

Zo binnen, zo buiten *de kracht van polariteiten*

Martine van den Bosch

Wat is het binnen jezelf dat je buiten jezelf een bepaald persoonlijk vraagstuk tegen komt? Uitgaande van het gegeven dat onze persoonlijkheid uit deelpersoonlijkheden bestaat en dat deze 'subpersoonlijkheden' polariteiten vormen gaat het er om dat wij binnen ons zelf alles omarmen wat er is. Zodoende kunnen we dynamisch balanceren tussen tegenpolen om onszelf te leiden en te sturen vanuit eigenheid en echtheid. Dat wat wij binnen onszelf hebben verstoten komen wij buiten onszelf weer tegen. Een persoonlijke ontwikkeling van inzicht naar kracht voor zelfsturing van individuen, groepen en teams.

1. Van buiten naar binnen

Voor mensen is het veelal gemakkelijker een probleem buiten zichzelf te benoemen dan 'binnen' zichzelf. En ook om voor problemen die zich voordoen, oorzaak en oplossing buiten zichzelf te zoeken in plaats van of mede bij zichzelf. Als management coach en counselor ontmoet ik deze mensen regelmatig: professionals die mij bijvoorbeeld meedelen dat ze op hun werk niet serieus genomen worden; managers die vertellen dat hun medewerkers hun verantwoordelijkheid niet nemen en veranderingen daardoor niet kunnen worden doorgevoerd.

Deze cliënten verwachten wellicht dat we gaan kijken naar wat er *buiten* hen gaande is.

Het gaat echter om wat er *binnen* hen gaande is. Tips en trucs waarmee een leidinggevende zijn afdeling beter kan aansturen of waarmee zij zichzelf beter kan positioneren als leidinggevende lossen het eigenlijke vraagstuk niet op. Het gaat erom: "wat is het *binnen* jou dat maakt dat het *buiten* jou niet loopt zoals je wilt?"

Oorzaken en oplossingen van dit soort problemen liggen voor een groot deel of tenminste mede bij de cliënten zelf: in hun overtuigingen en in hun persoonlijkheid. Om hier in betrekkelijk korte tijd zicht op te krijgen, werk ik met het begrip 'polariteiten'. Ik maak deze cliënten bewust van polariteiten binnen hen zelf, in hun omgeving en tussen beiden. Ik leer hen daarmee 'werken' en zo hun grenzen verleggen. Ze krijgen weer zicht op kracht en hervinden de spirit in hun werk.

2. Van binnen naar buiten

Elk mens, elke persoonlijkheid kent deelpersoonlijkheden die zich als polen ten opzichte van elkaar kunnen verhouden. Er wordt in dit verband ook wel gesproken over 'energieën' of 'personas'. Een deelpersoonlijkheid kent bepaalde eigenschappen en toont zich in wat een persoon denkt, voelt, weet, vindt, beweert.

Mensen ontwikkelen in hun leven vooral die eigenschappen die hun in hoge mate van pas komen en hun helpen te 'overleven'. Deze eigenschappen maken dat ze staan waar ze staan en dat ze zijn wie ze nu zijn. Het zijn deze eigenschappen, deze primaire polen, die in belangrijke mate hun dagelijks doen en laten bepalen.

Elke primaire pool heeft een tegenpool: eigenschappen die onderontwikkeld of verstoten zijn. Mensen zijn zich veelal niet bewust van die onderontwikkelde deelpersoonlijkheden totdat ze op een zeker moment in hun leven tegen grenzen aanlopen. Mensen die tegen grenzen aanlopen reageren daar op verschillende manieren op. De één klampt zich vast aan het uitoefenen van controle. Bij een ander maakt de overontwikkelde kant dat hij zich in hoge mate gaat aanpassen om te voldoen aan (vermeende) verwachtingen van anderen. Deze mensen raken zichzelf als het ware kwijt.

Casus 1: Cees

Cees werkt als adviseur bij een organisatieadviesbureau. Cees werkt uitermate resultaatgericht. Naar mate hij meer opdrachten krijgt en de opdrachten zwaarder worden merkt hij dat hij eigenlijk aan het einde van elke opdracht weg gaat met een slecht gevoel. Inmiddels is het zo dat het zweet hem uitbreekt als er iets van hem wordt verwacht, al is het maar een kennismaking bij de klant.

Bij Cees thuis, vroeger en nu nog, hoor je er helemaal bij als je overtuigend en met humor een mooi en goed verhaal neer kan zetten. De lat ligt hoog want het moet ook kloppen, zo niet dan overtroeven de anderen je met de juiste informatie en dan ben je even niet top of the bill. Het proces daar naar toe is niet belangrijk, het resultaat wel.

Cees, een creatieve gevoelsjongen, heeft de proceskant binnen zichzelf verdrongen om vervolgens met de anderen te gaan voor het resultaat. Dit heeft hem veel opgeleverd, in zijn thuissituatie en op zijn werk. Nu gaat dit gedrag zich tegen hem keren. De situatie als organisatieadviseur vraagt ook om aandacht voor het proces. Maar hoe doe je dat?

Casus 1 schildert een situatie waarin primaire eigenschappen niet meer werken. Ze zijn overontwikkeld, ze roepen weerstand op of kosten zoveel kracht dat ze kunnen leiden tot een burn-out.

Er wordt wel eens gezegd dat mensen die vatbaar zijn voor een burn-out de beste werknemers van een organisatie zijn. Het zijn de harde werkers die alsmaar doorgaan. Ze zijn zich niet bewust van hun motieven om hard te werken. Op den duur overschrijden ze hun grenzen en komen ze op een smal pad terecht. Ze moeten leren weer nieuwe paden te betreden.

Op het moment dat iemand inziet dat zijn primaire pool belemmerend werkt, is

dat een mooi aangrijpingspunt voor persoonlijke ontwikkeling. Hij of zij kan er dan voor kiezen de eigen onderontwikkelde en verstoten eigenschappen nader te leren kennen en in te zetten om balans te vinden en goed te functioneren: in de werkomgeving en in het privé-leven.

Primaire en verstoten of onderontwikkelde polen in iemands persoonlijkheid zijn ook goed te herkennen in het bekende Kernkwadrant van Daniël Ofman. De primaire pool herbergt de kwaliteit die bij overmatige inzet een 'valkuil' kan worden. De verstoten pool staat gelijk aan de 'allergie' in het Kernkwadrant. Het is de kunst om dat wat je verstoten hebt te zien als een uitdaging voor ontwikkeling en om weer van *binnen* naar *buiten* te werken.

Casus 2: Daniëlle

Daniëlle geeft leiding aan een bedrijfsbureau van een grote organisatie. Zij heeft een visie op hoe dit bureau efficiënter zou kunnen werken, maar tracht tevergeefs de daarvoor noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Haar medewerkers lijken meer sturing te willen. Zelf wil ze dat haar medewerkers juist meer eigen verantwoordelijkheid nemen en de gemaakte afspraken nakomen. Ondertussen stapelt het werk zich op en Daniëlle heeft het gevoel volkomen vastgelopen te zijn. Hoe kan zij orde op zaken stellen en weer plezier krijgen in haar werk?

Daniëlle is breedspakig en geeft de indruk dat ze met dit 'uitwaaieren' eerder aan de oppervlakte blijft dan de dingen benoemt zoals ze zijn. Ze vertelt dat ze het belangrijk vindt dat er een goede sfeer heerst op de afdeling en dat ze er waarde aan hecht dat haar medewerkers zich gehoord voelen.

Naar aanleiding van de vraag welke andere waarden in haar leven belangrijk zijn, wordt al snel duidelijk dat voor haar harmonie boven alles gaat. Daniëlle heeft een wat provocerende en onvoorspelbare moeder wat zij in haar jeugd als onveilig element heeft ervaren. Haar vredelievende vader streeft harmonie na. Die eigenschap lijkt Daniëlle te hebben omarmd en heeft haar ook ver gebracht in het leven, privé en in haar werk.

Tijdens de gesprekken wordt haar echter duidelijk dat die eigenschap er ook de oorzaak van is dat ze aan de oppervlakte blijft. Ze vermijdt elke vorm van confrontatie. Ze neemt haar medewerkers bijvoorbeeld alle verantwoordelijkheid uit handen zodra ze merkt dat de resultaten achterblijven. Liever dat dan hen daarop aan te spreken.

Daniëlles tegenpool zijn die eigenschappen en keuzemogelijkheden die niet uit de verf komen: duidelijkheid scheppen, grenzen stellen, aanspreken en confronteren. Dit is echter wel wat de situatie *buiten* haar behoeft. Een mooie uitdaging voor verdere persoonlijke ontwikkeling!

3. Binnen en buiten: communicerende vaten

Casus 2 illustreert de diverse polariteiten die een rol kunnen spelen bij een dergelijke problematiek: polariteiten binnen Daniëlle, polariteiten binnen haar afdeling, polariteiten tussen Daniëlle en haar afdeling. De sturing die van *buiten*, door de afdeling van Daniëlle, wordt gevraagd en waar zij niet aan lijkt te kunnen voldoen, zijn de eigenschappen die *binnen* Daniëlle onderontwikkeld zijn.

Bij haar medewerkers is het idee en het vermogen eigen verantwoordelijkheid te nemen onderontwikkeld. Het is aan Daniëlle om het nemen van verantwoordelijkheid te helpen ontwikkelen en het reactieve gedrag van de afdeling te verminderen.

Als cliënten inzien dat hun sterke primaire pool hen in onbalans heeft gebracht, zijn ze vaak geneigd om de invloed van die primaire pool naar nul terug te brengen. Ze zijn er helemaal 'klaar' mee.

Alles op alles zetten om de sterke primaire pool te onderdrukken, werkt averechts. Immers, dat wat je aandacht geeft, groeit. Het is effectiever om aandacht te geven aan dat wat minder ontwikkeld is: aan de tegenpool.

Polariteiten kun je zien als communicerende vaten: als je het peil, de aandacht aan de tegenpool verhoogt, zakt het peil aan de primaire pool onmiddellijk.

Raadzaam is hiermee wat eerste stappen te zetten op het terrein van de tegenpool en te ervaren wat dat brengt.

Casus 3: Rob

Rob is directeur en iemand die veel wil en veel kan bereiken. Hij is een visionair en ontwikkelaar. Rob is trots op wat hij doet. Eigenlijk is hij meer bezig met *wat* hij doet dan met *wie* hij is; met dat wat *buiten* hem is, dan met wat zich *binnen* hem afspeelt.

Wat Rob echter in toenemende mate dwars zit, is dat mensen hem niet met respect lijken te behandelen. Soms zien ze hem niet eens staan. Onlangs nog, vertelt hij, zei iemand met wie hij een afspraak had elders in het land, een afspraak af omdat hij het te druk had. Rob ontving pas een sms'je toen hij al was gearriveerd. Hij baalde ervan, maar reageerde niet, maar het is duidelijk dat het Robs zelfrespect geen goed deed.

Rob komt uit een gezin met elf kinderen. Zorgen voor de ander was de orde van de dag. Jezelf wegcijferen was de leidraad. Robs primaire pool is dan ook: in hoge mate voldoen aan de verwachtingen van anderen, in feite om 'gezien' te worden. Rob bereikt met dit gedrag echter het tegenovergestelde: hij maakt zichzelf onzichtbaar. Zijn tegenpool - de behoefte zelfbewustzijn te ontwikkelen, de eigen grenzen te bewaken, zichzelf te 'zien en te laten zien' - laat zich voelen.

Niet lang daarna gaat Rob door zijn rug. Hij geeft zichzelf rust en ruimte en gaat, geheel tegen zijn gewoonte in, niet naar een vergadering. Hij krijgt

aandacht in de vorm van belangstellende en begripvolle telefoontjes. Hij voelt respect. En vanmorgen heeft hij mij gevraagd of hij een half uur eerder dan afgesproken naar het coachingsgesprek kan komen omdat hij graag naar de fysiotherapeut wil gaan.

4. Zelfsturing en eigen leiderschap: dynamisch balanceren

Het is belangrijk te beseffen dat er niet zoiets is als een ideaal en statisch evenwicht tussen polen. Het streven moet niet zijn een mooi evenwicht van oud en nieuw gedrag. Het gaat er veeleer om een dynamische balans tussen de polen te leren ervaren en te leren *jezelf te leiden* tussen de polen. Het is dit dynamisch balanceren tussen polen dat zelfsturing mogelijk maakt. Het gaat erom zo autonoom en optimaal mogelijk keuzes te maken tussen polen binnen jezelf en dat wat zich buiten jou afspeelt.

Bijvoorbeeld de keuze: hoe zichtbaar maak ik mezelf nu, in deze situatie, en in welke mate richt ik mij naar de ander? Dan is het denkbaar dat je er in een bepaalde situatie bewust voor kiest om je eigen zichtbaarheid ondergeschikt te maken omdat de ander of de groep op dat moment iets anders nodig heeft dan je zelf belangrijk vindt. Dit is zelfsturing. Dit is ook authentiek leiderschap.

5. Eigen leiderschap in teams: ook een kwestie van dynamisch balanceren.

Een dynamische balans tussen polen is ook dé voorwaarde voor teamontwikkeling. Op individueel niveau is persoonlijke ontwikkeling in het werk in essentie een ontwikkelingsgang van binnen naar buiten:

*Jezelf zien → jezelf laten zien → anderen zien jou →
gelijkwaardig samenwerken → samen een krachtig team vormen*

Gelijkwaardig samenwerken betekent dat elk teamlid eigen leiderschap toont en balanceert tussen polen binnen zichzelf en dat wat er buiten zichzelf afspeelt. Alleen dan kun je als team samen werken aan gezamenlijke doelen.

Soms stopt teamontwikkeling omdat één of meerdere teamleden de verantwoordelijkheid niet nemen of kunnen nemen. Zie de hierboven beschreven casus van Daniëlle. In andere gevallen vormt de organisatiecultuur een belemmering. Bijvoorbeeld wanneer bepaalde manieren van doen wél en andere niet gewenst zijn en de organisatiecultuur als het ware collectieve polariteiten van primaire en verstoten eigenschappen kent.

Teamontwikkeling komt dan neer op het stimuleren van zelfsturing en eigen leiderschap. Eigen leiderschap betekent in de praktijk dat je jouw gedachten en gevoelens verwoordt naar het team toe, dat je je onafhankelijk opstelt en de ruimte benut die er altijd is om zelf keuzes te maken. Eigen leiderschap betekent dat je verantwoordelijkheid neemt en ook rekening houdt met anderen. Je bent je bewust van wat zich binnen en buiten je afspeelt. Balancerend tussen binnen en buiten bepaal je samen wat je als team wilt bereiken.

Literatuur

Hal en Sidra Stone
Thuiskomen in jezelf. Onze dromen en innerlijke stemmen.
Amsterdam, 1986
Mesa Verde Uitgevers ISBN 90 71298 01 9

Hal en Sidra Stone
Thuiskomen bij elkaar. Praktische gids voor relaties.
Amsterdam, 1990
Mesa Verde Uitgevers ISBN 90 71298 03 5

Liesbeth Halbertsma & Robert Stamboliev
Opleiding en ontwikkeling 10/2002

Daniël Ofman
Bezieling en kwaliteit in organisaties
Utrecht, 1992, 2006
Kosmos-Z&K Uitgevers ISBN 90 215 8346 1

Ruth C. Cohn
Van Psychoanalyse naar themagecentreerde interactie
Baarn 1979, 2002
H. Nelissen ISBN 90 244 1397 4

C. Löhmer & R. Standhardt
Themagecentreerde interactie, de kunst zichzelf en groepen te leiden
Apeldoorn, 1998, 2001
Garant ISBN 90 53 50 631 4

Martine van den Bosch
Burn-out: een kleine wereld (www.martinevandenbosch.nl) > cases&columns)