



## Jezelf ontwikkelen doe je aan en met de ander

Cora van Rossum

In coaching wordt veel nadruk gelegd op 'eigenaarschap'. Toch blijft daarmee ook wel eens een kant onderbelicht die eveneens essentieel is: dat we elkaar nodig hebben om te ontwikkelen, dat ontwikkeling ontstaat in een wederkerige relatie. Want jezelf ontwikkelen doe je aan en met de ander.

Veel van ons werk als coaches bestaat eruit dat we mensen op een zodanige wijze begeleiden dat ze zich competent gaan voelen, zichzelf leren kennen, weten wat hun plek is en wat zij willen. Dit noemen we 'eigenaarschap'. Toch blijft daarmee ook wel eens een kant

onderbelicht die eveneens essentieel is, namelijk die van de wederkerige relatie. De joodse filosoof Emmanuel Levinas zegt: "Wij worden onszelf in het gelaat van de ander." We ontwikkelen aan elkaar. Waar wij ons laten veranderen in de ontmoeting met de ander, ontstaat

ontwikkeling. Daarvoor introduceer ik in dit artikel de term 'hermeneutische wederzijdsheid'. Ik zal duidelijk maken hoe in ons werk het begrip eigenaarschap niet kan zonder deze hermeneutische wederzijdsheid. Maar eerst een voorbeeld uit de praktijk.

### **Praktijkvoorbeeld - het thuiszorgteam**

Ik ben gevraagd om in een thuiszorgteam het proces naar zelforganisatie te begeleiden. In het voorgesprek met de regiomanager probeer ik de visie van de organisatie op deze nieuwe vorm van werken helder te krijgen. Helaas lukt me dat niet. De wens om te komen tot zelforganisatie lijkt vooral financieel gedreven te zijn, zonder stevige inhoudelijke basis. Mijn zienswijze is dat visievorming in het geheel van de organisatie plaats zou moeten vinden en de basis zou moeten vormen voor een ingrijpend proces als dit. Niettemin ga ik de uitdaging aan.

### **Eigenaarschap, de term**

Eigenaarschap is zoals gezegd een belangrijk element in ons vak als coach. De term eigenaarschap houdt in dat mensen verantwoordelijkheid nemen over hun eigen en het gezamenlijk proces. In dit thuiszorgteam betreft dat de verantwoordelijkheid van teamleden voor hun eigen rol en voor hun gezamenlijke ontwikkeling naar een zelforganiserend team.

### **Wat is hermeneutische wederzijdsheid?**

Denken vanuit eigenaarschap is krachtig en beperkend in de ontwikkeling van mens en organisatie. Om die reden vul ik dit aan met het begrip 'hermeneutische wederzijdsheid'. Dit begrip is afkomstig uit de presentietheorie.

De presentietheorie is ontwikkeld onder verantwoordelijkheid van professor Andries Baart. Binnen deze theorie staat de relatie centraal. In een cliëntencontact voor kwetsbare doelgroepen, de context van de presentiebeoefening, is het niet van belang dat je je vak gewoon goed uitoefent. Presentie begint bij

een voornemen: ik betrek mij op de ander, ik ga een relatie aan, aandachtig en toegewijd.

De term hermeneutische wederzijdsheid in deze theorie gaat over het verstaan van ons bestaan, ons 'zijn', over de betekenis die wij hieraan geven of ontnemen. Wanneer we het over hermeneutische wederzijdsheid hebben, gaat het over wat de joodse denker Emmanuel Levinas (1906-1995) zei: "We worden onszelf in het gelaat van de ander." Waar werkelijk zinvol contact ontstaat, beïnvloedt de ander mij en ik de ander. Andries Baart zegt hierover: "Beide werelden zijn als het ware tot elkaar veroordeeld, moeten zich voortdurend aan elkaar slijpen om niet op te drogen." We kunnen onszelf, ons bestaan niet 'verstaan' zonder de ander. Oftewel, zonder de ander krijgt ons bestaan geen betekenis. Zelf werkte ik een heel aantal jaren in het verslavings- en daklozencircuit. Vandaaruit het onderstaande voorbeeld van presentie. Na dit voorbeeld beschrijf ik hoe deze theorie ook van toepassing is op organisatieniveau.

### **Presentie – het verhaal van Bas**

Ik trok drie jaar op met Bas. Lang, getaand gezicht, van top tot tenen onder de tattoos, lange staart die onder zijn Feijenoord-cap uit hing. Hij dronk met gemak 24 halve liters bier op een dag. Het was grote winst dat hij drugs en andere drank had afgezworen. Ik kon goed met Bas. Hij was erg gesloten over zichzelf. En onze relatie bestond uit veel gein en stevige conflicten. Tot hij zich tussen neus en lippen door een keer liet ontvallen dat het de sterfdag van zijn moeder was. Toen kreeg ik een klein kijkje achter zijn façade. We bezochten samen de begraafplaats, waar nog een urn van zijn stiefvader stond. Ik kreeg een levensverhaal van jaren geweld en misbruik. Een halfjaar later vroeg Bas mij om hem te begeleiden naar een afkickkliniek. Het bezoek aan de begraafplaats werd bij nader inzien een omkeer. Drie jaar lang was ik alleen present. Ogenscheinlijk doelloos. Toch werd dit de basis voor verandering voor Bas.

## Hermeneutische wederzijdsheid binnen organisaties

Ik ben nergens diepgaander veranderd en ontwikkeld dan in de jaren dat ik in het verslavings- en daklozencircuit werkte. Bas (en al zijn maten) beïnvloedden mij en uit het verhaal van Bas blijkt dat ik hem beïnvloedde. Het belangrijkste wat ik leerde, was dat ik moest 'zijn' en moest stoppen met 'doen'. Dat ik met aandacht aanwezig moest zijn en moest stoppen met oplossingen te bedenken. (Dank, Bas en allen!) Ondanks alles wat ik verder in mijn leven leerde op het gebied van coaching en organisatie, was dit levensles numero één in mijn werk als coach.

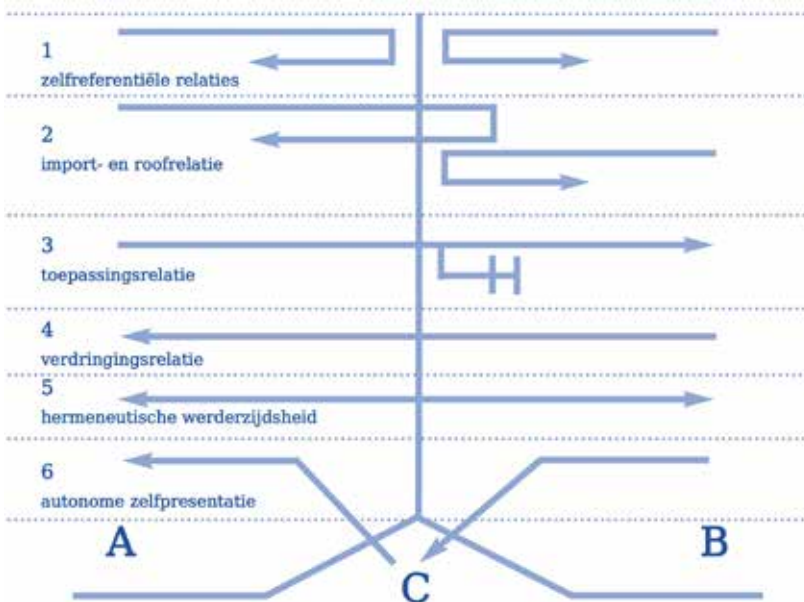
In onderstaand schema zijn zes samenwerkingsrelaties te zien die Andries Baart in zijn studie tegen elkaar afzet en die vaak in organisaties voorkomen. A staat in dit schema voor leidinggevende of een samenwerkende collega. B voor de medewerker die een taak uitvoert. En C voor het gezamenlijk belang en resultaat. In mijn ogen is de relatie van hermeneutische weder-

zijdsheid de meest effectieve vorm, omdat hierin sprake is van optimale samenwerking en gerichtheid op een gezamenlijk resultaat. Ook komt hierin het eigenaarschap van ieder goed tot zijn recht. Maar omdat in organisaties ook vaak andersoortige relaties voorkomen, bespreek ik hier ook de andere relaties kort, waarbij ik steeds een verband leg met het begrip eigenaarschap. Ik illustreer de beschrijvingen met een praktisch voorbeeld van de samenwerking in een onderzoeksteam.

## Zelfreferentiële relaties

Dit houdt in dat de collegiale samenwerking geen werkelijke invloed op elkaar heeft. Ieder werkt voor zich.

Janthe, Pieter en de leidinggevende zijn ieder bezig met een eigen taak, zonder onderlinge beïnvloeding. Hoewel iedereen optimaal probeert eigenaarschap over zijn eigen taak te hebben, is werkelijk eigenaarschap over het geheel, namelijk kruisbestuiving, niet mogelijk.



Figuur 1. Relevante betrekkingen. Bron: Baart 2011, p. 230.

### **Import- en roofrelatie**

In een import- en roofrelatie neemt, 'steelt', de één van de ander selectief het resultaat dat hem iets oplevert. Er vindt onteigening plaats.

Janthe heeft haar onderzoeksresultaten gepresenteerd aan de leidinggevende. Goed werk! De leidinggevende ziet het nut voor zichzelf en haar rol en positie en eigent zich het resultaat en de eer toe. Hoewel Janthe eigenaarschap toonde, wordt haar eigenaarschap 'gestolen'. Dit behoort nu oneigenlijk aan de leidinggevende.

### **Toepassingsrelatie**

Een toepassingsrelatie houdt in dat de één grote invloed uitoefent op het resultaat van de ander, zonder dat het gezamenlijk belang werkelijk stijgt.

Janthe is bezig met haar onderzoek. De leidinggevende is daar diepgaand op betrokken en vertelt haar wat ze moet doen, zonder dat het haarzelf en het totale onderzoek winst oplevert. Janthe kan geen werkelijk eigenaarschap nemen en ook de leidinggevende doet dat niet. Beiden zijn 'gegjizeld' in de sturende rol die de leidinggevende houdt.

### **Verdringingsrelatie**

In een verdringingsrelatie kan de medewerker zich volledig profileren vanuit competitie en verdringing. Anderen en andermans resultaten komen op het tweede plan.

Janthe heeft haar onderzoek gedaan. Ze zorgt dat haar artikel gepubliceerd wordt ten koste van dat van Peter. Janthe is hier geen eigenaar over het geheel en strijdt voor eigen plaats en gelijk.

### **Autonome zelfpresentatie**

Bij autonome zelfpresentatie heeft de medewerker of de leidinggevende het opgegeven om in een dialoog zaken tot meerwaarde te brengen. De een levert aan en de ander neemt kennis van wat wordt aangeleverd en kijkt onafhankelijk en zonder dialoog of hij hier nut van kan hebben.

Janthe en Peter hebben beiden hun onderzoeken gedaan. Hun artikelen worden gepubliceerd. De leidinggevende neemt kennis van de artikelen en zonder overleg wordt de kennis gebruikt in het geheel van de organisatie. Eigenaarschap leidt niet tot eigenaarschap voor het geheel. Er wordt niet aan een gezamenlijk doel gebouwd.

### **Hermeneutische wederzijdsheid**

In een relatie van hermeneutische wederzijdsheid beïnvloeden de kennis, kunde en rollen van alle partijen elkaar optimaal, wat leidt tot het beste resultaat.

De leidinggevende is degene die boven alle betrokkenen hangt en leidinggeeft aan de synergie tussen het werk van Janthe en Peter. 1+1 wordt 3. Allen zijn eigenaar over eigen gedrag, prestatie en over het totaalproduct. Eigen competentie en talent worden optimaal benut, ten behoeve van het totaalproduct.

### **Hermeneutische wederzijdsheid in ontwikkeling van mens en organisatie**

Hermeneutische wederzijdsheid is dé weg naar eigenaarschap. Want in mijn optiek zijn de vorm en de inrichting van de samenwerkingsrelatie van essentieel belang voor resultaten die mensen met elkaar bereiken. Of medewerkers eigenaarschap kunnen tonen, hangt in de kern af van de mate waarin we durven en kunnen komen tot hermeneutische wederzijdsheid in de samenwerking. Ik merkte dat in het traject dat ik begeleidde om te komen tot zorgteams.

## Hermeneutische wederzijdsheid en eigenaarschap in de thuiszorgteams

Als opbouw voor de implementatie van zelforganisatie koos ik de volgende strategie: ik begon bij de individuele teamleden in het team, daarna het team als geheel, daarna de organisatie. Concreet liet ik ieder teamlid voor zichzelf benoemen: waarom doe ik wat ik doe en ben ik wie ik ben? Dit vertelden ze in het team aan elkaar. Vervolgens liet ik hen hun eigen drijfveren en kernwaarden benoemen. Eerst voor zichzelf en toen aan elkaar. Dat was een mooie brug om tot een gezamenlijke missie (waarom) en gezamenlijke kernwaarden te komen. Vandaaruit gingen we doelen stellen, portefeuilles verdelen en een jaarplan maken. *So far, so good.*

Toch misten we de inbedding in het geheel van de organisatie. Daarom nodigden we de regiomanager uit voor een gesprek. Als eerste bespraken we wat team en regiomanager van elkaar verwachtten in hun relatie. Waar was wie in lead? Van daaruit spraken we over strategische en operationele doelen, werkwijzen en capaciteiten van het geheel van de organisatie.

We spraken ook over de vraag wat centraal en wat decentraal geregeld zou moeten worden. Dit bracht de regiomanager tot het besef dat zijn vraag om zelforganisatie in groter organisatieperspectief moest worden bekeken. Hierin nam het team een groot eigenaarschap vanuit hermeneutische wederzijdsheid en werd

leidend in een totale reorganisatie die volgde. Door als team(leden) hun eigenaarschap op te pakken, namen zij de hele organisatie mee, in ontwikkeling. Ontwikkelen aan en met de ander...

## Jezelf ontwikkelen doe je aan en met de ander

In het team dat ik begeleidde startte ik met aandacht bij wat de individuele medewerkers dreef. Dat bracht ieder teamlid, op zijn eigen unieke manier, tot ontwikkeling. Dat bracht ook het team tot ontwikkeling. En de regiomanager. En ten slotte nam dit team de hele organisatie mee in de ontwikkeling. *En last but not least:* Ik was als coach niet degene die alles wist. Ik ontwikkelde mee. Er was dus een ruimte ontstaan waarin iedereen beseftte: we hebben elkaar nodig om te ontwikkelen. We ontwikkelen onszelf aan en met de ander! ■

## Referenties

- Baart, A. (2011). *Een theorie van presentie*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Covey, S. (2015). *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Dam, A. van (2009). *De kunst van het falen. Hoe je door effectief leren succesvol kunt presteren*. Amsterdam: Ambo.
- Rossum, C. van (2018). *Leiding geven aan Gezond en duurzaam werken*. Rotterdam: Leiderschapsparadox, in eigen beheer.
- Sinek, S. (2016). *Begin bij het waarom. De gouden cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.



Cora van Rossum

**Cora van Rossum** zet zich met haar twee bedrijven Loopbaanparadox en Leiderschapsparadox als coach in voor loopbaan en leiderschap. Zij richt zich op karakterontwikkeling als uitgangspunt voor loopbaan-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Karakterontwikkeling bestaat voor Cora uit zes elementen, namelijk verbinding, kwetsbaarheid, (persoonlijk) leiderschap, aandacht, kleine leerstappen en trouw. Voor haar is kwetsbaarheid kracht.