



■ Janita Moes

Leerinterventie in organisaties

Werken met de onderstroom

Als L&D'ers hebben we veel te brengen op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties. We zijn enorm goed in het implementeren van goede leerinterventies. Maar komen we iets lastigs tegen in de cultuur van een organisatie, dan gebeurt er iets gekks: we schakelen van leren naar oplossen. Onveilige sfeer in het team? Veel geroddel en gedoe? Teamcoach, doe iets, want het moet als het even kan zo snel mogelijk weg zijn. De onderstroom boven, het gedoe op tafel. Toch?

Wat mij betreft niet. Want we sluiten daarmee iets belangrijks uit. Juist dat gedrag waar we vanaf willen, laat zien wat er in mensen leeft. En het laat iets zien van hoe het in de organisatie is. Dat is waardevolle informatie die je niet zomaar zou moeten verdoen met een oplossing. Maar wat kun je dan wel doen? In dit artikel neem ik je graag mee naar hoe je werken met de onderstroom kunt benaderen als leerinterventie.

Wat is de onderstroom?

Voordat we kijken naar werken met de onderstroom als leerinterventie, is het goed om eerst te verhelderen wat de onderstroom is. Ik teken het liefst vier vlakken waarin ik onderscheid maak tussen de individuele bovenstroom, de collectieve bovenstroom, de individuele onderstroom en de collectieve onderstroom. Bovenstroom is dat wat zichtbaar is, bijvoorbeeld gedrag,

competenties en doelen. In het collectief zie je feitelijk een logo, website, inrichting van de werkplek, werkprocessen, organisatiestructuur en de beschreven missie en visie. Op de onderstroom liggen de minder tastbare intenties achter het gedrag verscholen. Gevoelens die niet direct zichtbaar zijn, bewuste of onbewuste behoeftes die het handelen op de bovenstroom beïnvloeden. Het fenomeen onderstroom wordt ook wel omschreven als de minder concrete realiteit van gedoe, gesprekken, cultuur en gebruiken in een organisatie. We weten allemaal dat het er is, alleen we hebben het er niet graag over. Maar: gebrek aan inzicht in de onderstroom leidt tot incorrecte conclusies over het zichtbare gedrag in de bovenstroom (Scheringa & Beemster, 2020).

Ik maak in het kijken naar de onderstroom bewust het onderscheid tussen individu en



Figuur 1. Boven- en onderstroom

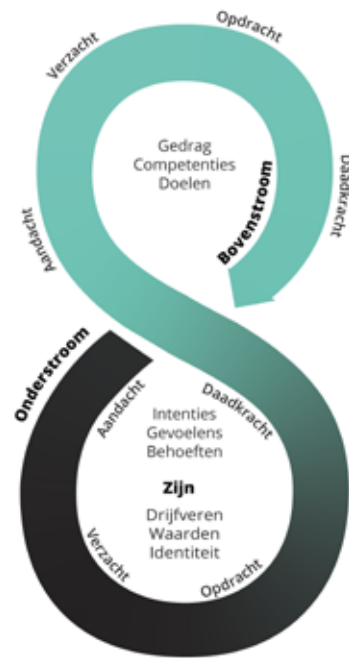
collectief. Het collectief op de onderstroom is namelijk voor een deel een samenspel van wat er speelt in individuele onderstromen van alle betrokkenen in het systeem. Bij gedoe in een team of organisatie zijn we snel geneigd om aan de slag te gaan met de collectieve onderstroom, de cultuur en het onderliggende aan het gedoe wat zichtbaar is in het functioneren van een team op organisatie. Mijn vraag is dan: wat is er aan het einde van het traject geleerd of ontwikkeld? Of is er vooral gedoe beslecht? Daar geloof ik niet in. Mijn visie: start bij het individu, en daarmee ook bij jezelf. Als leerinterventie voor individuele persoonlijke ontwikkeling en ook als collectieve leerinterventie in een team of organisatie. Dus waar raak jij getriggerd op het werk? En wat kun je dan doen?

De acht van werken met de onderstroom

Een model voor het omgaan met triggers is 'de acht van werken met de onderstroom' (figuur 2). Met voor de handigheid woorden waar 'acht' in zit. Het is een uitnodiging om bij een trigger eerst naar binnen te gaan, naar je eigen onderstroom. Het vergt oefening om stil te staan bij elk onderdeel van de acht. En in mijn trainingen reik ik uitgebreid bij elk woord in het model oefeningen aan waardoor het steeds makkelijker wordt. Zo'n model lijkt natuurlijk eenvoudig, maar het doorleven ervan is dat niet. Wel is het een reminder om aan zelfonderzoek en zelfregulatie te doen voordat je laat meeslepen door de trigger.

Kun je echte **aandacht** geven aan wat er in je leeft nadat je getriggerd raakt? Welke oordelen komen op? Tot welke intenties ben je primair geneigd en wat wil je daaronder eigenlijk het liefst? Welke gevoelens worden er geraakt?

Verzacht vervolgens de geraaktheid door met mildheid te kijken naar jezelf en naar de situatie. En compassie en respect hebben voor jezelf in waar je vandaan komt, wat je geleerd hebt vroeger en hoe je gevormd bent?



Figuur 2. De acht van werken met de onderstroom

Nu je hierbij stil hebt gestaan, kun je veel beter zien wat je **opdracht** is in deze situatie: wat heb je te doen om dienend aan jezelf te zijn en aan het groter geheel? Hoe stap je uit je primaire neiging, die zich wellicht heeft ontwikkeld tot een niet helpend patroon? Wat wordt, in de vorm van **daadkracht**, je concrete zin, je reactie of non-reactie nu? En kun je vervolgens ook in het contact met de ander op de bovenstroom deze vier woorden inzetten? Aandacht voor het feit dat de ander ook een hele relatiegeschiedenis heeft. Verzacht het door bijvoorbeeld kwetsbaarheid of empathie plek te geven in het contact. Maar ook goed stilstaan met elkaar wat jullie taak of opdracht is in deze situatie. Gedoe op de onderstroom wordt vaak zichtbaar in de bovenstroom doordat mensen dingen voor het systeem gaan dragen of oppakken die niet bij die persoon of functie horen. Taakverwarring.

En daadkracht zit dan veel vaker in wat je niet meer gaat doen dan wel.

Een voorbeeld

In een overheidsorganisatie wil het management dat er in het team meer open en eerlijk met elkaar gecommuniceerd wordt. Iedereen bezit de vaardigheid om te communiceren. En toch blijkt in de praktijk dat teamleden elkaar niet aanspreken, maar er eerder over spreken met anderen als hen iets opvalt in het professioneel handelen. Gedoe en geroddel zou je het ook kunnen noemen. Niet prettig en niet effectief. Wat te doen?

Bij een rondvraag onder L&D-professionals hoor ik een herkenbare eerste reflex: opengooien, het erover hebben. De onderstroom boven halen. Maar vraag je het aan het team dan hoor je: "Zucht, daar gaan we weer! Moet dit?" Weerstand alom. En dat is begrijpelijk. Want bij deze interventie is de boodschap indirect: de onderstroom die er is moet veranderen, iets moet weg of opgelost. Terwijl die onderstroom er natuurlijk niet voor niets is.

Het mechanisme van niet aanspreken of zelfs over de ander spreken, waar de individuele teamleden overigens ook niet echt trots op zijn, heeft wel degelijk een functie. Het helpt bijvoorbeeld om te gaan met de onvervulde behoefte aan veiligheid en harmonie. Enerzijds komt deze behoefte op het werk zichtbaar in het geding in de context waar het individu nu dit gedrag laat zien, de collectieve onderstroom. Anderzijds is het een behoefte die we meenemen vanuit de individuele onderstroom.

Impliciet curriculum vitae

We zijn allemaal mensen met ervaringen, patronen, gevoelens en behoeften die ook op het werk gewoon allemaal meedoen. We hebben naast ons expliciete curriculum vitae van opleiding en werkervaring ook een impliciet of verborgen curriculum, zoals Esther Perel, psychotherapeute die zich onder andere bezighoudt met relaties op het werk, het noemt. Zo'n impliciet cv zegt iets over jouw ervaringen in contact met anderen, over je opvoeding, waarden en normen, maar ook je 'zere plekken' die je door de jaren heen en door je leven heen hebt opgelopen.

Vertaald naar het werk zou er op jouw impliciet cv kunnen staan waar jij door getriggerd raakt, hoe je omgaat met autoriteit, hoe je samenwerkt, hoe je contact aangaat of uit de weg gaat en welke existentiële behoeften je meeneemt naar het werk. Daar waar we ons niet bewust zijn van hoe ons impliciet cv meedoet in ons gedrag op het werk, kunnen we werken aan de onderstroom van het team wat we willen. Het impliciete cv heeft een functie: het staat vol met strategieën, regels, ervaringen die ervoor zorgen dat je overeind blijft als je contact aangaat met anderen. Als je bijvoorbeeld als kind de ervaring hebt opgedaan dat niet boos worden of gedoe maken je de meeste veiligheid en liefde oplevert en dat wel boos worden vanuit je kinderogen bedreigend gevaar oplevert, dan zal er ongetwijfeld in je impliciete cv staan dat je goed bent in harmonie bewaren en wellicht conflict vermijdend bent ingesteld.

Vertalen we dit naar het voorbeeld van het team waarin men elkaar niet aanspreekt, dan is interveniëren op de collectieve onderstroom om een nieuwe aanspreekcultuur 'te creëren' wellicht niet zo helpend als we zouden hopen. Zolang er geen bewustwording op het impliciete cv is en er geen wens is om dit cv uit te breiden met nieuwe ervaringen of het

te bezien in het licht van de huidige context, dan heeft interveniëren op de collectieve onderstroom naar mijn idee geen zin.

Gedrag in de context

Naast de werking van het impliciete cv in de collectieve onderstroom is er ook een ander perspectief waarom de onderstroom bovenhalen niet altijd een goed idee is. Gedrag in een organisatie of team bestaat bij de gratie van de context. De vraag die ik dan stel aan een leidinggevende of opdrachtgever bij een vraagstuk is: wat in de context maakt dat mensen in het team dit gedrag vertonen of kunnen blijven vertonen? Het is een uitnodiging om uit te zoomen van het ongewenste gedrag in een organisatie naar wat maakt dat dit gedrag in stand kan blijven.

Werken met de onderstroom

Wat is dan werken mét de onderstroom? Het is naar mijn idee iets anders dan werken áán de onderstroom, of het wegwerken van de onderstroom. Werken met de onderstroom is het bieden van begeleiding gericht op bewustwording en erkenning van de rol die de onderstroom speelt in wat we zien in de bovenstroom, zowel bij het individu als in het collectief. Het heeft als doel het vrijmaken van het vermogen tot het maken van andere keuzes en het inzetten van ander gedrag dan wanneer we ons niet bewust zijn van de rol van de onderstroom. En dit alles in het licht van de organisatiedoelen. De onderstroom beïnvloedt ons gedrag en dus ook de effectiviteit van organisaties.

Wil je werken met de onderstroom, dan is er een leercontract nodig: de afspraak met elkaar dat we verhalen uit de onderstroom bezien vanuit de intentie om te leren over je eigen patronen en vanuit de intentie om te leren hoe om te gaan met wat je van jezelf tegenkomt in de context van het werk en de organisatie.

Wanneer je als team groeit in die bewustwording en het team zich daar collectief in ontwikkelt, dan heeft dat enorme impact op de dynamiek of de cultuur in de collectieve onderstroom. De onderstroom wordt dan gezien als plek om te leren en te ontwikkelen in plaats van een stroom van ongewenst gedrag. Daarmee blijft de onderstroom een kwetsbare plek, maar is het tegelijkertijd een veilige en krachtige plek voor ontwikkeling.

“Nothing in life is to be feared, it is only to be understood.”

Marie Curie

Een interventie in de praktijk

Een opdrachtgever komt bij mij met de vraag of ik kan helpen om de communicatie en vergadertechnieken in een team te verbeteren. Er zijn personen in het team die met elkaar botsen, er zijn oordelen over het leiderschap van de teamleider, de sfeer wordt regelmatig als onprettig ervaren en de taak wordt niet zo effectief uitgevoerd als men zou willen. Het team is bereid hierover te leren maar vindt het ook erg spannend.

De eerste interventie die ik ingezet heb, is observeren. Welke communicatiepatronen neem ik waar op inhoud en proces. Die heb ik zo waarnemingsgetrouw mogelijk teruggegeven. Waarbij ik van tevoren precies heb aangegeven wat ik dan doe, hoe ik dat vastleg, met wel doel, hoe ik mijn eigen vermoedens daarnaast ook teruggeef en dat de intentie is om met elkaar te leren. Het werd dankbaar ontvangen: echte aandacht voor hoe het is. Mensen voelden zich echt gezien in de worsteling en het gedoe op de onderstroom, wat ook in dat overleg zichtbaar werd. Wat verrassend voor ze was, is dat er niet een ‘gedoesessie’ volgde waarin mensen aangesproken zouden gaan worden op wat ze fout deden in dat teamoverleg. Er

volgden een aantal trainingssessies vanuit 'de acht van werken met de onderstroom' over, zoals ik dat noem, stille vaardigheden. Het leren observeren van je intenties, gevoelens, behoeftes en het verkrijgen van bewustwording op wat vanuit je persoonlijke geschiedenis kan bepalen hoe je vandaag de dag op een trigger in een teamoverleg reageert. Prachtige sessies waarbij iedereen naar binnen ging, naar zichzelf. Zonder dat we ooit een onderste steen boven hebben gehaald van het onderliggende gedoe in de onderstroom wat in venijnige opmerkingen of steken onder water zichtbaar werd in het teamoverleg. Die waren niets meer dan symptomen.

De verhoudingen zijn na de sessies echt veranderend omdat de verhouding van

De onderstroom beïnvloedt ons gedrag en dus ook de effectiviteit van organisaties

ieder met zichzelf is veranderd. Het heeft enorm effect gehad, zag ik, toen ik na een tijd nog weer eens werd uitgenodigd om te observeren. En leren werken met de onderstroom heeft daardoor een duurzame plek in de organisatie gekregen, waardoor werken voor die organisatie er een nieuwe dimensie bij heeft gekregen. De onderstroom is een inspiratiebron tot leren geworden in plaats van een energieslurpende modderstroom.

Hoe zou het zijn als je in een organisatie werkt waarin leren werken met de onderstroom een belangrijk speerpunt is? Gewoon, omdat we allemaal mens zijn en zoveel tijd met elkaar op het werk doorbrengen? Die onderstroom is er toch wel, die kunnen we nou eenmaal

niet thuislaten. Dat aanschouwend, lijkt mij een lerende benadering in het werken met de onderstroom voor medewerkers een veel prettiger interventie met ook nog eens meer impact op de effectiviteit van de organisatie. ■

Referenties

- Bakker, S. & Steeghs, L. (2015). *Systemisch wijzer: Kennis uit opstellingen die je iedere dag kunt gebruiken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Es, R. van (2013). *Veranderdiagnose: De onderstroom van organiseren*. Amsterdam: Management Impact.
- Mink, I. (2018, 1 oktober). Samenwerking is niet te leren; we kunnen het al. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/01/samenwerking-is-niet-te-leren-we-kunnen-het-al/>
- Mink, I. (2018, 6 oktober). *Waarom we de onderstroom in teams met rust moeten laten*. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/06/onderstroom/>
- Mink, I. (2018, 28 oktober). *Waarom we de onderstroom in teams met rust moeten laten (2): Het vervolg*. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/28/waarom-we-de-onderstroom-in-teams-met-rust-moeten-laten-2-het-vervolg/>
- Perel, E. (2019). *How's work?* [Stream]. Geraadpleegd 7b januari 2021, van <https://open.spotify.com/show/OP13JasQfVZ1RiDCMZMYNU?si=dSqRNTQ0Tay-37FhrFlkSg>
- Rosenberg, M. (2011). *Geweldloze communicatie, ontwapenend, doeltreffend, verbindend*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat.
- Scheringa, A., & Beemster, S. (2020). *Storylistening. Organiseer de onderstroom en krijg medewerkers mee*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

- Tielemans, E. (2017). *Verbindende communicatie werkt*. Antwerpen: Garant Uitgevers.
- Van der Pol, I. G. M. (2012). *Coachen als professie. Fundamenten voor begeleiding naar heelheid*. Amsterdam: Boom.
- Van Stein, E. (2016). *De fontein, vind je plek*. Avenhorn: Uitgeverij Het Noorderlicht.



Janita Moes is trainer, coach en opleider op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bij de bachelor Learning & Development in Organisations. Daarnaast is ze eigenaar van Janita Moes Training & Coaching waar ze begeleiding biedt bij vraagstukken over de onderstroom op het werk.