

# Beheers je!

Interveniëren  
in samenwerking  
voorbij je eigen  
gedoe

Jobbeke de Jong

Boom

# BEHEERS JE!

*Interveniëren in samenwerking  
voorbij je eigen gedoe*

Jobbeke de Jong

**Boom**

## Wat anderen zeggen over dit boek

‘Met de titel van dit boek pakt Jobbeke de Jong al direct de essentie van de interventiekunde. Het vraagt immers een hoge mate aan sensitiviteit om in systemen minimaal, subtiel, maar met een hoge mate aan precisie en effectiviteit te interveniëren. Zij daagt de lezer uit om goed na te denken over het systeem waarin gebeurt wat er gebeurt. Dat heeft immers altijd een diepere reden. Een te snelle interventie – of zoals zij het mooi taal geeft, een ‘impulsinterventie’ – loopt het risico bestaande patronen niet te doorbreken, maar juist te versterken. Dat zij zelf goed weet waarover ze schrijft, blijkt uit de mooie reflecties op haar praktijkervaringen in dit vak. Zeer herkenbaar vind ik het steeds opnieuw zoeken van de goede balans tussen de autonomie van de opdrachtgever en de interventiekundige, en niet te vergeten het kunnen omgaan met de spanning die dit kan opleveren. Daar toont zich de vakvrouw, want balanceren vergt beheersing en daarmee zijn we weer bij de titel van dit inspirerende boek.’ – *Eric Koenen, commissaris, toezichthouder, eigenaar Academie voor Interventiekunde en Doorwerthgroep*

‘Jobbeke is overduidelijk een vakvrouw die in dit boek haar collega’s voordoet hoe je dat doet: je beheersen als je teams begeleidt in hun ontwikkeling en verstrikt raakt in hun patronen. Een fijn smulboek voor interventionisten, zoals Jobbeke die noemt, als je haar taal al verstaat en als je ervaring hebt met systeemdenken; anders moet je als lezer wat harder werken. Door haar eigen voorbeelden van successen en struikels en de grappige tekeningetjes maakt Jobbeke een aangename afwisseling met de theorie. Het boek maakt heel inzichtelijk waarom en wanneer beheersing tot je standaarduitrusting zou moeten horen.’ – *Maaike Thiecke, oud-collega van Jobbeke en auteur van bestseller Cultuurdingetje, hè ...*

‘In dit compacte boek legt Jobbeke helder uit wat misschien wel de belangrijkste opdracht is voor elke interventionist: jezelf als instrument vrij en volledig kunnen inzetten. Ze vertrekt steeds vanuit korte praktijksituaties, die zowel inspirerend als troostend werken. De zorgen, valkuilen en angsten die iedere coach kent, zijn niet alleen herkenbaar, je kunt je er ook van leren bevrijden. Dit werk, gebaseerd op rijke ervaring, is daarbij een onmisbare gids.’ – *Martijn Vroemen, oprichter Teamchange Academy*

‘Het boek leest als een pageturner door de fijne, heldere taal van Jobbeke en de vele, zeer herkenbare praktijkvoorbeelden. Het voelt als een grote steun in de rug omdat het echt toegespitst is op datgene wat je tegenkomt in de praktijk bij het begeleiden van teams. Het is vaak verleidelijk om gelijk aan de slag te gaan

met datgene waar een team of organisatie last van heeft. Het leidt alleen niet tot structurele verbetering van de samenwerking. In dit boek dus geen quick wins waarbij een team na een paar maanden weer terug is bij af. Een must-read voor iedereen die écht het verschil wil maken in het begeleiden van teams!' – *Machteld van Rees, trainer, teamcoach, interventionist*

'Soms heb je van die boeken die een verschuiving in je teweegbrengen. Voor mij is dit zo'n boek. Het boek nodigt uit, confronteert, geeft vertrouwen en roept tegelijkertijd spanning bij me op. Als je een boek zoekt dat je echt over jezelf als begeleider van groepen laat nadenken en je tegelijkertijd praktische handvatten geeft, dan raad ik *Beheers je!* ten zeerste aan. Om de herkenbare praktijksituaties moest ik regelmatig lachen.' – *Marieke van Toor, organisatieadviseur Verlichting in het Werk*

'Ik werd echt heel blij van het lezen van *Beheers je!* Het wordt mijn nieuwe bijbel! Dit boek brengt alle kennis en ervaring samen. Het is een naslagwerk. Het is een managementboek, maar zou net zo goed tussen de spirituele boeken kunnen staan. De praktijkvoorbeelden zijn herkenbaar en de tips toepasbaar. Samenwerken is energie verbinden. *Beheers je!* geeft positieve energie om met je team en jezelf aan de slag te gaan. Het boek is een aanrader voor iedere manager die een team wil begeleiden in de collectieve ontwikkeling om een gezamenlijke doel te bereiken. Hiermee kun je de aanwezige energie woorden geven en verbinden.' – *Jessica Hoogeland-van Ankum, leidinggevende bij de overheid*

'Door de praktische inslag echt een must-read! Een interessant boek met uiteenlopende thema's, niet alleen geschreven voor teamcoaches, maar ook voor mediators en procesbegeleiders die werken met groepen. Met haar tweede boek neemt De Jong je mee naar de eigen overlevingsplek. Het is een verdiepingsslag na haar eerste boek *Competente mensen, incompetent teams* en verlegt de focus naar de professional zelf. Vernieuwend is de term 'introjectie': kun jij verantwoordelijkheid nemen voor jouw eigen kritische of verzorgende oordeel over anderen (projecties)?' – *Margot van Cleef-Metsaars, zakelijk mediator en interventionist*

'*Beheers je!* is een must voor wie zichzelf als teamcoach stevig wil verankeren. Jobbeke heeft zichzelf overtroffen met inzichten en zinnen die doeltreffend zijn voor het functioneren van de teamcoach; in methodiek en inzicht. Bovendien is het boek pragmatisch en doeltreffend. Hulde!' – *Eva Rutten, business (team) coach & trainer*

---

# INHOUD

<b>Aan de vooravond van Beheers je!</b>	9
<b>Vooraf: de reikwijdte van dit boek</b>	13
Opbouw van dit boek	18
Bonusmateriaal	19
<b>1 De competente interventionist</b>	21
1.1 Professioneel ingezogen	22
1.2 Kennis en vaardigheden van de competente interventionist	24
1.3 Concluderend	32
<b>2 Valkuilen voor elke interventionist</b>	35
2.1 Valkuilen bij de aanpak	36
2.2 Valkuilen bij de rolopvatting van de interventionist: controle als (onbewuste) strategie	52
2.3 Concluderend	66
<b>3 Hoe overleef je?</b>	69
3.1 Het ontstaan van overlevingsstrategieën	74
3.2 Overlevingsstrategieën in de context van het taaksysteem	82
3.3 Systeendenken	82
3.4 Systeemontwikkelingsfasen	85
3.5 Hoe herken je dat je vanuit een overlevingsstrategie handelt?	95
3.6 Concluderend	102
<b>4 Intervenieren vanuit je vrije innerlijke plek</b>	105
4.1 Je vrije innerlijke plek – wat is dat?	108
4.2 De grote voordelen van centreren	110

4.3	Hoe centreer je jezelf?	112
4.4	Hoe gebruik je de voordelen van centreren met het taaksysteem als geheel?	116
4.5	Concluderend	119
<b>5</b>	<b>Powerplay</b>	121
5.1	Projectie voor interventionisten	121
5.2	Introjectie	127
5.3	Projecties in machtsongelijke relaties: overdracht en tegenoverdracht	129
5.4	Nog even over overdracht: waarom moet je er iets mee?	137
5.5	Jouw eigen overdrachten als interventionist naar anderen	141
5.6	Concluderend	141
<b>6</b>	<b>De route van de interventionist</b>	143
6.1	Contracteren	145
6.2	De interventiedriehoek	153
6.3	Het leerproces van een taaksysteem	156
6.4	Concluderend	160
<b>7</b>	<b>Nee! Of een ander contract</b>	163
7.1	Jouw nee is even belangrijk als jouw ja	163
7.2	Wanneer zeg je niet meteen ja?	164
7.3	Concluderend	175
<b>8</b>	<b>Au, ze zijn volwassen ...</b>	177
	<b>Tot slot: interveniëren leer je vooral in de praktijk</b>	181
	<b>Over de auteur</b>	183
	<b>Bronnen</b>	187

---

# VOORAF: DE REIKWIJDTE VAN DIT BOEK

‘Ik noem mezelf al lang geen coach meer. Dat betekent inmiddels niet meer zo veel. Het Engelse woord voor bus is ook coach. Iedereen is coach. Ik hoor zo veel voorbeelden van mensen die zichzelf coach noemen die vooral advies geven, een paar gevoelige vragen stellen, of anderen door oefeningetjes leiden met kaarten en zo. Of het nu om teams, organisaties of individuen begeleiden gaat: de term is aan deflatie onderhevig. Ik vertrouw erop dat de markt het verschil in kwaliteit zal merken en dat vakmanschap herkend wordt.’

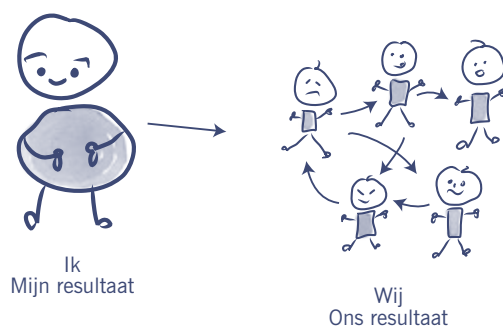
Ik herken wat ze zegt. De vraag over wat nu kwalitatief verschil maakt, blijft me bezighouden.

Waar vroeger het individu en het individueel functioneren in alle management- en coachopleidingen onder de loep lag, is de afgelopen jaren de nadruk komen te liggen op rendement uit samenwerking. Daarmee is de focus van het individu en zijn individuele competenties verschoven naar het samenwerkingsverband en de competenties van het samenwerkingsverband als geheel.

Ruim 25 jaar geleden begon de groei van het aantal ‘professionele coaches’ die via coaching individuen begeleiden. De afgelopen tien jaar is er steeds meer aandacht voor teameffectiviteit, het leidinggeven aan samenwerkingsverbanden en het opleiden van teamcoaches. De enorme groei aan agile en lean werkende teams illustreert deze ontwikkeling. En dat is natuurlijk niet voor niets. In organisaties is het belang van rendement uit samenwerking gegroeid en dus ook de behoefte aan teams die autonoom en effectief kunnen functioneren. Het oude model, waarin de leden van het team voor resultaat en besluitvorming vooral naar de leidinggevende kijken, past niet meer in een wereld waarin innovatiekracht en creativiteit moeten leiden tot intelligente oplossingen voor complexe vraagstukken. Vraagstukken die bovendien eigenaarschap vragen van alle teamleden; niet alleen van de leidinggevende.

“ *Het eigenaarschap van alle teamleden is nodig, niet alleen van de leider.*

In de oude structuur waarin het team voor de resultaten afhankelijk is van de leidinggevende, blijft het team een losse verzameling individuen, aangedreven door een leider. Dit levert geen extra rendement op uit samenwerking, maar slechts een optelsom van alle individuele resultaten. Voor de leider betekent dit doorgaans hard werken om alles bij elkaar te houden en dan ook nog met resultaten te komen. Het leidt meestal tot een energielek van ineffektieve samenwerkingspatronen tussen de leden onderling, inclusief de interactie van en naar de leidinggevende. Er is geen gezamenlijk beeld van de gezamenlijke opgave en de individuele bijdrage daaraan (oftewel het ‘ik’ in dienst van het ‘wij’). De leden zijn juist op het eigen functioneren en het eigen aandachtsgebied gericht (ik), en niet op de gezamenlijke opgave en verantwoordelijkheid (wij). Dat is dikwijls de oorzaak van het fenomeen dat *competente leden met elkaar niet automatisch een competent team vormen* (De Jong, 2021).



**Figuur 0.1** *Gezamenlijke opgave*

### **Uitgangspunten**

Alles in dit boek is geschreven vanuit de invalshoek dat het doel van de begeleiding – of het nu om individuele coaching gaat of interveniëren in samenwerking – is, dat het doelsysteem (individu of collectief) leert dusdanig *autonoom* te opereren, dat de best mogelijke resultaten behaald kunnen worden. Met doelsysteem bedoel ik het systeem waar de ontwikkeling van gevraagd wordt, en waar de interventies van de interventionist op gericht zijn. Met autonoom bedoel ik dat het doelsysteem een ontwikkeling doormaakt waardoor het zo veel als nodig is leert ‘op eigen benen te staan’. Zelfstandig besluiten nemen (binnen de kaders van de organisatie), zelfstandig handelen – het eigenaarschap dat past bij de rol binnen de context van de organisatie.



*Autonomie vanuit eigenaarschap* voor individu en collectief is dus het onderliggend paradigma van dit boek. We zien de afgelopen jaren dat organisaties platter worden doordat managementlagen verdwijnen. Dit kan alleen slagen als de teams het leiderschap zelf weten te nemen om tot resultaten te komen. Daarvoor moeten benodigde competenties op teamniveau ontwikkeld worden. Vaak gebeurt dit niet vanzelf en is begeleiding nodig.

Een tweede uitgangspunt van waaruit dit boek geschreven is, is dat het leerprocessen zijn die resulteren in waarneembaar effectief gedrag. Effectief met betrekking tot het gewenste resultaat. Ineffectieve gedragspatronen worden doorbroken en vervangen door gedrag dat functioneel is. Vanuit ons paradigma is dat het gewenste effect van elk leerproces. Dit laat onverlet dat de interventies ook op 'diepere niveaus' plaatsvinden dan alleen op het niveau van waarneembaar gedrag. Intervenieren gebeurt ook op niveaus die aan het gedrag ten grondslag liggen, zoals gedachtenpatronen, fysieke sensaties en emoties.

“ *De focus van de interventionist ligt op het faciliteren van autonomie in de samenwerking: het samenwerkingsverband leert zelfstandig resultaten te behalen.*

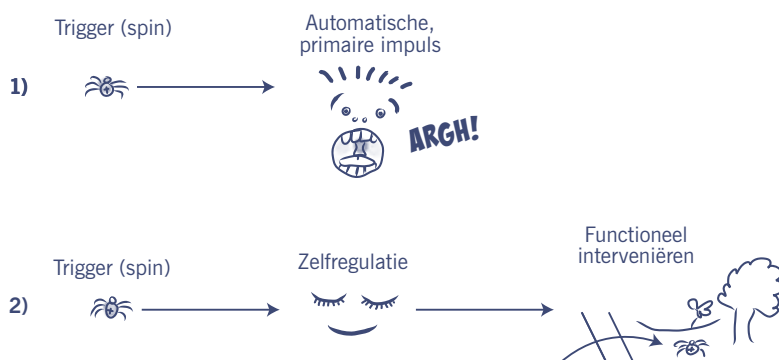
Als autonomie het uitgangspunt is, dan heeft dat implicaties voor de begeleider, coach, trainer, leider, consultant. Kortom: voor de interventionist-in-samenwerking. Autonomoos leren functioneren is een proces dat tijd kost voor ieder individu en voor ieder samenwerkingsverband. De ontwikkeling naar autonomie kan chaotisch en rommelig aanvoelen voor alle betrokkenen; het is zelden een lineair geordend proces. Dat alleen al is spannend: je weet nooit wat je aantreft en wat het effect van je interventie zal zijn.

Iets wat we spannend vinden, lossen we graag op door controle te pakken. Dat vermindert doorgaans de spanning. Elke interventie die de interventionist doet vanuit de innerlijke behoefte om controle over het leerproces van de ander te nemen, werkt in de praktijk contraproductief. Interventies die feitelijk gaan over controle van de interventionist nodigen het systeem uit om afhankelijk te worden van de begeleider: 'Ik weet wat goed voor jou is.' En daar stopt het leerproces van het doelsysteem in relatie tot autonomie. Niet alleen van het doelsysteem; ook van de interventionist. Ook de interventionist stopt hier met zelf leren van de interactie met het doelsysteem, omdat de interventionist vooral herhaalt wat hij kennelijk al weet. Controle geeft vaak meer van hetzelfde voor alle betrokkenen.

“ *We reguleren spannende momenten door controle te nemen. Interventies vanuit een controlebehoefte leveren geen leerrendement.*

Het vak vraagt van je dat je bereid bent controle los te laten, en het leerproces te volgen in plaats van te leiden. Keer op keer. Dat houdt in dat je in staat zult moeten zijn en innerlijk bereid om lastige gevoelens te verdragen. Lastige gevoelens zoals onzekerheid, irritatie en frustratie. Zeker in teams kan het er turbulent aan toe gaan. Daar bij kunnen blijven zonder het leiderschap over te nemen of te vluchten onderscheidt de ervaren interventionist van de beginner.

Dit boek is geschreven om interventionisten te ondersteunen bij het groeien in hun meesterschap. Hoewel de inzichten van toepassing zijn voor zowel individuele begeleidingstrajecten als voor de begeleiding van samenwerking, richt ik me vanaf nu vooral op de interventionist-in-samenwerking. De reden hiervoor is dat een collectief een sterker appel op onze overlevingsmechanismen doet dan een individu. Het krachtenveld wordt sterker naarmate er meer leden onderdeel van het systeem zijn. Dit neemt niet weg dat ook in de individuele begeleiding de interventionist wordt ‘verleid’ tot overlevingsgedrag, wat ten koste gaat van de kwaliteit van de begeleiding als de interventionist niet scherp ziet wat er gebeurt. Ook voor hen is dit boek relevant.



Figuur 0.2 *Het reguleren van primaire impulsen*

In dit boek reik ik concrete handvatten aan die primaire impulsen, die worden geactiveerd bij het begeleiden van anderen, helpen reguleren. In plaats van automatisch te handelen, wil ik de interventionist ondersteunen in het keer op keer kiezen voor functionele, doelgerichte interventies. Interventies met impact wel te verstaan.

# DE COMPETENTE INTERVENTIONIST

Ik zie mezelf op het puntje van mijn stoel zitten. De toon tussen de leden van de projectgroep is fel. Elke volgende spreker diskwalificeert de vorige. Ik sta op scherp, net als iedereen. De onrust is groot. Net zoals een poes haar prooi niet uit het oog verliest, houd ik elke spreker in de gaten. ‘Dit gaat niet de goede kant op, het gaat zo escaleren’, ‘Ik moet ingrijpen!’ – allemaal gedachten die door mijn hoofd spoken. Als ik de ruimte zou nemen om mezelf waar te nemen, zou ik merken dat ik mijn lichaam niet goed in beeld heb. Ik voel wel mijn voeten op de grond, maar alles wat tussen mijn voeten en mijn nek zit, bevindt zich buiten mijn beleving. Wat ik vooral waarneem, is dat ik nu wil handelen!

Ik bedwing deze impuls. Ik ken dit zo goed van mezelf. Als ik mijn impuls zou volgen, zou ik ze nu onderbreken en iets gaan uitleggen over feedback of conflict of zoiets. Of ik zou het gesprek gaan reguleren. Mensen de beurt geven en op elkaar laten reageren. Zodra ik kan handelen, hoef ik de spanning niet te verdragen; we kunnen dan allemaal weg bij deze chaos. Niet te verdragen! Het liefst leid ik het systeem weg uit de lastige situatie. Dit is niet per se slecht, maar het leert het systeem als geheel niet hoe ze zelf met felheid en gedoe moeten omgaan, weet ik inmiddels. Alles wat ik regel, leert hén niets.

Ik besluit de impuls om te handelen te bedwingen en kies ervoor eerst het contact met mezelf te herstellen. Mijn voeten plat op de vloer. Mijn rug recht en mijn blik iets naar beneden gericht. Nu pas voel ik mijn hele lichaam weer. Nu kan ik ook de spanning en het ongemak vanbinnen goed voelen. Ik ben me bewust van het innerlijke stemmetje dat me zegt dat ik inadequaat handel. Dat deel in mij dat bang is niet goed genoeg te zijn. De onzekerheid die bij dit deel hoort, is ongemakkelijk. Echt niet fijn. Ik ken dit deel. Ik weet dat het een oude *overlevingsstrategie* is waarbij ik hard ga werken zodat ik de onzekerheid en het ongemak niet voel. Nog

altijd met mijn voeten op de grond en mijn rug recht haal ik een paar keer diep adem. Ik centreer. Het contact met mezelf is hersteld. Ik voel me nu rustiger en steviger. Ik weet nu dat de dynamiek niet persoonlijk is, en mijn onzekerheid ook niet. Het hoort bij deze fase en de pittige dynamiek in dit taaksysteem. Onzekerheid, onrust en irritatie zitten in het systeem als geheel: er zijn altijd meer leden die op dit moment iets vergelijkbaars ervaren.

Nu ik gecentreerd ben en me stevig voel, kies ik ervoor het gesprek tussen de leden te onderbreken. Mijn focus is niet meer op het ‘oplossen van de spanning en het ongemak’ gericht. Ik weet dat het belangrijk is dat de leden uit het systeem leren hoe ze in deze pittige dynamiek terecht komen, en hoe ze die in stand houden. Daarop zijn mijn interventies gericht. Ik accepteer dat ik niets oplos, maar dat ik me richt op de bewustwording van de leden. Daar begint de ontwikkeling.

Met mijn beide voeten stevig op de grond vraag ik de leden van het team hoe ze het gesprek vinden gaan. Dit is de opening. Alle volgende interventies zijn erop gericht hen te laten reflecteren op de effectiviteit van hun onderlinge interactie. Ik wil dat ze leren op zo’n manier in gesprek te zijn dat ze elkaar ten minste werkelijk horen. Dat ze de verbinding herstellen met elkaar als deze verbroken is. Dat begint bij mezelf; ik kan dit effectief aanpakken als ik ze zelf vóórga en zorg dat ik de verbinding met mezelf heb gemaakt nadat deze even weg was.

## 1.1 PROFESSIONEEL INGEZOGEN

Effectief leren interveniëren in samenwerking vergt kennis, kunde en praktijkervaring. Wat ons vak vaak lastig maakt, is dat hoe ervaren je ook bent, je altijd wordt meegenomen door de dynamiek van het systeem waarmee je werkt. De energie vanuit het taaksysteem beïnvloedt ons. Onze eigen primaire behoefte aan veiligheid maakt dat we automatisch en onbewust alles uit de kast trekken om onze positie en daarmee onszelf veilig te stellen. Deze behoefte aan veiligheid en onze automatische respons op spanning of turbulentie worden sterker naarmate er meer turbulentie is in systemen. Dat merken we in onze primaire impulsen, onze gedachten, gevoelens en fysieke sensaties.

Ik heb lang gedacht dat de professionele interventionist zich onderscheidt van de beginner omdat hij niet meer zou worden ingezogen door de dynamiek van het systeem. Alsof je erboven of erbuiten kunt staan. Inmiddels begrijp ik dat dat onmogelijk is. Het proces van beïnvloed worden begint zodra je in contact komt met het taaksysteem. Gelukkig maar, want in dit gegeven ligt juist het

‘goud’ van je interventiekracht. Ingezogen worden door de dynamiek – maar die moet je dan wel hebben leren herkennen en hanteren. En dat kost tijd.



*Onze eigen primaire behoefte aan veiligheid maakt dat we automatisch en onbewust alles uit de kast trekken om onze positie veilig te stellen. Hier ligt het goud van je interventiekracht.*

De eerste jaren in dit vak zijn we veel bezig met waarnemen van wat er in het taaksysteem met de leden gebeurt: wat gebeurt er buiten jezelf? We leren over ontwikkelingsfasen, interventietechnieken, we zijn gericht op een goed programma, een heldere opbouw van alle sessies. We worden meester in dit vak als we naast deze kennis en kunde leren onszelf en de innerlijke plek van waaruit we interveniëren te reguleren. De innerlijke plek van waaruit je intervenueert, maakt het verschil tussen een interventie in samenwerking die onbewust bedoeld is om jezelf te dienen en een interventie die bewust bedoeld is om het systeem te dienen in relatie tot het afgesproken doel.

Voor dat laatste heb je – naast kennis van systemen – een flinke dosis impulsbeheersing nodig. De impuls om te sturen, over te nemen, te vluchten in uitleg en theorie, de impuls om te zorgen voor de harmonie: allemaal voorbeelden van natuurlijke automatische impulsen die worden opgeroepen door de dynamiek in het systeem en onze automatische gevoelens en gedachten daarbij. Reageren vanuit je automatisme levert doorgaans nooit een duurzame interventie met leereffect op voor het systeem. We moeten deze impulsen dus leren beheersen. Impulsbeheersing kan pas als we in het moment hebben leren reflecteren op onszelf, de primaire impulsen (h)erkennen en deze niet uitleven, om vervolgens vanuit (relatieve) rust te kiezen voor een interventie die past bij het doel van het taaksysteem.



Figuur 1.1 Waarnemen naar buiten en naar binnen

## 1.2 KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE COMPETENTE INTERVENTIONIST

Een competente samenwerking ontstaat meestal niet vanzelf, een competente interventionist ook niet! Dit vak is een ambacht waarin je doorlopend uitgedaagd wordt op fundamenteel persoonlijke thema's zoals plek, macht, grenzen, conflict, veiligheid, intimiteit, en nog veel meer. Je moet bereid zijn om te blijven investeren in je eigen ontwikkeling. Wanneer je zelf stopt met ontwikkelen en stopt met introspectie, loop je het risico vooral vanuit de expertplek je interventies te doen. De consequentie is al snel dat het doelsysteem afhankelijk wordt van de kennis en expertise van jou als interventionist. Niet handig dus, als *autonomie* het doel is. Inhoudelijke kennis en expertise is natuurlijk wel degelijk belangrijk, maar dit vak vraagt meer.

In de volgende paragrafen ga ik kort in op de kennis en vaardigheden van de competente interventionist. Ik baseer dit overzicht op mijn jarenlange ervaring in het opleiden van interventionisten; zowel individuele begeleiders als begeleiders van samenwerkingsverbanden. Het werken met al deze professionals heeft mij geleerd wat er allemaal nodig is om dit vak op seniorniveau uit te oefenen. Uiteraard is dit overzicht niet zaligmakend. Onderzoek vooral zelf wat je kunt gebruiken van deze 'expertisemeetlat' voor het vak, en te laten liggen wat je niet aanspreekt.

De verschillende kennis en vaardigheden verdeel ik onder in de volgende vijf gebieden:

1. Vakinhoudelijke kennis (over systeemontwikkeling en individuele ontwikkeling)
2. Waarnemen van patronen
3. Zelfwaarneming en zelfregulatie
4. Technische vaardigheid in het spiegelen van je waarneming
5. Regie in contracteren

### Vakinhoudelijke kennis

Ze vragen me om hen een dag te komen begeleiden. Het doel is om een plek te creëren waar alle harten gelucht kunnen worden. Ze weten dat er veel ontevredenheid en frustratie leeft onder de medewerkers en zijn al een aantal competente mensen verloren als gevolg van deze frustratie. Omdat ze vermoeden dat er veel kritiek leeft richting henzelf als leidinggevend kader, willen ze zich door een externe laten begeleiden.

Ik zeg vriendelijk 'nee' op deze vraag. Ik weet dat een dag harten luchten geen duurzaam effect geeft. En dat is wel de wens. Het lucht misschien even op, maar het zet geen leerproces in gang binnen de organisatie, dus hoef je alleen maar te wachten tot de frustratie weer het 'oude niveau' heeft bereikt. Ik geef hun mijn beweegredenen mee en doe een alternatief voorstel. Ik stel voor eerst met henzelf als partnerteam aan de slag te gaan en de medewerkers nu niet te begeleiden. Als zij als partners de onderlinge samenwerking effectiever weten te maken, leggen zij zelf een cruciaal fundament onder heldere kaders voor de rest van de organisatie. Dat zal veel frustratie wegnemen.

Er zijn uiteraard vele theoretische perspectieven op basis waarvan je het vak van interventionist kunt uitoefenen. Het belangrijkste kenmerk van het vak van de interventionist is dat je een leerproces faciliteert. Het gaat altijd over ontwikkeling. Je moet dus de kennis hebben om het leren van je doelsysteem te faciliteren. Dit zijn specifiek leerprocessen waarin bestaande en *ineffectieve gedragspatronen* worden doorbroken en er ruimte komt voor nieuwe en effectieve patronen. Effectief in relatie tot het gestelde doel. Dat is een ander soort leren dan het puur overdragen van inhoudelijke kennis.

Hoewel vertrouwen op je intuïtie belangrijk is, heb je meer nodig dan alleen je gezond verstand of intuïtie. De professionele interventionist weet hoe de fasen van een leerproces elkaar logischerwijs opvolgen, welke niveaus van interveniëren er zijn (van heel praktisch uitvoerend tot op identiteitsniveau), en op welk niveau je het zoeken moet in de verschillende fasen van het leerproces. De professionele interventionist weet bijvoorbeeld dat leren ook chaos en verwarring

met zich meebrengt. Het kunnen verdragen van verwarring die je intuïtief het liefst zou willen oplossen helpt het leerproces van elk systeem. Intuïtief handelen kan – zonder de professionele kennis – contraproductief werken in relatie tot het doel van de begeleiding.

De nodige kennis in dit vak betreft in elk geval inzicht in:

- de dynamiek die ten grondslag ligt aan het fenomeen ‘vastlopen’ of ‘steeds opnieuw verstrikt raken’ in dezelfde onwenselijke situatie (voor zowel individu als samenwerkingsverband);
- kennis over hoe de ontwikkeling van een systeem doorgaans verloopt en welke competenties je in elke fase logischerwijs mag verwachten (zeker bij samenwerkingsverbanden of taaksystemen);
- kennis over de invloed van de context waarin het systeem zich bevindt en de wisselwerking met het doelsysteem.

In het voorbeeld aan het begin van deze paragraaf doet de interventionist de organisatie een alternatief voorstel op basis van haar kennis van al deze drie punten. De ervaren frustratie in de organisatie is gerelateerd aan het optreden van het partnerteam, de wisselwerking tussen de partners onderling en de interactie van de partners met de rest van de organisatie. Ondanks alle integere intenties van de betrokkenen ontstaat er ruis; deze ruis roept veel frustratie op. Het luchten van de harten biedt geen duurzame oplossing voor ruis in de organisatie. De ervaren interventionist is in staat deze kennis in de dagelijkse praktijk te gebruiken als wezenlijk ingrediënt voor interventies die zijn afgestemd op de mogelijkheden van het doelsysteem.

## Waarnemen van patronen

Ah, daar is het weer: op elke nieuwe inbreng volgt een ‘ja maar’ van de volgende spreker. Met elke nieuwe spreker worden er ook weer nieuwe onderwerpen geïntroduceerd. Ze beginnen nu al voor de zevende keer opnieuw. Ik zie dat steeds dezelfde vier sprekers elkaar opvolgen, steeds door elkaar heen. Ze reageren direct op elkaar, de zin is nog niet af of de volgende heeft het woord gepakt. Ondertussen zijn de drie overige leden van dit team nog niet aan het woord geweest. Ze kijken naar hun collega's. De lichamen leunen naar achter met de armen over elkaar. Alle zeven zitten ze met een gesloten lichaamshouding. Bijzonder ook dat niemand oogcontact met de ander lijkt te maken.

Een essentiële vaardigheid voor de interventionist is het waarnemingsvermogen. Het kunnen waarnemen van gedragspatronen ligt ten grondslag aan het



helpen doorbreken van patronen die niet effectief zijn. Omdat autonomie in relatie tot de gewenste resultaten belangrijk is, is het essentieel dat het doelsysteem zelf leert om ineffektieve patronen te ontdekken. Bewustwording is een sleutelement in een duurzaam leerproces: als het individu of taaksysteem zelf in staat is ineffektieve patronen te zien, dan is de basis gelegd voor blijvend leren. Ook nadat de begeleiding van de interventionist voorbij is. De interventionist maakt zichzelf dus overbodig, omdat het individu of het taaksysteem zelf leert effectief te handelen als ineffektieve gedragspatronen terugkeren. De waarneming richt zich op het waarneembare gedrag en interactiepatronen tussen de leden van het taaksysteem, maar ook op de interactiepatronen tussen het doelsysteem en de interventionist zelf. Het behoeft wel innerlijke afstand om interactiepatronen te kunnen waarnemen; zeker als de patronen jouzelf als interventionist betreffen.

### **Zelfwaarneming en zelfregulatie**

Weer die stilte. Een aantal mensen kijkt naar de grond of naar buiten. Twee leden kijken naar elkaar. Ongemakkelijk glimlachje. Ik zit op het puntje van mijn stoel. Waarom zegt er niemand iets? Dit gebeurt de hele tijd. Het voelt als trekken aan een dood paard. Ik merk dat het me irriteert. Ik vind het een stelletje afhankelijke kleuters. 'Zijn deze mensen nou aangenomen op deze posities in de organisatie? Niet voor te stellen, stelletje schapen.' De toon van mijn gedachten wordt feller, met steeds meer oordelen. Ik voel de impuls om op te geven óf de leiding over te nemen van de leidinggevende, die de stilte opvult met heel veel praten. Veel termen die ik niet zo goed kan plaatsen. En dan weer die stilte als hij een vraag stelt. Vervolgens begint hij weer opnieuw. Alsof hij ze in coma probeert te kletsen. Dat lukt best aardig ook. Maar dat kan niet zijn doel zijn.

Natuurlijk uit ik al deze onvriendelijke gedachten niet. Wat moet ik wel doen? Als ik eerlijk ben, voelt het alsof ik vastzit. Ik weet het gewoon even niet. De leiding overnemen is geen oplossing: zij zijn verantwoordelijk voor het resultaat. Ik herinner mezelf aan wat wél mijn verantwoordelijkheid is: ik spiegel de interactie. Dat hoort bij mijn functionele rol. Maar als ik spiegel terwijl ik eigenlijk een oordeel voel, zullen ze niet één interventie accepteren; of ze zullen misschien knikken, en er niets mee kunnen. En terecht, de interventie klopt misschien wel, maar omdat ik zelf vanbinnen eigenlijk gesloten ben, kan ik niet van hen verwachten dat ze zich openstellen voor mijn interventie. Ik heb eerst iets anders te doen.

Ik verleg mijn focus naar mijn individuele systeem: mijn lichaam, emoties en gedachten, dat is mijn eerste interventie. Ik onderken dat ik in een stevig autoritaire rol terecht ben gekomen als reactie op de dynamiek in de groep. Bij deze rol

horen cynische gedachten en naar buiten gerichte oordelen. Ik weet dat deze rol een oplossing is voor lastige gevoelens in mijzelf. Zolang ik oordeel, hoef ik niet te voelen. Ik onderzoek wat ik innerlijk niet hoef te voelen zolang ik kan oordelen over dit team. Ik breng mijn aandacht naar mijn romp. Het is daar onrustig. Ik voel frustratie en irritatie. Daaronder angst. Machteloosheid ook. Angst dat ze nooit in beweging zullen komen en dat ik faal voor deze klus. Dat ik het niet zal kunnen. Ook een oude overlevingsrol die ik herken: de onzekere onderrol.

Voordat ik intervenieer, zorg ik eerst dat ik de identificatie met beide rollen – de autoritaire bovenrol, en de onzekere onderrol – doorbreek. Ik zet mijn voeten op de grond. Voel mijn billen op de stoel. Mijn rug recht. De aandacht naar binnen. Ik haal drie keer rustig adem en stap met mijn intentie in mijn ‘volwassen’ rol. De gecentreerde rol. Mijn oordeel is nu weg. De onzekerheid ook. Pas nu voel ik weer ruimte. Bovendien weet ik weer wat ik te doen heb. Ik onderzoek op welke dynamiek ik reageer. Daarop doe ik een interventie. Scherp op de dynamiek, mild naar de leden van het systeem.

Een van de meest bepalende kenmerken van een effectieve interventionist is het vermogen tot zelfregulatie. Het vermogen om de primaire impuls te herkennen, zonder oordeel te erkennen en er *niet* naar te handelen. *Primaire impuls-interventies* zijn doorgaans niet helpend om het doelsysteem te helpen autonomie te ontwikkelen.

“ *Primaire impuls-interventies zijn doorgaans niet helpend om het doelsysteem te helpen autonomie te ontwikkelen.* ”

Primaire impuls-interventies zetten vaak juist onbedoeld precies die patronen voort in het systeem waardoor het systeem zich niet verder ontwikkelt. Dat komt omdat primaire impuls-interventies het doelsysteem onbedoeld tot *afhankelijkheid* uitnodigen. Voorbeelden van primaire impuls-interventies zijn het regelen, het oplossen, het zorgen voor, de lichtheid brengen, bestraffend toespreken, enzovoorts. Dit zijn interventies die bestaande ineffectieve patronen bevestigen en ze tegelijkertijd bedekt houden. Zo behouden deze interactiepatronen hun macht over de effectiviteit van het taaksysteem. Het zijn bijna altijd interactiepatronen die het systeem afhankelijk maken van de interventionist om vooruitgang te boeken op het niveau van het resultaat.

Op het niveau van het leren is er evenwel stagnatie. Denk aan je kleuter die leert veters strikken. Het is als volwassene met gezond ongeduld bijna niet aan te zien hoe een jong kind geconcentreerd loopt te prutsen met twee touwtjes. En toch, elke keer dat je vanuit je eigen onrust de strik overneemt, is de klus welis-

waar geklaard, maar blijft het kind afhankelijk van jou om de veters te strikken. Paradoxaal genoeg zal elk systeem je uitnodigen om precies die interventies te doen, die niet echt verschil maken omdat ze het 'zelf doen' omzeilen. Net als het doet met het kind dat steeds terugkomt met de losse veter. Systemen vragen je te structureren, te regelen, op te lossen, te harmoniseren, enzovoorts. Niet echt productief als autonomieontwikkeling het doel is.

Dit is overigens geen toeval. Het grootste deel van de taaksystemen bevindt zich in de eerste fase van ontwikkeling voor een taakstelsel: de afhankelijkheidsfase. (In paragraaf 3.3 ga ik nader in op de verschillende systeemontwikkelingsfasen, hun kenmerken en de effecten daarvan op jou als interventie-onist.)

Een succesvolle interventie-onist is geoefend in het waarnemen van de manier waarop hijzelf automatisch ingaat op het impliciete appel om waardevol te zijn voor het taakstelsel door een deel van de verantwoordelijkheid over te nemen. Hier zijn eindeloos veel manieren voor te bedenken. De verschillende soorten dynamiek in het taakstelsel zullen verschillende automatische impulsen activeren. Dat dit gebeurt, is onherroepelijk. De kunst is om ze steeds sneller te leren herkennen en de impuls te leren reguleren. Dan ontstaat de ruimte om interventies te doen die het doelsysteem werkelijk in een leerproces brengen. En daarin onderscheidt de meester zich van de leerling-interventie-onist.



Figuur 1.2 *Primaire leraar-impuls*

### Technische vaardigheid in het spiegelen van je waarneming

Opnieuw draait het gesprek rond in dezelfde kringetjes. Hoe meer er gesproken wordt, hoe vaster de boel komt te zitten. Er wordt hard gewerkt, maar er gebeurt helemaal niets voor het gezamenlijke doel. Ik bestudeer de dynamiek achter deze waarneming. Hoe zorgen ze er nou voor dat er alleen maar stagnatie is?

# INTERVENIËREN VANUIT JE VRIJE INNERLIJKE PLEK

Ik merk dat ik er gespannen bij zit. Mijn lijf naar voren gericht, mijn voeten steunen op mijn tenen onder mijn stoel. Vol aandacht luister ik naar de lijn van het gesprek. Ik ben hard aan het werk. Al vier keer heb ik samengevat wat er gezegd lijkt te worden. Ik realiseer me dat dit geen enkel effect heeft. Ik weet dat ik in m'n controlemodus zit. Ik weet dat dit niet helpt, maar ik betrap mezelf zo vaak op 'standje regelaar'.

Ik glimlach in mezelf naar mezelf. Laat het gesprek gaan en verleg de focus op mijn lichaam. Voeten naast elkaar plat op de grond. Billen stevig op de zitting van de stoel. Ik recht mijn rug en staar een paar tellen naar de grond voor mij. Haal drie keer bewust adem en kies ervoor weer in mijn interventionistenrol te stappen in plaats van die van regelaar. Nu heb ik weer ruimte om de dynamiek waar te nemen in plaats van de inhoud. Ik voel geen impuls meer tot samenvatten, maar benoem dat ik zie dat ze met elke nieuwe spreker een nieuw onderwerp lijken op te pakken en of ze dat herkennen. Het gesprek kantelt naar de reflectie-modus. Nu kan er geleerd worden.

Of je het nu je volwassen plek noemt volgens de TA, het lege midden als systemisch begeleider, *the aware ego* van de Voice Dialogue of welke expertise jij allemaal hebt geïnternaliseerd – al deze termen lijken te verwijzen naar dezelfde innerlijke plek van waaruit je interventies de grootste impact hebben. De grootste impact omdat jij jezelf innerlijk zo gereguleerd hebt dat je *vrij* of *vrij genoeg* bent om het taaksysteem te spiegelen wat er gespiegeld moet worden ten dienste van hun leerproces. Vanaf nu zal ik refereren aan deze innerlijke toestand als 'jouw vrije innerlijke plek'. Jouw VIP.

Wat kenmerkt deze vrije plek? Misschien ken jij hem goed, misschien is hij nieuw voor je. Bij de meeste mensen is er nogal wat training en ervaring voor nodig om zichzelf innerlijk zo te reguleren dat je jezelf vanbinnen beweegt naar

deze vrije plek. Op de vrije innerlijke plek is er eigenlijk maar één doel waar ik me aan hecht: dat het taaksysteem met mijn interventies zich geleidelijk aan ontwikkelt naar autonoom functioneren, zodat alle leden hun verantwoordelijkheid nemen en ze met optimale resultaten komen in een samenwerking die veilig genoeg is.

Ik faciliteer het taaksysteem in het leerproces. De rest maakt me niet uit:

- Dat ze geen inhoudelijk resultaat behalen, maakt me niet uit.
- Dat ze met elkaar overhoopliggen, maakt me niet uit.
- Dat er lastig gedrag is van sommige leden in het systeem, maakt me niet uit.
- Dat sommige leden een 'speciale band' met me willen aangaan, maakt me niet uit.
- Of ze mij wel of niet aardig vinden, maakt me niet uit.
- Dat er agressie in het taaksysteem voelbaar of zichtbaar wordt, maakt me niet uit.



**Figuur 4.1** *Vrije innerlijke plek – ook bij turbulentie*

Kortom: ik maak me vrij van mijn eigen behoeften aan acceptatie en liefde door de anderen in het systeem. Ik ben namelijk niet écht in contact en verbinding met wat zich aandient.

Als een soort boeddha wordt de geoefende interventionist steeds bekwamer in het present blijven bij pittige of turbulente dynamiek in plaats van automatisch te vluchten in een overlevingsstrategie. Dit is de kunst van het vriendelijk distantie houden, maar wel zelf aanwezig blijven. Dit is voor de meesten van ons best hard werken. Ons werk als interventionist zit niet in de voorbereiding van de sessie, maar in de kwaliteit van onze aanwezigheid in het moment zelf.

---

# OVER DE AUTEUR

Jobbeke de Jong (1974) is de directeur/oprichter van Tachles: Leiderschap in Samenwerking.

Als opleider en teamcoach heeft zij in de afgelopen twintig jaar al vele professionals, leidinggevendenden en teams mogen begeleiden, zowel in het bedrijfsleven als in de zorg en binnen de overheid.

Ze begon haar carrière als assessmentpsycholoog, trainer en coach bij GTP, werd vervolgens consultant bij Cubiks en daarna opleider bij SchoolvoorCoaching. Daar werd haar passie voor systeemdenken aangewakkerd. Na de geboorte van haar derde kind besloot ze als zelfstandig opleider en teamcoach door te gaan. Dit mondde vier jaar later uit in de oprichting van Tachles BV.

De missie van Tachles is om organisaties zich meer bewust te laten worden van de onderstroom, zodat men met behulp van tools samen kan bouwen aan een optimaal inclusief en resultaatgericht werkklimaat. Tachles doet dit door opleidingen in interventiekunde en teamprogramma's aan te bieden. Alles is gebaseerd op de mix tussen systeemdenken en systemisch werken.

De Tachles-missie is geslaagd als systeemdenken als een manier van kijken naar mensen in organisaties veel breder geïntegreerd is. Het levert namelijk veel doeltreffendere interventies op én – en daar is het natuurlijk om te doen – een inclusieve cultuur: een plek waar ruimte is voor verschillen, en waar mensen geleerd hebben 'het niet persoonlijk, maar functioneel' te maken.

**Beheers je!** maakt de grootste valkuilen van (team)begeleiders inzichtelijk. Daarbij gaat het verder dan alle boeken over teams, samenwerking en groepsdynamica. Het helpt je als begeleider van groepen maximale, duurzame impact te maken met je interventies en te zorgen voor een optimale effectiviteit van het collectief.

Een team dat afwachtend naar jou kijkt voor 'de oplossing' roept een andere impuls op dan een team waar acuut 'de pleuris' is uitgebroken. Iedereen wordt beïnvloed door groepsdynamiek, dat is niet te voorkomen. Hoe je hiermee omgaat als (team)begeleider maakt alle verschil in de kwaliteit van je begeleiding. Het bewust zien van wat er met jezelf gebeurt, binnen de context waarin je je begeeft, en het kunnen reguleren van de impulsen die dat veroorzaakt, maakt het grootste verschil in de kracht van je interventie.

Deze *zelfregulatie* onderscheidt de excellente interventionist van de beginner of de medior. Handelen vanuit de automatische impuls is als interventionist eigenlijk zelden een goed idee. Waarom niet? En wat werkt dan wel? Daarover gaat dit boek. *Beheers je!* is bestemd voor coaches, trainers, organisatieadviseurs en leiders die werken met groepen, teams en andere samenwerkingsverbanden.

'Zeer herkenbaar vind ik het steeds opnieuw zoeken van de goede balans tussen de autonomie van de opdrachtgever en de interventiekundige, en het kunnen omgaan met de spanning die dit kan opleveren. Balanceren vergt beheersing en daarmee zijn we weer bij de titel van dit inspirerende boek.'

– **Eric Koenen, commissaris, toezichthouder, eigenaar Academie voor Interventiekunde en Doorwerthgroep**

'Jobbeke is een vakvrouw die in dit boek haar collega's voordeelt hoe je dat doet: je beheersen als je teams begeleidt in hun ontwikkeling en verstrikt raakt in hun patronen. Een fijn smulboek voor interventionisten, zoals Jobbeke die noemt.'

– **Maike Thiecke, auteur van bestseller *Cultuurdingetje, hè ...***

'Jobbeke legt helder uit wat misschien wel de belangrijkste opdracht is voor elke interventionist: jezelf als instrument vrij en volledig kunnen inzetten. De zorgen, valkuilen en angsten die iedere coach kent, zijn niet alleen herkenbaar, je kunt je er ook van leren bevrijden. Dit werk, gebaseerd op rijke ervaring, is daarbij een onmisbare gids.' – **Martijn Vroemen, oprichter Teamchange Academy**



Jobbeke de Jong is organisatiepsycholoog en leidt professionals op in het coachen van teams. Ze is oprichter van Tachles, een netwerk van samenwerkende team- en organisatiecoaches. Eerder schreef ze *Competente mensen, incompetent teams*.



9 789024 450121 >

[www.boom.nl](http://www.boom.nl)

[www.boomcoaching.nl](http://www.boomcoaching.nl)