

Diepte zoeken

Een drie-luik over CCC met Annette Kersten en Sandra Hoes

Deel 2: CCC in het professionele werk

Geschreven door Joram Feitsma in samenwerking met Djura Prins.



In dit duo-interview artikel laten we zien hoe professionals het executive programma Coaching en Consulting in Context (CCC) aan de Universiteit Utrecht ervaren en hoe ze inzichten meenemen in hun huidige professionele loopbaan. Het eerste artikel ging specifiek in op de ervaringen van Annette Kersten en Sandra Hoes tijdens de opleiding. Beiden hebben twee jaar geleden hun CCC studie afgerond. Hoe kijken ze hier op terug? Dit tweede deel gaat in op wat zij hebben geleerd en hoe ze opgedane ervaringen en inzichten meenemen in hun huidige werk? Het derde deel weerspiegelt de complexiteit van het systeembewust werken. Op een zonnige lentemiddag in mei kwamen Annette en Sandra weer terug op het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO), en werden geïnterviewd door Djura Prins (Bestuurslid AVCCC) en Joram Feitsma (Onderzoeker USBO).

CCC in het professionele werk

Hoe nemen Sandra en Annette hun ervaringen vanuit CCC mee in hun huidige werk? Op

welke wijzen heeft het hun professionele doen en denken veranderd? Ik bespreek een aantal terugkerende thema's uit het interview.

‘Die vraag van “Wanneer is het goed genoeg?” blijft mijn thema. Maar ik kan het wel beter hanteren. Ik ben er gelukkiger mee.’

Meer zelfkennis en zelfacceptatie

Een van de terugkerende motieven is de ervaring dat CCC heeft geleid tot meer zelfkennis en zelfacceptatie in een professionele context. Sandra besloot sinds vorig jaar april om te stoppen in de schoolleiding en voor zichzelf te beginnen. Ze geeft nu voor een deel les, en voor het andere deel organiseert ze workshops en biedt ze coaching en counseling. Om dat goed te kunnen doen is bewustzijn van jezelf en van je rol in groepen onontbeerlijk. Tijdens de CCC-studie kreeg Sandra het inzicht in een bepaalde ‘*présence*’ die ze uitstraalde in groepen: ze kwam vaak erg zelfverzekerd over. Vanaf CCC werd ze zich meer bewust van de effecten die haar houding kan hebben op anderen, en er ook meer sensitief voor. Zo zou Sandra's sterke *présence* onbedoeld een sfeer van competitiviteit in de hand kunnen werken:

‘Als coördinator had ik wekelijks overleg met conrectoren die allemaal een afdeling hadden. Ik zat daar dan bij. Maar mijn *présence* maakte dat mensen zich onzeker voelden. Ik ben me wat bewuster geworden van wat ik merkbaar doe. Wat doet het in een MT? En wat heeft het in mijn werk gedaan als leidinggevende? Blijkbaar is dat voelbaar, die competitie, terwijl ik dat helemaal niet wil.’

Ook Annette vertelt dat ze door haar CCC studie meer zelfinzicht heeft gekregen. Zij is - na de coöperatie WijzOud te hebben opgericht in 2017 - voor zichzelf is begonnen als ‘Adviseur sociale innovatie’ in de zorg. ‘Dan heb ik die emoties, dan ga ik weer in die houding... Je blijft wel wie je bent. Maar ik weet nu waar het vandaan komt en kan er beter op acteren.’ Deze zelfkennis draagt bovendien bij aan meer zelfacceptatie. Annette beschrijft hoe tijdens de CCC studie het thema ‘*being good enough*’ voor haar meer op de voorgrond kwam te staan. Doordat dit zo expliciet werd gemaakt, begon ze in te zien hoe het thema van ‘*not good enough*’ bij haar leefde en waar het vandaan kwam. Dat gaf haar de nodige afstand en ruimte om beter met dat thema om te gaan.

‘Niet goed genoeg zijn, niet ertoe doen, denken niet gehoord te worden. Ik ben heel erg onderzoekend, ik zoek dat heel erg op, dus dat is ook zoiets wat me nu nog steeds wel bezig houdt. Die vraag van “Wanneer is het goed genoeg?” blijft mijn thema. Maar ik kan het wel beter hanteren. Ik ben er gelukkiger mee.’

Ruimte maken voor het echte gesprek

Behalve meer begrip van de eigen rol en het effect daarvan op anderen, is de invloed van CCC ook meer direct terug te zien in hoe Annette en Sandra invulling geven aan hun werkrol: in hoe ze omgaan met situaties en hoe ze daar naar kijken. Beiden benoemen, in verschillende bewoordingen, een intentie om meer op zoek te gaan naar wat er *echt* speelt in en om mensen en organisaties. Ze willen ‘de diepte zoeken’, ‘de onderlaag pakken’, ‘terug naar de basis’, en achterhalen ‘wat eronder zit’. Dat vraagt om ‘ruimte maken’ voor ‘het goede gesprek’, en het ‘woorden geven’ aan wat er echt speelt. Met daarbij extra aandacht voor emotionele en onbewuste groepsdynamieken, aspecten die vaak weinig benoemd en onderzocht worden.

Sandra vertelt dat ze sinds haar CCC studie veel makkelijker tot de kern kan komen en daarbij ook lastige zaken bespreekbaar kan maken. Ze heeft, in psychodynamische termen, een bepaalde *valency* ontdekt: een natuurlijke antenne voor specifieke

aspecten van een groepsdynamiek die je in de kindertijd ontwikkelt. In Sandra's geval gaat het om een *valency* voor spanning, angst en andere 'lastige' thema's die al dan niet onbewust leven.

'Ik heb veel meer lef om dingen bespreekbaar te maken waarvan ik dat voorheen niet durfde. Wat ik nu direct uit groepsdynamieken oppak? Ik denk alles wat met heftige emoties te maken heeft en vooral als die verstopt worden. Niet alles hoeft op tafel, maar als je voelt dat iets niet lekker loopt, dan heb ik nu de woorden gekregen van: "Jongens we kunnen hier wel over doorpraten, maar zullen we eens kijken naar wat er echt aan de hand is?"'

Direct zoeken naar oplossingen minder op de voorgrond

Het beter stil staan bij de analyse, bij dat wat er *echt* gebeurt in en om mensen en organisaties, betekent voor Sandra ook dat het direct zoeken naar oplossingen minder op de voorgrond komt te staan. Het erkennen van de complexiteit en gelaagdheid die achter veel probleemsituaties schuilgaan, betekent automatisch ook dat het zoeken naar kant-en-klare oplossingen ontoereikend is. Er is vaak juist behoefte aan het verder uitdiepen van de analyse, niet aan het zoeken naar oplossingen:

'Ik denk dat de opleiding mij verdraagzaam heeft gemaakt. Als iemand heel boos of verdrietig reageert, kan ik het nu meer verdragen in de zin van dat ik er niet meteen iets aan hoef te doen. Als counselor deed je dat natuurlijk bij jonge kinderen, bij pubers van 12 tot 18, bovenbouw VWO. Dat was best ernstige problematiek, waarbij ik heel snel naar oplossingen ging. Ik was zeer oplossingsgericht. Dat heb ik wel echt laten varen: dat hele oplossingsgerichte, dat ik dat voor dat kind moest oplossen. Nu benoem ik eerder het gevoel dat ik krijg als ik het verhaal van de leerling beluister, laat ik het langer stil en wacht.'

Ook Annette benoemt het belang van de diepgaande analyse in haar werk als innovatieadviseur in de zorg. Haar blik op het zorgsysteem is veranderd. Ook haar aanpak is anders: die is nu veel minder gericht op het direct zoeken naar oplossingen, en veel meer op het onderzoeken van wat er precies aan de hand is en het in gesprek gaan daarover. Dat onderzoek doet ze vanuit een psychodynamische insteek, waarin meer sensitiviteit bestaat voor de angsten die mogelijk leven in haar werkveld: ouderenzorg. Angsten zoals bijvoorbeeld het 'er niet meer toe doen' en 'sterven'. Door het benoemen en erkennen van die angsten, en het gesprek daarover aan te gaan met betrokkenen, probeert Annette het zorgsysteem om te vormen.

'Men is goed in het bedenken van oplossingen, aanbod, technisch vooral, om de angsten niet onder ogen te hoeven komen. Om het er niet over te hebben. Om de echte gesprekken niet te voeren: de goede gesprekken waarin je dit thema juist echt zou kunnen bespreken. Met medewerkers die zich afhankelijk maken en verschuilen achter systemen en regels, met senioren die zich vooral beroepen op hun beperkingen en door de overheid/gemeenten die vooral zijn ingesteld op controle en niet op vertrouwen. (...) Het lastige van angst is dat het natuurlijk direct een afweer oproept. Er zijn vele soorten angsten in het sociaal domein waarin ik me begeef. De angst er niet meer toe te doen (senior), de angst dat het vertrouwde werk stopt (professionals), de angst we de controle kwijtraken (overheid). Dit laat zien dat het om meer gaat dan een individuele uitdaging in de transitie waarin we zitten. De context, het systeem is zo complex. Steeds weer interessant om te kijken wat er gebeurt. Het zien van het systeem en die context zorgt ervoor dat het van personen "af" gaat. Maar via de personen zijn we in staat het systeem te lezen. Het is niet meer van iemand maar het is "wat er is".'