

A close-up portrait of a woman with short, wavy brown hair, looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a light-colored top. The background is a plain, light color.

**‘Schitteren
en schutteren
in ons werk’**

*‘Als je wilt leren, heb je een ander nodig. Zelf zie je wat je toch al zag.’ Het is een van de vele inzichten uit het boek *Betekenisvolle werkrelaties van organisatieadviseur, docent en coach Ina Ahuis. Een vrouw voor wie een stem laten horen op het werk ook een leerproces was. Een gesprek met een bevlogen vrouw die niet angstig is om haar eigen valkuilen te delen.**

Tekst: Hedda Treffers

Je boek is heel toegankelijk geschreven en de tekeningen van Barbara Stok maken het ook nog levendig en humoristisch.

Ben je trots?

‘Ik ben heel tevreden. Ik had Barbara Stok al heel lang in mijn hoofd, maar was bang dat ik haar hulp niet meer zou kunnen krijgen. Zeker niet na haar zeer lovend ontvangen boek over Vincent van Gogh. Gelukkig lukte het wel en toen ik haar sprak hadden we meteen een klik. Aan de twinkeling in Barbara’s ogen zag ik dat ze precies begreep welke werksituaties ik graag door haar wilde laten uitbeelden.’

Toen ik je boek las, dacht ik wel: eigenlijk zouden we allemaal in therapie moeten voordat we aan een baan beginnen.

[lachend] Ha, ha, nou, therapie misschien niet, maar een beetje zelfinzicht is wel handig op de werkvloer ja.’

In je boek vinden zien we twee voorbeeldfiguren terugkomen: Jacob en Julia. Zij zijn eigenlijk exemplarisch voor wat er mis kan gaan in een werkrelatie, toch?

‘Klopt ja. Jacob en Julia zitten nou precies in een werkrelatie die ze *beiden* niet willen. Ze hebben elkaar nodig, maar ze opereren ieder vanuit een eenzijdig frame. Zo’n frame is het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat je daarin te doen staat. In een eenzijdig frame geef je jezelf de opdracht iets te voorkomen of te vermijden. In dit geval moet Jacob een verandertraject vormgeven en wil hij teamleider Julia meekrijgen in dit proces. Julia heeft sterke bedenkingen bij Jacobs plan en uit haar twijfel. Jacob ervaart haar als een lastige tante die zijn opdracht en positie in gevaar brengt. Het resultaat is dat ze niet verder komen.’

Wat is de oplossing op zo’n moment?

‘De oplossing zit hem in het boven water krijgen wat er echt speelt. Beide partijen zijn niet onwelwillend, maar worstelen met hun eigen onzekerheden en vooronderstellingen. Die zijn relevant voor het veranderproces en moet je eerst blootleggen voordat je verder kunt.’

Heb je zelf eigenlijk weleens in een werkrelatie gezeten die je tegenstond?

‘Ik heb aan het begin van mijn carrière zes jaar op een ministerie gewerkt. Daar hield ik in sommige situaties mijn – achteraf best prima ideeën – voor me of ik verpakte mijn mening in een vraag. Dat had dan weer te maken met mijn eigen achtergrond, de les die ik van huis uit heb meegekregen: *je vindt pas iets als je er goed over nagedacht hebt. En vooral niet bluffen.* Ik kom uit het Noorden hè.’

‘Werk is voor veel mensen een levensvervulling’

Heb je dat juk enigszins van je kunnen afschudden?

‘Ja, ik heb wel langzaam ontdekt dat het er niet om gaat dat je het goed zegt, maar dat je iets toevoegt vanuit jouw perspectief op basis van wat jij op dat moment kan zien. En dat je eigen betoog ter discussie stellen een must is om te kunnen leren. Dus niet je gelijk halen, maar je ongelijk halen.’

Ik had laatst een vervelende werksituatie. Mag ik die aan je voorleggen?

‘Zeker, ik ben heel benieuwd!’

Ik zat bij een vergadering met allemaal heren. Qua leeftijd of opleiding doe ik zeker niet voor hen onder, maar toch was ik degene die koffie moest gaan zetten voor iedereen, ongetwijfeld omdat ik de enige vrouw was. Het maakte me zo nijdig!

‘Ook hier moet je je eerst afvragen of het wel zo is dat ze jou om die reden vroegen om koffie te halen. Dat is een aanname die jij doet. Blijkbaar is dat ook een van jouw ‘triggers’, een prikkel die jouw denken en doen beïnvloedt: niet voor vol aanzien worden. Het gekke is dat je er juist dan ook vaak naar gaat gedragen. Doordat je nijdig wordt, kan de ander vinden dat je je aanstelt. Waardoor jij je weer niet serieus genomen voelt.’

Is dit wat je bedoelt met de paragraaf 'daar komen waar we niet zijn'?

'Ja, dit is daar een heel goed voorbeeld van. Soms zorg je er zelf voor dat je daar komt waar je niet wilt zijn. Ik heb in mijn werk gemerkt dat mensen heel vaak uit alle macht proberen iets te voorkomen - zoals jij nu wilde voorkomen om als 'het vrouwtje' gezien te worden - en dat ze daar dan juist in belanden. Dat ze het - in zekere zin - onbewust sturen omdat ze de ander met hun reactie tot precies dat gedrag aanzetten waar ze last van hebben.'

Wat had ik dan moeten doen?

'Je had kunnen reflecteren op je eigen frame, je eigen logica, en deze ter discussie stellen. Je zei net: 'ongetwijfeld omdat ik de enige vrouw was.' Maar het helpt juist om de twijfel toe te laten. Wie weet waren er heel andere redenen om jou te vragen koffie te halen. Door daarover na te denken, kun je wat losser kijken naar het voorval en kun je vervolgens gemakkelijker je frame toetsen bij de ander.'

Hoe kan ik dit leren?

'Achter in mijn boek staan tien tools om je te ondersteunen en begeleiden om je werkrelaties betekenisvoller te maken. Bijvoorbeeld door je triggers en moerasgedachten helder te krijgen. Een van jouw moerasgedachten is misschien dat mensen je niet serieus nemen.'

Ja, in je boek komt de term 'moerasgedachten' regelmatig voor. Een fijn woord. Kun je het toelichten?

'Dat woord schoot me ineens te binnen. Ik was er zelf ook blij mee, omdat het exact weergeeft wat het inhoudt. Als je getriggerd raakt, krijg je 'moerasgedachten'. Je wordt als het ware teruggebracht bij de momenten in je leven dat je je 'klein' voelde of je schaamde. Die momenten hebben we allemaal gehad en we ontwikkelen ook allemaal een gedragsrepertoire om hiermee om te gaan. Bijvoorbeeld door te zeggen dat iets niet jouw schuld is of door smoesjes te verzinnen. Je wilt op zo'n moment de spanning bij jezelf voorkomen of vermijden, omdat je het gevoel hebt dat je de vaste grond onder je voeten aan het verliezen bent.'

Wat zou een betere strategie zijn?

'Je kunt je moerasgedachten onder de loep nemen en je gevoeligheid onderzoeken. Daarnaast kun je, vanuit het besef dat iedereen moerasgedachten heeft, ze bespreekbaar te maken.

Als je je onzekerheid kunt laten zien en de ander daar begrip voor kan opbrengen, kun je de werkrelatie juist versterken en voorkomen dat je wegzakt in het moeras.'

Je werkt als organisatieadviseur. Wat houdt dat werk precies in?

'Ik word ingezet bij samenwerkingsvraagstukken, met complexe vragen over verandering en strategie en bij conflicten. Soms zitten werkrelaties muurvast. Mijn taak is dan om dit met behulp van mijn gedachtegoed bespreekbaar te krijgen. Als de samenwerking weer op gang komt, is het prachtig om te zien hoe mensen elkaars inzichten weer kunnen benutten en zo tot slimmere oplossingen en besluiten komen.'

Waar gaat het dan mis in zo'n werkrelatie?

'Mensen zijn vaak slim, betrokken en welwillend, maar komen toch in een werkrelatie terecht die ze beiden niet willen. Dit heeft te maken met onderliggende frames. Die moet je helder krijgen. Want mensen worden soms weggezet als lui of incompetent terwijl ze dat helemaal niet zijn, maar simpelweg in een werkrelatie vastzitten waar ze geen raad mee weten. Zo ben ik laatst ergens aan het werk geweest om een groot conflict ontfaamd te krijgen. Na enige tijd kwam ik erachter dat het ging om oude pijn: de ene afdeling verdiende meer dan de ander terwijl dat op geen enkele manier gerechtvaardigd kon worden. Dat moest eerst uit de wereld geholpen worden.'

'Slimme, betrokken mensen komen toch in een samenwerking die ze niet willen'

Hoe pak je die frames - die eenzijdige denkbeelden - bij mensen aan?

'Als je vastzit in een eenzijdig frame, voelt jouw verhaal als de waarheid. Het is dan de kunst om te leren 'reframen'. Hiervoor staan ook tools in mijn boek. Je leert dan meerzijdig naar de werkrelatie te kijken en je kunt het vervolgens productiever aanpakken. Om met psycho- en relatietherapeut Esther Perel te spreken: 'Er zijn twee personen nodig om een patroon te laten ontstaan. Er is slechts één persoon nodig om daarin iets te veranderen. Je kunt je verantwoordelijkheid nemen en beslissen niet in het patroon te blijven.'

Ina Ahuis is gespecialiseerd in leren in organisaties en werkt als organisatieadviseur aan samenwerkingsvraagstukken. Ze ontwikkelde daarnaast haar eigen leergang, is docent bij verschillende instituten en treedt op als coach.

In haar boek *Betekenisvolle werkrelaties* biedt ze praktische theorieën, taal en handvatten voor leiders, adviseurs, trainers, coaches en andere professionals die werkrelaties in de samenwerking beter willen begrijpen en versterken.

Over dit gedachtegoed heeft Ahuis ook een vijfdaagse leergang ontwikkeld. Meer hierover is te lezen op haar website www.ahuis.com.

Betekenisvolle werkrelaties

ISBN 9789462763401

Prijs € 28,50



Een van je 'helden' die je aanhaalt in het boek is de psycholoog en econoom Chris Argyris. Kun je aangeven wat je van hem geleerd hebt?

'Chris Argyris is de grondlegger van de lerende organisatie. Ik ben door hem opgeleid en zijn gedachtegoed gebruik ik bij mijn zelfontwikkelde leergang. Hij beschreef onze 'defensive routines' oftewel de beschermingsstrategieën waarmee we als mens proberen controle te houden. We doen er alles aan om onze eigen waarheid – ons eenzijdige frame – vast te houden. Je kunt het zien als een soort 'oogklepdenken': ik zie het goed, de ander ziet het fout en ik zal de ander nog eens uitleggen hoe het werkelijk zit. We zijn er helaas heel goed in. Argyris noemt dit 'skilled incompetence'.'

Zien we dit ook terug bij Jacob en Julia, de voorbeeldfiguren in je boek?

'Exact. Jacob heeft als strategie 'ik moet het heft in handen houden, want ik kan nu eindelijk laten zien wat ik kan. Nu die muts Julia nog meekrijgen'. Terwijl Julia op haar hoede is, hem een naïeve gast vindt en afstand probeert te houden om zichzelf en haar collega's te beschermen.'

Komt hier het reframen weer om de hoek kijken?

'Om iets te kunnen veranderen in een werkrelatie die vastzit, zul je moeten reframen. Hoe kun je anders naar jezelf en naar de ander kijken? Wat zou je dan kunnen doen en welk effect kan het geven? Dat vraagt om scherpte ten aanzien van je eigen bijdrage aan de situatie, maar zeker ook enige mildheid ten opzichte van jezelf. De zin 'ja ja, ik ben me er eentje' (Herman Finkers), die ik in het boek heb opgenomen, sluit hier mooi op aan.'

'Schitteren en schutteren in ons werk', zo omschrijf je de lezing die je binnenkort gaat geven. Mooie alliteratie!

'Ja, fijne woordspeling hè? De ene dag rijd je terug van je werk en voel je je 'on top of the world'. De volgende dag gaat er iets mis en voel je je ineens weer een beginner. Dat kennen we allemaal, denk ik. In mijn boek leg ik uit hoe dit komt.'

Je zou ook kunnen denken 'het is allemaal maar werk hè, maar waar gaat het nou helemaal over'?

'Onproductieve werkrelaties kosten heel veel tijd, energie en geld, dus zakelijk gezien is dat niet handig. Daarnaast is werk voor veel mensen een levensvervulling. Een goede reden om die tijd zo betekenisvol mogelijk door te brengen.'