waar te nemen, zonder weglopen of wegpoetsen. In de intervisiecasus zien we dat op het niveau van de individuele deelnemers in de groep gebeuren. In de gedragscodecasus wordt het onbehagen en ongenoegen dat verborgen was luid en duidelijk hoorbaar in de organisatie. De begeleider neemt het geluid mee naar het managementteam. Juist de managers die deze geluiden van medewerkers steeds probeerden te ontkennen worden geconfronteerd met hun eigen onbehagen in de relatie met hun medewerkers en zien zich gedwongen de situatie onder ogen te zien. Ook zij zullen binnen dit traject naar de pijn toe moeten bewegen. Wrijving en pijn zijn hier nauw verbonden met de hiërarchische lijnen en de daarmee verbonden machtsverhoudingen. Ook in de intervisiecasus is dit zichtbaar, maar daar is het perspectief nog groter dan de organisatie: de pijn wordt ook ge-

voeld in de machtsverhoudingen die de samenwerking met een concurrerende organisatie onder de paraplu van veranderend gemeentelijk beleid met zich meebrengt.

Dynamiek zoeken, verstarring voorkomen

We komen dus op het spoor van verborgen gehouden, pijnlijke situaties, omgeven met wrijving. Vaak zagen we rondom zo'n pijnlijke situatie ook een bepaalde verstarring, fixatie of verharding, vaak gerelateerd aan de machtsverhoudingen in de situatie. Een patstelling, een bewust niet willen horen of luisteren, polarisatie, doodzwijgen, tot zwijgen proberen te brengen, al die mechanismen zijn in de casuïstiek zichtbaar. In het omgaan met deze problematiek zoeken we als begeleiders steeds naar dynamiek. Alleen door dynamiek, door beweeglijkheid, kunnen mensen nieuwe vormen vinden om met pijnlijke zaken om te gaan. Dat kan individueel, als innerlijk proces, en tegelijkertijd gezamenlijk, binnen een machtsgeladen context[8].

In de intervisiecasus grijpt de begeleider bijvoorbeeld heel duidelijk de commotie die medewerkers meebrengen uit de concrete werksituatie in de intervisiesituatie stelselmatig aan als werkmateriaal, waaruit zo mogelijk weer nieuwe actie, nieuwe beweging volgt. In de natuurbelevingstocht zetten de begeleiders de uitdagingen die het landschap biedt zorgvuldig in om de innerlijke beweging van de deelnemers waarneembaar te maken en te vergroten. Het gaat ons dus steeds om het zoeken naar mogelijkheden om wat verstard is weer flexibel te laten worden, zodat nieuwe beweging of dynamiek mogelijk wordt. We zoeken steeds naar plaatsen waar al beweging is, ondersteunen en vergroten die, en maken er ruimte voor. Soms zullen we proberen de dynamiek zelf op te roepen, bijvoorbeeld door te confronteren, te prikkelen of uit te dagen[9].
Dit belang van dynamiek heeft ook consequenties voor onze positie als begeleider. Wat we tot elke prijs moeten zien te voorkomen is dat we zelf verstarren, onze eigen beweeglijkheid verliezen. Dat is geen eenvoudige kwestie. De druk om je te voegen in het verstarde systeem kan enorm zijn. Er kan op de persoon gespeeld worden. Je competentie, inzet en vaardigheden kunnen ter discussie gesteld worden. Als je zwicht, word je een vast onderdeel van het systeem van de groep of de organisatie. Dan is je mogelijkheid om de beweeglijkheid te vergroten praktisch nihil.

Uitgaan van kracht en verantwoordelijkheid

We realiseren ons dat we een onderliggend mensbeeld hanteren, waarin de eigen kracht en verantwoordelijkheid van mensen om in elke situatie – hoe moeizaam ook – opnieuw hun eigen koers uit te zetten een belangrijke rol speelt[10].
Vooral in de intervisiecasus wordt helder hoe de begeleider de deelnemers steeds opnieuw uitnodigt om hun eigen kracht te ervaren en vanuit kracht te handelen. Een zelfde erkenning van de eigen vermogens en keuzevrijheid zien we in de deelnemersbeschrijving van de natuurbelevingstocht.
Op verschillende momenten in de casuïstiek spreken we mensen expliciet aan op kracht en verantwoordelijkheid. Over het algemeen doen we dat niet hardhandig, nee, vaak gaat het er

juist uitgesproken zachtzinnig aan toe. Erkenning, uitnodiging, bewaking van de veiligheid in de setting van de groep, dragen bij tot een klimaat waarin mensen ook daadwerkelijk in hun eigen kracht durven en kunnen verschijnen, en op basis daarvan verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen voor hun eigen keuzes. Juist de intervisiesessie waarin eigen kwaliteiten benoemd werden, kenmerkte zich door een hoge mate van intimiteit.
Het toebewegen naar de pijn, het bevorderen van de dynamiek, en het ontsluiten van de eigen kracht zorgen samen voor de voorwaarden waarin mensen tot een nieuw handelingsperspectief kunnen komen.

Laat je verrassen, maar wees voorbereid

Als het proces volgens de hierboven genoemde richtlijnen succesvol verloopt, blijkt dat tot toenemende dynamiek te leiden, maar vervolgens ook tot toenemende onvoorspelbaarheid. Nieuwe stemmen worden hoorbaar, verborgen thema's, zienswijzen en spanningen komen op tafel. Aan het begin van het traject kunnen deze zaken hoogstens globaal voorzien worden, en zeker niet inhoudelijk voorspeld. Soms breekt het zweet de verantwoordelijken voor het traject uit. Hoe wordt dit weer in goede banen geleid? Loopt de zaak niet uit de hand? Dat geldt zowel voor jezelf als begeleider, als voor je eventuele opdrachtgever(s), die intern de verantwoordelijkheid dragen. Voor elk van ons heeft dat wel eens geleid tot een hachelijke periode in de relatie met de opdrachtgever. Hoe je hier met elkaar weer uitkomt is cruciaal.
Wat ons betreft luidt de stelregel dat hoe meer de situatie de inzet van begeleider en traject rechtvaardigt, hoe meer er zich in het verborgene af blijkt te spelen en hoe minder de oorspronkelijke analyse van de situatie zal blijven staan in de loop van het traject. Vanuit dit gezichtspunt zijn onvoorspelbare gebeurtenissen dus een goed teken. Wanneer ze zich voordoen moeten ze verwelkomd worden. Ze moeten geïnterpreteerd en behandeld worden als het verschijnen van nieuwe thema's en bronnen van nieuwe informatie. Ze vormen aanleiding om (vervolg)vragen te stellen, nieuwe aandachtspunten te formuleren of de richting opnieuw te bepalen, op basis van completere of adequatere informatie.
Laat je verrassen, maar wees tegelijkertijd voorbereid op die verrassing. Het is goed om de onvoorspelbaarheid en de betekenis daarvan van te voren door te spreken met de opdrachtgever en zowel in het ontwerp van het traject als in de communicatie met de opdrachtgever steeds voldoende ruimte in te bouwen om de analyse, doelstellingen en aanpak te veranderen of bij te stellen[11].

Reflectie

Ons hele verhaal tot nu toe is doortrokken van het belang van reflectie. In het opbouwen van de praktijktheorie leek het bijna te vanzelfsprekend om te benoemen. Het belang ervan kan nauwelijks overschat worden. In onze manier van werken staat het ondersteunen van onze cliënten bij het (leren) reflecteren centraal. Het gaat ons er daarbij niet om een model neer te zetten waar vervolgens iedereen mee moet gaan werken, dus niet: alle neuzen één kant op! De leer- en veranderingsprocessen die we willen ondersteunen drijven op het zelf en gezamenlijk reflecteren op de eigen praktijk, en dan vooral op de waarde van die praktijk.

Onze casuïstiek laat in het omgaan met die reflectie weer een aantal handelingsprincipes zien.
Ten eerste starten we in de reflectie steeds bij het hier en nu van het eigen handelen van de betrokkenen in concrete situaties, de eigen beleving van die situatie. Daarvoor sluiten we ook zo dicht mogelijk aan bij de taal en belevingswereld van de mensen die het betreft[12].

Op basis daarvan start het inhoudelijk gesprek over de eigen waarden en beweegredenen, de waarde van het handelen voor de eigen cliënten, en voor de organisatie als geheel. Steeds blijven we de samenhang zoeken met uiterst concreet handelen in concrete situaties. Pas daarna komt de ontwerpende reflectie: wat nu, hoe nu verder, hoe te handelen?
Terwijl we oefenen in reflectie met de deelnemers aan onze trajecten, reflecteren we al doende zelf op ons eigen handelen. Hoe openlijker we dat doen, hoe meer we onze eigen reflectie en de waarde die deze voor ons heeft ook kunnen gebruiken in het traject.

2.4 De eigen persoon

Je eigen instrument zijn
Al deze elementen van de praktijktheorie laten zien dat we als begeleider onze eigen persoon als instrument inzetten in ons werk.
Misschien wel het belangrijkst is, dat we onszelf inzetten als een heel gevoelig waarnemer: waar bestaat wrijving, pijn, ongemak, dynamiek, kracht, machteloosheid? (element van al onze perspectieven) Veel van dat waarnemen gebeurt non-verbaal, kan nauwelijks bereflecteerd worden. Het is een kwestie van 'fingerspitzengefühl': tasten, aftasten, nog zonder woorden, een constant openstaand subtiel contact met wat er bij de ander(en) gebeurt.
We hebben al gezien dat het toe bewegen naar de spanning, de pijn, de wrijving, plaatsvindt in een systeem met allerlei mensen die vaak juist gericht zijn op het beheersen of verborgen houden van die wrijving en pijn, het in stand houden van de verstarring, en het voorkomen van onvoorspelbaarheid. Als begeleider moeten we als het ware tegen de stroom op werken. Tegelijkertijd hebben we natuurlijk ook onze eigen grenzen in het onder ogen kunnen zien en uit kunnen houden van pijn, angst, wrijving, spanning, conflict of onvoorspelbaarheid. De situatie waarin je persoonlijk geraakt wordt is bijna niet te vermijden. Op die momenten is van doorslaggevend belang of je je eigen kwetsbaarheid kent en kunt hanteren[13].

We beschikken daarin allemaal over onze eigen vaardigheden en methoden. Soms is dat voldoende, soms niet. Dan moeten we in al onze kwetsbaarheid en geraaktheid op zoek gaan naar iets nieuws, om te voorkomen dat we opgesloten raken in het systeem van onze cliënt[14].
Constante reflectie is geboden, in een situatie die daartoe niet altijd veel ruimte biedt.

Verschillende aangrijpingspunten
Niet alleen onze eigen gevoeligheid en kwetsbaarheid, en onze vaardigheden om daarmee te werken zijn belangrijk.
We kennen onszelf als begeleider zowel eigen waarden toe, als de wens meerwaarde te creëren. Onze eigen bestaansethiek staat op het spel, het perspectief waardoor we de werkelijkheid bekijken, de waarden die daarin gevangen zijn, en de theoretische modellen die we op basis daarvan hanteren.
Dat betekent ook dat de aanpak van verschillende begeleiders verschillend zal zijn. Ieder van ons kiest zijn eigen nadruk, en de daarbij behorende aangrijpingspunten. In onze casuïstiek is dat ook duidelijk. In de intervisiecasus ligt de nadruk op de ontwikkeling van de kracht van de medewerkers. Het aangrijpingspunt ligt daar op het niveau van het team. In het gedragscode-traject kiest de begeleider veel meer voor het vloeibaar maken van verstarde machtsverhoudingen. Daarbij wordt het aangrijpingspunt naar de organisatie als geheel verplaatst. De natuurbelevingscasus sluit weer meer aan bij het toe bewegen naar de pijn en het vergroten van beweeglijkheid. Het aangrijpingspunt ligt hier bij het individu in zijn omgeving: de natuur en de groep. Deze verschillende aangrijpingspunten zijn verankerd in het theoretisch en normatief perspectief van de verschillende begeleiders, zoals opgenomen in het volgende hoofdstuk.

Jongleren: meergelaagde reflectie
Als we dit alles zo op een rijtje zetten, valt op dat de situaties die we als begeleiders tegenkomen vragen om reflectie op veel verschillende lagen en thema's.
Het gaat om de context van de organisatie, het systeem binnen de organisatie, het team of de groep deelnemers die je voor je hebt, de individuele deelnemers daarbinnen, de eigen positie als begeleider en alle samenhangen tussen die verschillende niveaus. Het gaat om het waarnemen van de verschillende voorspelbare en onvoorspelbare thema's die op die verschillende niveaus spelen. Het gaat om het waarnemen van pijn en wrijving, om het identificeren van verstarring en beweging. Het gaat om de mogelijkheden om onbelaste gespreksruimte te realiseren.
Het gaat om het waarnemen van onze eigen innerlijke angsten en onmogelijkheden, om hetgeen we zelf zouden willen vermijden, onze eigen verstarring en de vraag hoe daarmee om te gaan. Het gaat voortdurend om de vraag of de meerwaarde die we als begeleider willen realiseren nog altijd voldoende bereikt kan worden.
Dat alles vraagt natuurlijk om inhoudelijke reflectie, maar steeds ook om reflectie op onze relaties met de verschillende betrokkenen en de (methodische) communicatie die dat van ons vraagt[15].

In ons handelen spelen al deze verschillende elementen aanhoudend een rol, in wisselende combinaties en in een complexe onderlinge verhouding. De kunst is om zoveel mogelijk van deze verschillende lagen en perspectieven naast elkaar en door elkaar heen te kunnen blijven zien en van daaruit te handelen. Dat vraagt een voortdurend intensief niveau van reflectie. Tevoren en achteraf konden we daar over het algemeen wel tijd voor maken. Als je

de complexiteit overziet, is dat ook een must. Het gaat dan om *reflection on action*.
Dit tevoren en achteraf reflecteren is echter maar een klein deel van het verhaal. Minstens zo belangrijk is voor ons de reflectie tijdens het handelen op de keuze tussen de verschillende handelingsmogelijkheden die zich openen en sluiten. Dat gebeurt deels half bewust, deels expliciet, intuïtief en razendsnel, zoals een jongleur alle bordjes draaiend houdt. Dit noemen we *reflection in action*.
Deze afwisseling tussen *reflection in action* en *reflection on action* is een kenmerkende en noodzakelijke competentie van begeleiders op het terrein van arbeid en zingeving. We moeten ons bekwamen in het jongleren.

Congruentie

Als we ons niet laten verleiden om te verstarren of onze geraaktheid te verbergen, en als we blijven handelen vanuit eigen kracht en verantwoordelijkheid, dan zijn we congruent. Wat we laten zien en wat we nastreven is dan één en hetzelfde. Dat is een opdracht die we onszelf stellen, zonder te willen poneren dat we dat altijd ook waar kunnen maken.
Ons handelen als begeleider rondom arbeid en zingeving is geworteld in een eigen bestaansethiek. Als het goed is, maakt het instrumentarium dat we gebruiken die bestaansethiek zichtbaar en voelbaar voor de mensen met wie we werken.
Daarmee zijn we terug bij de start van de beschrijving van onze praktijktheorie:
Dit werk is 'werk dat niet losstaat van je eigen bestaansethiek, maar daar juist mee verbonden is, erdoor geïnspireerd en scherp gehouden wordt.'

Noten

1. Zie ook:
   3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "*macht vloeibaar houden*".
   3.4 Arbeid en spiritualiteit: "Een spiritueel perspectief vestigt de aandacht op chaotische en spanningsvolle situaties, is daarin volop geïnteresseerd, zonder deze situatie meteen te willen veranderen. Men zorgt dat men volop in de situatie aanwezig is, alert."
   3.2 Verborgen krachten: "Dissonanten geven aan waar iets wringt, vals klinkt, en waar de meningen verdeeld zijn. Ze geven ook aan waar de schoen wringt, waar sprake van (on)macht is en waar geen samenspraak bereikt is of wordt."
2. Zie ook:
   3.2 Verborgen krachten: "Iedere bijeenkomst is een nieuw avontuur waarin je ruimte creëert voor het onverwachte, het nieuwe, het sprankelende, maar ook het onzekere."
   3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "Het gaat om steeds opnieuw helder waarnemen wat zich openbaart, ook mijn eigen innerlijke reactie daarop."

3. Zie ook:
   3.2 Verborgen krachten: "De structuur biedt iedereen de mogelijkheid even op adem te komen als de chaos schijnbaar onoverkomelijk lijkt."
   3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "Vóór elke inbreng moet er ontvankelijkheid zijn."
   3.4 Arbeid en spiritualiteit: "het 'scherpen' van de zintuigen".
4. Zie ook: 3.5 Normatief handelen op het grensvlak van warme betrokkenheid en koele analyse: "*Omgaan met spanning tussen functionaliteit en existentie in een organisatorische context*".
5. Zie ook: 3.2 Verborgen krachten: "Iedere bijeenkomst is een nieuw avontuur waarin je ruimte creëert voor het onverwachte, het nieuwe, het sprankelende, maar ook het onzekere." "Het lijkt wellicht chaos; die is er ook, welbewust, maar er is ook structuur, vanuit de intervisiemethodiek. De structuur is echter alleen de kapstok, het middel, nooit doel op zich."
6. Zie ook: 3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "Ik bouw een aantal lussen in een traject, waarbij de resultaten tot dan toe bij verschillende betrokkenen ingebracht kunnen worden."
7. Zie ook: 3.4 Arbeid en spiritualiteit: "Willen we sensitief blijven dan zullen we spanning, onrust en pijn moeten leren onder ogen te zien en uit te houden."
8. Zie ook: 3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "*macht vloeibaar houden*".
9. Zie ook: 3.2 Verborgen krachten: "Met name de productieve macht biedt mogelijkheden die vaak pas zichtbaar worden in de grondhouding van 'uitdagen."
10. Zie ook: 3.2 Verborgen krachten: "Ik daag uit en creëer ruimte, op zoek naar het potentieel en de mogelijkheden die dat potentieel kan bieden om de werkers in die organisatie met morele dilemma's te leren omgaan."
11. Zie ook: 3.4 Arbeid en spiritualiteit, onder Orde en chaos: "Je kan dus concluderen dat waar orde en regelmaat efficiëntie maar ook traagheid met zich meebrengen, daar roept chaos alertheid en onrust op. Voor chaos blijkt dus een belangrijke rol weggelegd als het gaat om het verhogen van de sensitiviteit."
12. Zie ook:
    3.2 Verborgen krachten: "Hoe luister ik naar de lijfelijke dimensies in hun verhalen en hoe ga ik om met hun lijfelijke aanwezigheid; telt alleen de taal van het woord of ook die van hun lichaam?"
    3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "*macht, diversiteit en taal*".
13. Zie ook:
    3.4 Arbeid en spiritualiteit: "Om toch gevoelig en open te kunnen zijn is weerbaarheid essentieel. Ontwikkelen van sensitiviteit gaat daarom onvermijdelijk hand in hand met werken aan persoonlijke weerbaarheid."
    3.5 Normatief handelen op het grensvlak van warme betrokkenheid en koele analyse: "Openstaan voor en aansluiting vinden op de gevoels- en betekenislaag van personen in organisaties was voor mij oorspronkelijk echter niet zo van-

zelfsprekend. Door bewust te reflecteren op mijn eigen biografie en mij vormen van biografische begeleiding eigen te maken kan ik nu ook dit perspectief goed hanteren."

14. Zie ook: 3.3 Macht vloeibaar en stemmen hoorbaar maken: "Mijn normatieve professionaliteit vraagt me dat ik ook daadwerkelijk in dat machtsproces ga staan en daarin doe wat ik denk dat goed is: me niet aansluiten bij één van de partijen, luisteren, ruimte maken, verhalen hoorbaar maken, samenspraak tot stand brengen, macht vloeibaar maken. Dat vraagt van me dat ik de spanning die dat me oplevert uit weet te houden."
15. Zie ook: 3.5 Normatief handelen op het grensvlak van warme betrokkenheid en koele analyse: "*Werken met een combinatie van objectiveren en subjectiveren*".