

Het is 4 maart 2015, rond half vijf in de middag. De voorjaarszon speelt door de glas-in-loodramen; het venster geeft zicht op de eerbiedwaardige platanen van de Utrechtse binnenstad. In de statige zaal van het voormalige kantongerecht heerst gespannen opwinding, bij sommige van de aanwezigen zelfs verbijstering. Met een gezelschap van twaalf begeleidingskundigen zijn we in dit historische gebouw aan het begin van de middag begonnen met een bezinning op de vraag: wat is de toekomst van de begeleidingskunde? Onze afspraak is om deze middag niets op te lossen of vast te zetten, maar om de toekomst van de begeleidingskunde op een andere, open manier te benaderen.

We hebben Eva Beerends gevraagd ons daarbij te helpen. Zij is ervaren in werkvormen en oefeningen uit de Theory U van Otto Scharmer. Onder haar begeleiding willen we onszelf beschermen tegen het herhalen van wat we al weten ('downloaden') en onszelf stimuleren om af te stemmen op de toekomst, via de weg van het gewaarworden in het hier en nu ('presencing'). Dat is het experiment waaraan we ons willen overgeven. Na een korte introductie zitten we al snel in een imaginatie-oefening en wisselen daarna uit wat we daarin ervaren. Daarna worden we via een aantal stappen uitgenodigd tot een opstelling in de ruimte, een methodiek bekend uit het systemisch werk.

Na enkele uren lassen we een eerste reflectiemoment in en kijken we terug op de opstelling die zoëven is ontstaan. Daarin is een aantal elementen gepositioneerd, die belangrijk zijn voor onze vraag. Eerst is Structuur neergezet. Dit element representeert het methodische, het model, het vaste en omliggende. Daarna heeft Stroom zichzelf een plaats gegeven. Dit element staat voor het proces, de beweging, dat wat gebeurt. Structuur en Stroom stonden naar elkaar toegevend en nabij. Structuur stond stevig, ontspannen en vast. Stroom bewoog, zich blijvend oriënterend op Structuur.

# *Over het toelaten van verwarring, ongemak en het niet-weten*

BIJENKOMST OVER DE TOEKOMST VAN DE BEGELEIDINGSKUNDE

Joris BRENNINKMEIJER en Michiel DE RONDE

Daarna betrad de representant van de Begeleidingskunde het veld. Dat bleek moeilijker. Er ontstond een zekere spanning tussen die drie. Die werd nog groter toen vervolgens de Organisatie in het veld kwam en zich helemaal aan het andere eind van de ruimte opstelde. Daar, in de buurt van de Organisatie, gaf ook de Coach zichzelf een plek - met het gezicht half afgewend van de Begeleidingskunde, Stroom en Structuur - en keek naar de Organisatie. Achter de Organisatie plaatste zich de Organisatievraag. Deze ging half verscholen achter de Organisatie en zou daar tijdens de opstelling blijven, ook toen de andere elementen in beweging kwamen.

Er ontstond meer dynamiek in de opstelling, toen Structuur, Stroom en Begeleidingskunde meer samen gingen optrekken. Met z'n drieën maakten zij een beweging richting Organisatie en Organisatievraag, maar toen ze in contact probeerden te komen, leverde dat slechts afgewende gezichten op. Er bleef een grote afstand, die zich vervolgens ook weer in de ruimte uitdrukte. De Organisatie vertolkte vooral onverschilligheid: 'Het doet me weinig wat jullie met elkaar doen en zeggen.' De Organisatievraag vulde aan: 'Dit gaat niet over mij.' Tussen Organisatie en Organisatievraag bestond ook gedoe. De Coach wilde ondertussen vooral aan de slag, maar er ontstond geen verbinding.

We zetten ons nu aan een reflectie en buigen ons over de vraag wat we eigenlijk hebben gezien en welke betekenis we daaraan kunnen geven. Er is een voelbare teleurstelling over de manier waarop we hebben gewerkt. Iemand stelt ferm: 'We gaan ten onder aan introspectie. Het moet veel meer gaan over de wereld en onze plek daarin.' Een ander zegt: 'Het liefste wilde ik weglopen. Hier hoor ik niet bij.'

Al verder pratend worden we het er wel over eens dat we een bijzonder krachtenveld hebben gezien. Verschillende deelnemers benoemen hoe het hun is opgevallen hoe weinig verbinding er te zien was tussen enerzijds Begeleidingskunde, Stroom en Structuur, en anderzijds de Organisatie met haar nogal verscholen, niet-erkende Organisatievraag. Anderen benoemen ook de verwarring: de wens tot actie van de Coach en tegelijk de ongerichtheid ervan. 'Ontluisterend, verwarrend en verbijsterend', verwoordt iemand het gevoel dat bij meerdere deelnemers bestaat.

Als we dat verder onderzoeken, komen verschillende zaken boven, die bijdragen aan dat gevoel. Wie of wat heeft de Begeleidingskunde nu precies gerepresenteerd? Is het een beroep of is het een wetenschapsdomein waarin uiteenlopende perspectieven op professioneel handelen zijn vertegenwoordigd? Of representeerde de Begeleidingskunde eigenlijk de situatie van de beroepsverenigingen, inclusief de versnippering en het verwarrende gebrek aan afstemming daartussen?

Er zijn ook vragen over de spiegel die de positionering van de Coach ons voorhield. We herkennen de neiging om te willen helpen, parallel aan de vraag of die hulp wel gericht is op het echte vraagstuk. Hoe kwam het dat de Organisatie en haar vraagstuk zo weinig centraal stonden in de opstelling? Hoe zouden we in ons vak de Organisaties meer in het midden kunnen krijgen? En wat hebben ze dan nodig van de Begeleidingskunde?

Iemand oppert de interessante gedachte dat er wellicht sprake is van een parallel proces:



*Dr. J.H. Brenninkmeijer* is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: [info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl](mailto:info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl).

*Dr. M.A. de Ronde* is opleider en onderzoeker bij de Academie Mens en Organisatie van de Christelijke Hogeschool Ede en bij de Master Begeleidingskunde van de Hogeschool Rotterdam. Ook is hij hoofdredacteur van dit tijdschrift.

het zoekend ontwikkelen en vernieuwen van de beroepsidentiteit is vergelijkbaar met de hedendaagse zoektocht in organisaties. De verwarring die ontstaat in de opstelling, weerspiegelt wellicht de verwarring in het vakgebied en die staat weer niet los van de verwarring die organisaties ervaren in het onder ogen zien van hun eigen actuele vraagstukken.

We houden een pauze, eten een hapje en nemen even afstand. Dan gaan we verder. We zitten in een kleinere kring, relatief dicht bij elkaar. Buiten begint het langzaam te schemeren. Er komt een nieuw gesprek op gang. Er worden voorbeelden gegeven van het niet-weten en ervaringen verteld van het zelf toelaten en doormaken van de verwarring, als voorwaarde om samen te kunnen optrekken met de klant of cliënt. Er ontstaat ruimte om woorden te zoeken die raken aan het voelen van het onverwoordbare en die gaan over 'het er laten zijn, zonder het per se te willen benoemen'.

De deelnemers worden persoonlijker en vertellen hoe moeilijk ze het eigenlijk vinden om echt dicht bij de klantvraag te komen en dan niet weg te lopen voor het ongemak van de verlegenheid, bijvoorbeeld door maar een aanpak voor te stellen. Ze beginnen ook te vertellen dat ze het uiteindelijk moeten doen door 'gewoon te zijn wie ze zijn'. Dat besef dat het in ons werk uiteindelijk gaat om te zijn wie je bent roept herkenning op. Het leidt ook weer tot nieuwe vragen: hoe verhoudt zich dat dan tot de opleiding in het vak en het vertegenwoordigen van een professie?

We sluiten de bijeenkomst af en nemen afscheid, vermoeid door de intensiteit van de gesprekken en verrast door de wendingen die de bijeenkomst genomen heeft. Buiten heeft de zon plaatsgemaakt voor een nagenoeg volle maan aan een heldere hemel. Zij schijnt

door de donkere silhouetten van de bomen. De stad heeft iets dromerigs, met al haar lichten in het duister.

*Als vertegenwoordigers van de redactie hebben we onze ervaringen een poosje laten rusten en rijpen. Na het schrijven van voorgaand sfeerverlag ontstond een korte uitwisseling over wat ons heeft beziggehouden naar aanleiding van de bijeenkomst.*

### **Beste Michiel,**

Graag deel ik nog enige reflecties op de bijeenkomst. Mijn eerste neiging is om het met de woorden van de Italiaanse natuurkundige Enrico Fermi te zeggen: over de toekomst van de begeleidingskunde zijn we nog steeds verward, maar nu op een hoger niveau. Dat hogere niveau van verwarring bestaat voor mij met name over het thema van het 'niet-weten'. We hebben dat niet rechtstreeks onderzocht, maar wel was het onderdeel van onze 'andere' aanpak. En in ons gesprek aan het begin van de avond kwam het nadrukkelijk bovendien.

Wat het relevant maakt in deze verkenning van de toekomst, is de gedachte dat we als begeleiders steeds minder alwetende experts zijn, maar meer en meer naast onze klant komen te staan, zoals bijvoorbeeld Jan Remmerswaal zegt (zie nummer 2015/1). Niet-weten versta ik dan allereerst als een houding van onbevangen en open nieuwsgierigheid, waarbij ik geen uitgekristalliseerde ideeën heb over de precieze uitkomsten of oplossingen. Die zoek ik in nauwe samenwerking met de klant. Zeker bij complexe vragen op team- of organisatieniveau lijkt dat een kansrijke benadering.

De hoofdvraag die me sinds onze bijeenkomst bezighoudt, is: hoeveel niet-weten ben ik bereid als begeleider toe te laten? Die vraag valt uiteen in drie delen. Allereerst: hoeveel niet-weten kan ik in mijzelf toelaten? Niet-weten is niet per se een prettige manier van zijn, voor een begeleider van leer- en veranderprocessen. Ik ervaar - ook bij de bijeenkomst gebeurde dat weer - dat niet-weten gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid (zijn we op de juiste weg?), zelftwijfel (doe ik het juiste?) en zelfs een bepaalde mate van angst (als dit zo doorgaat, mislukt het en dan heb ik het niet goed gedaan, wordt daarop aangekeken, niet meer terugggevraagd, enzovoort). En als gevolg van die twijfel, worden mijn handen klam, mijn schouders staan gespannen en ik voel een frons in mijn voorhoofd. Niet-weten maakt me kwetsbaar en dat is een staat die ik in anderen bewonder, maar moeilijk uithoudt bij mezelf. Niet-weten confronteert me dus en nodigt me uit in een gebied van spannende ontwikkeling. Het stoot me af en trekt me aan.

Een tweede vraag is: aan hoeveel niet-weten heeft mijn klant behoefte? Ik moet denken aan een oefening die een collega af en toe doet. Hij laat leidinggevend oefenen in tweetallen, waarbij de een de ander een vraag stelt en

de ander daarop moet antwoorden met: 'Ik weet het niet.' Keer op keer veroorzaakt deze oefening grote opwinding: van boosheid tot weerzin en zelfs onwil. Leidinggeevenden zien zich daarbij geconfronteerd met hun resultaatgerichtheid en gehechtheid aan een rol, waarbij ze veelvuldig aan anderen vertellen hoe en wat ze willen. Daarbij past geen niet-weten. Hoeveel niet-weten zijn deze klanten, die vaak mijn opdrachtgevers zijn, dan bereid te aanvaarden in een zoekproces? Hoeveel kunnen ze hebben van mij als begeleider? Of kiezen ze - en dat is hun goed recht, al levert het mij als begeleider niets op - liever voor een andere, 'wel-wetende' begeleider?

En ten derde: wat moet ik eigenlijk weten als ik niet-wetend wil zijn? Paradoxaal gezien vereist niet-weten naar mijn idee veel kennis. Bijvoorbeeld om te weten waarover prikkelende vragen gesteld kunnen worden. En het vereist kennis van vaardigheden, bijvoorbeeld wat je als begeleider kunt doen om de druk te weerstaan om met een snelle oplossing te komen. Vermaak (2009) stelt dat humor en de kunst om te problematiseren belangrijk zijn in dat soort gevallen. Ook dat vereist de nodige kennis en vaardigheid. Alles bij elkaar genomen is niet-weten een interessante grondhouding die nog is omgeven met talloze vragen.

Ik benoemde zojuist een aantal van de vragen waarmee ik worstel en collega-professionals vaak ook. Ik zou het interessant vinden als we meer ervaringen zouden verzamelen van (onder)zoekende professionals en ook klanten daarbij aan het woord zouden kunnen laten. Willen we meer weten over niet-ten, dan is dat niet alleen interessant, maar ook zeer nodig. Hoe denk jij hierover?

### **Beste Joris,**

Telkens als ik terugdenk aan de bijeenkomst, komt bij mij weer een gevoel van ontroering boven. Ik heb heel wat gesprekken gevoerd over het vak van de begeleidingskunde. Niet eerder echter, heb ik dat op zo'n manier gedaan als daar in dat statige gebouw in Utrecht. De bereidheid om de boosheid en verbijstering uit te spreken rond de onbereikbaarheid van de klant(vraag) en uiteindelijk ook de bereidheid om met elkaar de verwarring toe te laten, de eerlijkheid daarbij dat we die verwarring zelf ook kennen en het besef dat in de erkenning daarvan tegelijk ergens de sleutel zit om waarlijk van betekenis te zijn - dat hele complex maakte het voor mij tot een ontroerende avond. Persoonlijk motiveert mij dat ook zeer om telkens weer tijd te steken in ons tijdschrift: hoe lukt het ons om woorden te geven aan die onverwoordbare onderstroom?

Jouw vragen vind ik prachtig: hoeveel niet-weten ben ik bereid toe te laten? Met hoeveel niet-weten is mijn klant eigenlijk gediend? En - heerlijk paradoxaal - hoeveel moet ik weten van het niet-weten? Om met dat laatste te beginnen: niet-weten is iets anders dan onwetend zijn. Het is een actieve

staat van zijn, van aanvaarding dat de dingen groter zijn dan jij en ik, en dat ons handelen beperkt is en altijd weer opgenomen zal worden in een meeromvattende stroom die we niet in de hand hebben. Voor mij is het niet-weten een gekend besef van overgave. Iets daarvan proefde ik wel die avond en juist dat raakte mij. Martinus Nijhoff schrijft in een van zijn gedichten: 'Ik heb mijn handen om zijn hoofd gelegd/Ik heb maar stil zijn blonde haar gestreken/Hij vroeg mij weer, maar ik heb niets gezegd/Daar tere woorden stuk gaan bij het spreken.' Zelf ken ik die ervaring goed in begeleidingssituaties: de van gedragen betekenis gevulde stilte. Voor mij vormen deze momenten een levende werkelijkheid in de individuele begeleiding, in de kleine groep en ook in het trainingsverband. Aan de directietafel daarentegen lukt - een verkeerd woord overigens, in dit verband - het mij (nog) niet om in die staat van zijn te verkeren. Ik geloof zeker dat het daar ook kan en eveneens vaak wenselijk is en soms ergens ook gewenst wordt. Op dat punt ervaar ik bij mezelf nog een te grote onwetendheid aangaande het niet-weten.

Ken jij het boekje *Stilte, geste, stem* van René ten Bos? Hij betoogt dat er in de menselijke interactie buiten de woorden om heel veel betekenisvolle communicatie plaatsvindt. Ik wil geloven dat een belangrijk deel van de ambachtelijkheid van ons vak bestaat uit ons niet-woordelijke communicatievermogen. Kunnen we de betekenisvolheid ontvangen en beantwoorden buiten de woorden om, zonder het daarna weer in taal te willen vangen? Kunnen we ons cliëntensysteem helpen om in de modus van die ontvankelijkheid te geraken? Eigenlijk heeft de bijeenkomst mij bevestigd in die noodzaak. Daarom was - realiseer ik me nu - de maaltijd ook zo belangrijk in het proces.