

SAMEN IN SPANNING

HOE EERDER HET ONGEMAK
OPGEZOCHT WORDT, HOE GEMAKKELIJKER
HET VERVOLG WORDT



Drie stappen om spanningen in de samenwerking productief te maken

INHOUD

→	<u>UITDAGENDE OPGAVEN VEREISEN SAMENWERKING</u>	5
→	<u>VERSCHILLEN LEIDEN TOT SPANNINGEN</u>	6
→	<u>STAP 1: SPANNINGEN HERKENNEN</u>	10
→	<u>STAP 2: SPANNINGEN BESPREKEN</u>	15
→	<u>STAP 3: SPANNINGEN HANTEREN</u>	19
→	<u>LAVEREN VOOR UITDAGENDE BESTEMMINGEN</u>	22

Een restaurant(eigenaar) die hogere prijzen rekent dan maatschappelijk gewenst is om het rendabel te krijgen. Een theater(directeur) die educatieve activiteiten remt om de culturele functie niet te laten ondersneeuwen. Een gemeente(ambtenaar) die veel van een bibliotheek verwacht als ontmoetingsplek in de stad of buurt, maar financieel geen extra ruimte kan bieden voor meer capaciteit. Zomaar wat samenwerkingsrelaties die op gespannen voet staan. Deze spanningen komen niet voort uit een wens om elkaar dwars te zitten. Ze komen voort uit de verschillende manieren van kijken, denken en werken van organisaties. In dit essay lees je hoe je diversiteit en de daaruit voortkomende spanningen in drie stappen werkend kunt krijgen in een samenwerking. En daarmee dus eigenlijk over het omgaan met ongemak. Dat doen we op basis van wetenschappelijk onderzoek, een aantal gesprekken die we met bibliotheken, welzijnsorganisaties en gemeenten hebben gevoerd en een symposium voor koplopers binnen bibliotheken.

UITDAGENDE OPGAVEN VEREISEN SAMENWERKING

Bibliotheken staan voor verschillende opgaven. Een opgave is een actueel probleem of een kans die maatschappelijk gevoeld wordt en die vraagt om een interventie. Denk aan de laaggeletterdheid wat een goede start op school beperkt, onvoldoende digitale vaardigheden om deel te kunnen nemen aan de informatiesamenleving en mensen die hun oorspronkelijke talenten niet meer kunnen benutten in de telkens veranderende samenleving. Als de bibliotheek deze opgaven alleen vanuit eigen perspectief, sector of belang zou benaderen, dan is de opgave maar deels te begrijpen en aan te pakken. Voor een effectieve aanpak zijn andere organisaties nodig zoals welzijnsorganisaties, gemeenten, theaters, scholen, vrijwilligersorganisaties of ICT-bedrijven.

Samenwerking vergoot dus het probleemoplossend vermogen. Want wanneer partijen en personen iets kennen en kunnen wat de ander niet kent en kan, wordt de toegevoegde waarde van samenwerking groter¹. Deze verschillende manieren van kijken, denken en werken noemen we ook wel logica's. Voor iedereen is weer iets anders 'logisch'. Met partijen en personen met een soortgelijke logica gaat het makkelijker en sneller, maar is de zoekruimte voor oplossingen beperkter. Juist wanneer de werelden

van publiek, privaat en particulier samenwerken, ontstaan nieuwe perspectieven op de opgave. In de tabel hiernaast lees je wat bijvoorbeeld de bibliotheek, een welzijnsorganisatie en gemeente van elkaar kunnen 'lenen'. In samenwerkingsprocessen is de neiging echter groot om vooral te zoeken naar gezamenlijkheid en eenheid. Succesfactoren die vaak genoemd worden zijn factoren als een gemeenschappelijke basis, gedeelde belangen, collectieve doelen en gezamenlijke ambities.

WELZIJNSORGANISATIE	BIBLIOTHEEK	GEMEENTE
Dit heb ik te lenen		
Ik ben flexibel en creatief. Ik handel in het moment en kijk welke concrete en praktische ondersteuning en activiteiten kwetsbare doelgroepen het meest vooruit helpen. Mijn mensen zijn persoonlijk betrokken en meester in het maken van contact.	Ik ben stevig verankerd in de wet en een veelzijdige organisatie. Iedereen komt bij mij over de vloer. Rond maatschappelijke uitdagingen kan ik kennis beheren, maar ook projecten en programma's uitvoeren. Ik ben nieuwsgierig.	Ik werk democratisch en netjes met subsidiegeld omgaan is essentieel voor mij. Daarom houd ik graag zicht op de besteding en de maatschappelijke meerwaarde. Door mijn politieke sturing sluit ik in grote lijnen aan op waar de vragen in de samenleving zitten.
Dit zou ik van jou willen lenen		
Ik voel me soms ook zelf kwetsbaar en afhankelijk van de politieke wind die waait. Ondanks dat wil ik graag een volwaardige partner zijn, omdat ik zo veel te bieden heb.	De bibliotheek van alles is de bibliotheek van niets. Ik heb focus in afspraken en opdrachten nodig om mijn meerwaarde te kunnen blijven verantwoorden.	Als lokale overheid sta ik midden in de samenleving, maar ben ik ook beperkt in hoe ik echt maatschappelijke verandering te weeg breng. Daarvoor heb ik mijn partners nodig.

Niet verwonderlijk geldt hetzelfde voor de literatuurstudies over samenwerking. Volgens Adam Kahane² is dit ideaalbeeld van samenwerking incompleet. Hij pleit voor een grotere nadruk op onenigheid, verschillen en conflict ten opzichte van overeenstemming, gelijkheid en harmonie. Echter, in de samenleving is er de laatste tijd juist veel aandacht voor het verkleinen van verschillen, vanwege onder andere de angst voor polarisatie. Polarisation ontstaat juist wanneer de verschillen niet gezien, gewaardeerd en verbonden worden.

Op de grenzen tussen de verschillende werelden van organisaties, groepen, sectoren en teams is de meeste creativiteit te bereiken. Maar de verschillende culturen, belangen, stijlen en talen maken de samenwerking ook het meest lastig. Binnen de bibliotheek ervaren alle medewerkers spanningen, maar het zijn vaak de specialisten die als een soort 'grenswerker' als eerste de botsende belangen van de bibliotheek met bijvoorbeeld een mbo of welzijnsorganisatie ervaren.

VERSCHILLEN LEIDEN TOT SPANNINGEN

Zoals verschillen inherent zijn aan samenwerken over grenzen, zo zijn spanningen inherent aan verschillen. In de natuurkunde roept een potentiaalverschil tussen twee punten altijd spanning op, wat zorgt voor stroming. In de samenwerking is dat eigenlijk net zo¹. Een spanning is een gespannen situatie of relatie gevoeld op grenzen waar verschillende logica's samenkomen. Dit zijn niet spanningen die voortkomen uit onrespectvol gedrag, maar spanningen die voortkomen uit een paradox van tegengestelde waarden. In de eerdergenoemde voorbeelden staat het restaurant bijvoorbeeld voor een economische waarde en de bibliotheek voor een maatschappelijke waarde. Het theater voor een culturele waarde en de bibliotheek voor een educatieve. De gemeente voor het goed besteden van belastinggeld en de bibliotheek voor het welzijn van de medewerkers. Als je deze spanningen, die voortkomen uit een paradox van tegengestelde waarden, probeert te negeren, vermijden of oplossen, raak je ook de meerwaarde voor samenwerking kwijt. Spanningen zijn daardoor onvermijdelijk, maar ook noodzakelijk.

Organisatieadviseur en mediator Maurits Jan Vink beschouwt spanningen als onderdeel van de menselijke conditie. Ze zijn er, ze horen erbij en zijn niet ongepast. Een belangrijke opgave is volgens hem het normaliseren van gespannen verhoudingen³. We zijn ons er niet altijd bewust van, maar onze hele wereld bestaat bij de gratie van spanningen tussen tegengestelde waarden, zoals eb en vloed of dag en nacht. Geen licht zonder duisternis. Dat houdt ons zowel in beweging als in evenwicht. Dat geldt voor de samenleving, voor ons als persoon, voor een organisatie en voor relaties. Relatietherapeut Esther Perel schetst dat in relaties zowel vertrouwde als verrassing nodig is en zowel ontspanning als spanning. Te veel spanning kan hectiek veroorzaken en te weinig spanning saaiheid. Een samenwerking gaat kabbelen en verslappen, wanneer er onvoldoende spanning is. Dan kunnen deelnemers de spanning opzoeken door zich af te zetten of meer voor eigen gewin te gaan. Wanneer je gezamenlijk spanning creëert door bijvoorbeeld toe te werken naar een moment op het podium, blijven de partijen meer verbonden. In films en romans wordt hier dankbaar gebruik van gemaakt. Door spannende situaties te creëren wordt de aandacht van de lezer of kijker vastgehouden. Zij zien spanning als een psychisch effect van bepaalde technieken waardoor de lezer of toeschouwer een sterke betrokkenheid krijgt en zo geboeid raakt dat deze per se de afloop wil weten.

Vergelijkbaar blijkt uit onze samenwerkingspraktijk dat een gezamenlijke worsteling voor meer verbinding zorgt dan een oplossing. Aan de samenwerkingsmomenten waar professionals met veel plezier en trots op terugkijken, is bijna altijd een worsteling voorafgegaan. Een spanning waar ze

doorheen hebben moeten werken met elkaar, waarna ze meer eigenaarschap voelden voor de oplossing en meer inzet toonden om die oplossing ook in de eigen organisatie verder te brengen. Spanningen zijn daarmee dus niet iets negatiefs en beperkends, maar ook iets positiefs en een kracht. Het vraagt alleen wel vaardigheden en ervaring om spanningen productief te maken. Een vaardigheid die steeds belangrijker wordt voor individuen en organisaties om creatief en effectief te zijn⁴, zeker ook omdat bibliotheken een steeds bredere opdracht krijgen en in een steeds breder speelveld van partijen werken. Omgaan met Vergelijkbaar blijkt uit onze samenwerkingspraktijk dat een gezamenlijke worsteling voor meer verbinding zorgt dan een oplossing. Aan de samenwerkingsmomenten waar professionals met veel plezier en trots op terugkijken, is bijna altijd een worsteling voorafgegaan. Een spanning waar ze doorheen hebben moeten werken met elkaar, waarna ze meer eigenaarschap voelden voor de oplossing en meer inzet toonden om die oplossing ook in de eigen organisatie verder te brengen. Spanningen zijn daarmee dus niet iets negatiefs en beperkends, maar ook iets positiefs en een kracht. Het vraagt alleen wel vaardigheden en ervaring om spanningen productief te maken. Een vaardigheid die steeds belangrijker wordt voor individuen en organisaties om creatief en effectief te zijn⁴, zeker ook omdat bibliotheken een steeds bredere opdracht krijgen en in een steeds breder speelveld van partijen werken. Omgaan met spanningen gaat niet een-twee-drie, maar wel in drie stappen. Deze drie stappen worden hieronder toegelicht en zie je verbeeld in de onderstaande figuur. Bij elke stap zoomen we in op dat deel van de figuur en laten daarna zien hoe het doorlopen van deze stappen kan voorkomen dat opgaven eenzijdig belicht worden en perspectieven extreem worden.

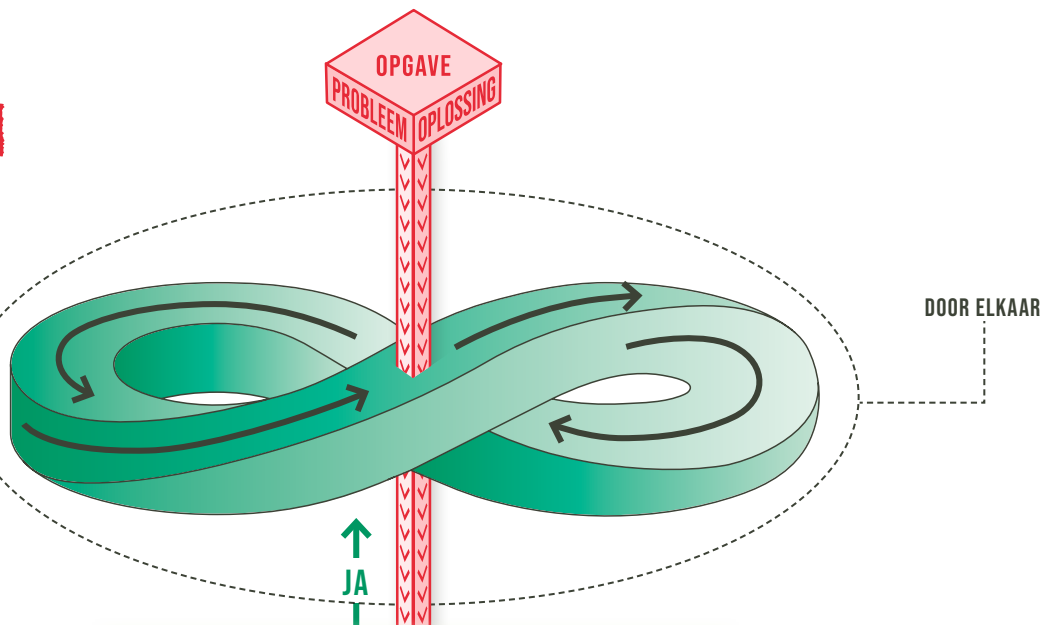
3. HANTEERBAAR MAKEN

Wat niet te verdragen is hanteerbaar maken



PROBEREN

NA ELKAAR
NAAST ELKAAR



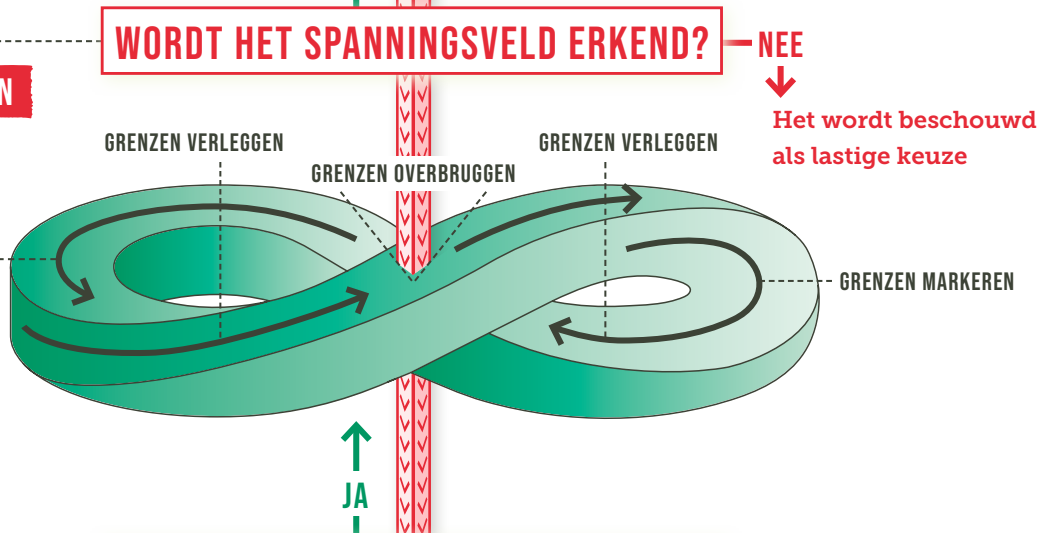
2. BESPREEKBAAR MAKEN

Wat niet gezegd wordt bespreekbaar maken



WAARDEREN

GRENZEN MARKEREN

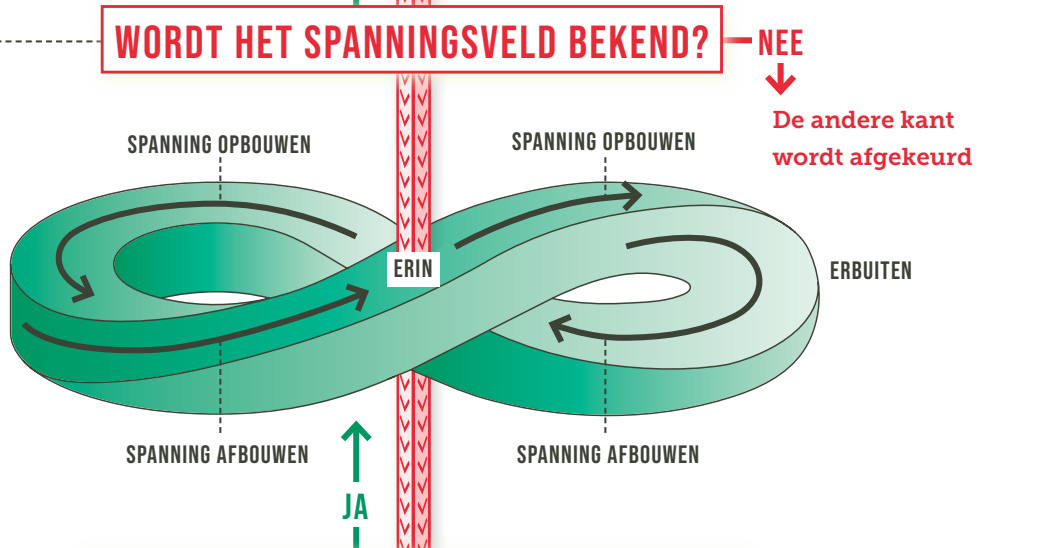


1. HERKENBAAR MAKEN

Wat niet gezien wordt herkenbaar maken



ERVAREN



WORDT HET SPANNINGSVELD HERKEND? — NEE

↓
het spanningsveld wordt ontkend of niet gevoeld

NAAR STAP 1 HERKENBAAR MAKEN →

NAAR STAP 2 BESPREEKBAAR MAKEN →

NAAR STAP 3 HANTEERBAAR MAKEN →

De stappen lichten we toe aan de hand van concrete spanningsvelden uit het bibliotheekwerk. De bibliotheek staat zoals beschreven voor in elk geval drie opgaven en ambities: het aanpakken van laaggeletterdheid, het versterken van digitale vaardigheden en het stimuleren van een leven lang ontwikkelen. Het bereiken van deze ambities vraagt sturing op verschillende kleinere en grotere activiteiten, projecten en programma's die gezamenlijk die ambitie dichterbij brengen. Tegelijkertijd loopt de financiering voor deze ambities via verschillende sectorale lijnen en soms ook via verschillende gemeenten. De exploitatiesubsidie wordt per gemeente gekleurd door

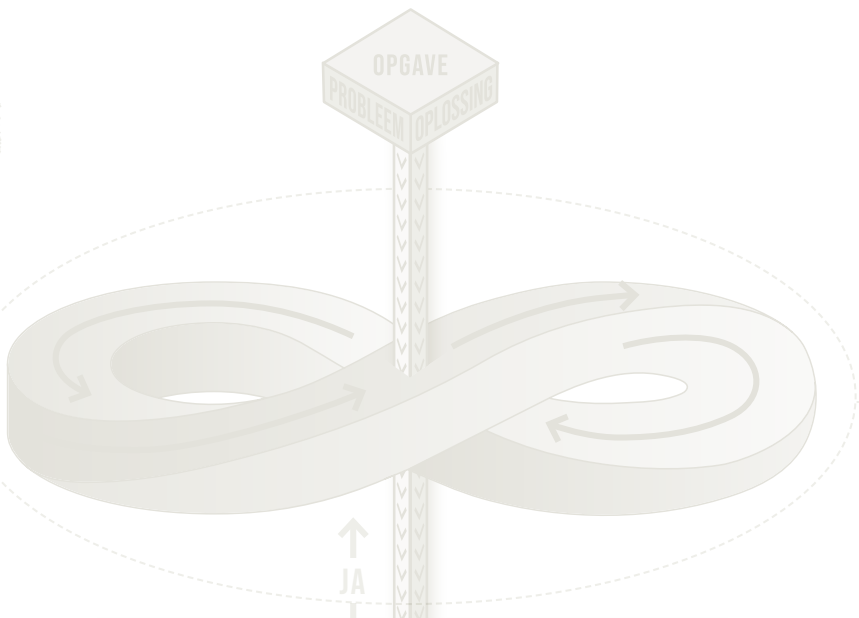
de lokale context. Projectsubsidies zijn gericht op afspraken met specifieke afdelingen van de gemeentelijke organisatie. Dat maakt dat de bibliotheek vaak een stapeling van (sectorale) opdrachten krijgt, wat het lastig maakt om bewust te werken aan de overkoepelende ambitie en regie te blijven voeren om wat je als organisatie wilt bereiken. Soms voelt de bibliotheek zich opdrachtnemer of uitvoeringsorganisatie van de gemeente om de gegeven opdrachten goed uit te voeren in ruil voor financiering. En soms wil de bibliotheek als zelfstandige organisatie zelf de lijnen uitzetten. Dat gaf de gesproken bibliotheekdirecteuren een gevoel van ongemak.

3. HANTEERBAAR MAKEN

Wat niet te verdragen is hanteerbaar maken



NA ELKAAR
NAAST ELKAAR



WORDT HET SPANNINGSVELD ERKEND?

NEE

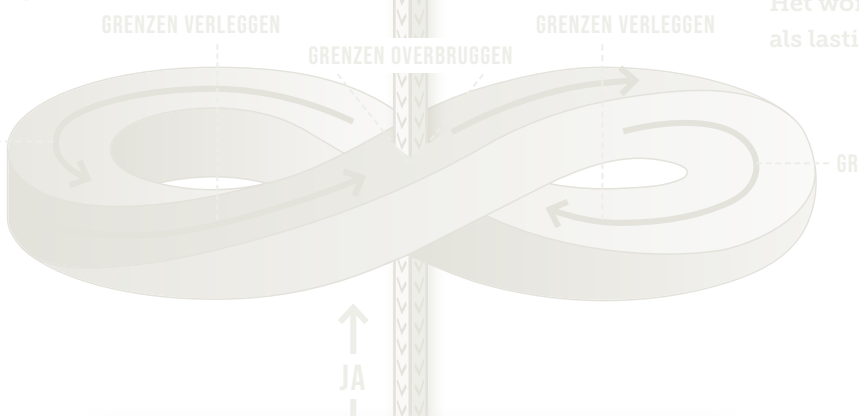
Het wordt beschouwd als lastige keuze

2. BESPREEKBAAR MAKEN

Wat niet gezegd wordt bespreekbaar maken



GRENZEN MARKEREN



WORDT HET SPANNINGSVELD BEKEND?

NEE

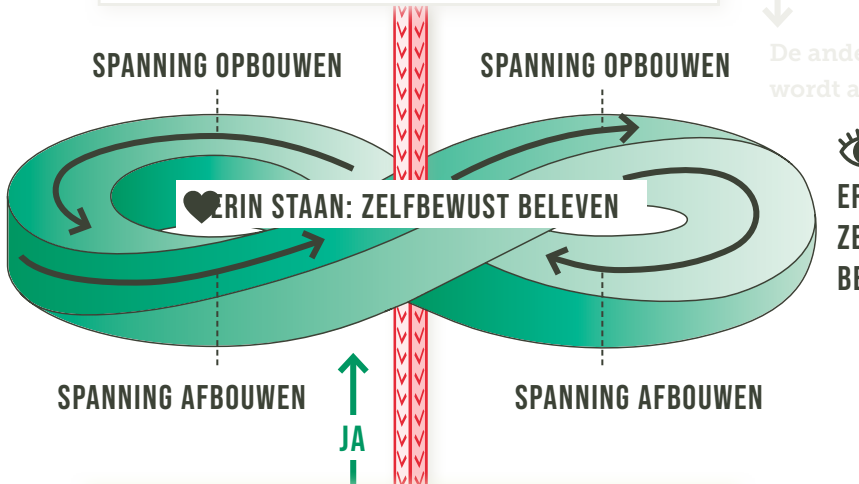
De andere kant wordt afgekeurd

1. HERKENBAAR MAKEN

Wat niet gezien wordt herkenbaar maken



ERVAREN



WORDT HET SPANNINGSVELD HERKEND?

NEE

het spanningsveld wordt ontkend of niet gevoeld

- METEEN NAAR: SPANNINGEN OPBOUWEN EN AFBOUWEN →
- METEEN NAAR: ERIN EN ERBUITEN STAAN →
- METEEN NAAR: HERKENSTRATEGIEËN →
- METEEN NAAR: SPANNINGEN DOORGRONDEN →

STAP 1 - SPANNINGEN HERKENNEN

Als je je niet bewust bent van een spanningsveld (zoals het bovenstaande), kun je het ook niet productief maken. In de gesprekken die wij met bibliotheekdirecteuren voerden merkten wij dat zij zich vaak niet bewust zijn van de spanningsvelden in hun werk. Hoe herken je dan dat er sprake is van een spanning? Wat opvalt is dat spanningen die op de achtergrond aanwezig zijn, tot uiting komen in een bepaalde situatie: vaak zijn er specifieke momenten aan te wijzen waarop de spanning voor de betrokkenen voelbaar werd, of hoger opliep. Zoals de inbreng van nieuwe voorstellen bij een directeur waar geen opdrachtfinanciering voor is, het vertellen van een lastige boodschap aan bezoekers, een bijeenkomst met alle partijen die stroef loopt, het jaarlijkse verantwoordingsmoment voor de subsidie bij de gemeente of het gesprek met initiatiefnemers van een afwijkend idee. Om de andere kant van initiatiefnemers, bezoekers of ambtenaren te ervaren moet je altijd een grens over. Een grens naar een andere organisatie, naar een ander perspectief, naar een andere cultuur. Dat is dan ook vaak een drempel. Maar pas dan kun je een spanning ervaren. Wanneer je aan jouw kant van de grens blijft is de wereld overzichtelijk en eenduidig. Maar zie je dus ook maar een beperkt deel van de wereld.

Dit ervaar je heel letterlijk met reizen. Eenmaal in een ander land blijken de Nederlandse gebruiken en gedachten niet zo vanzelfsprekend. Je kunt het ook anders doen of er anders tegenaan kijken. Dat andere en onbekende roept soms een gevoel van angst op. Onder reizigers en expats bestaat de term ‘cultural shock’. Het gevoel van desoriëntatie als je plotseling in contact komt met een heel andere en onbekende cultuur, leefstijl of waarden. De fantasy- en horrorschrijver Lovecraft⁵ schrijft in zijn bekende essay: “The oldest and strongest emotion of mankind is fear, and the oldest and strongest kind of fear is fear of the unknown.” We verschuilen ons meestal liever achter de grenzen van onze eigen organisatie, afdeling, discipline of cultuur en trekken ons als verdedigingsmechanisme terug op vertrouwd terrein binnen onze comfort zone⁶. Op deze manier spanningen vermijden is een natuurlijke neiging⁷, maar weerhoudt ons van het herkennen en daadwerkelijk voelen van een spanningsveld.

SPANNING OPBOUWEN EN AFBOUWEN

Om een spanning voelbaar te maken, zijn meerdere perspectieven, tegengestelde belangen of conflicten nodig en een opbouw in de tijd. De Nederlandse thrillerschrijver René Appel beschrijft verschillende technieken en instrumenten die gebruikt kunnen worden om spanning op te wekken⁸. Een van de manipulatietechnieken is bijvoorbeeld het oproepen van vragen die pas later beantwoord worden. Cliffhangers, waarbij het verhaal eindigt op het moment dat de spanning het grootst is, zijn hierin veel gebruikt. De lezer en kijker kan ook op

het verkeerde been worden gezet over de afloop door onnodige informatie te geven. Een andere techniek is om vanuit verschillende personages verschillende perspectieven te introduceren, waardoor onduidelijkheid over de situatie ontstaat en de kijker of lezer zich meer met het ene personage identificeert dan met het andere. Daarnaast kan het onder moeilijke omstandigheden voldoen aan een opdracht, spanning bij de lezer en kijker veroorzaken. Tijd en ruimte kunnen hierbij helpen door te vertragen of te versnellen, of door een verlaten plek of juist een druk kruispunt als setting te kiezen. Tot slot is ook het gebruik van taal en stijl bepalend in het veroorzaken van spanning, bijvoorbeeld door het gebruik van korte en onvolledige zinnen of een gehaaste of emotionele uitspraak.

Een spannende situatie in een film of boek verschilt op zich niet veel van een spannende situatie in en tussen organisaties. Ook daar gaat het vaak om een opbouw in de tijd, met vaak historisch gegroeide relaties; om onzekerheden over het vervolg, met eigen vermoedens; om meerdere perspectieven vanuit partijen en personen; om moeilijke omstandigheden; om plekken van samenkomst; om botsende belangen of conflicten en om de taal waarin deze geuit worden. Waar regisseurs van films en schrijvers van romans de spanning zorgvuldig opbouwen en afbouwen en daar vele technieken voor kennen, hebben samenwerkende professionals in hun werkpraktijk een minder breed en bekend repertoire, ook omdat ze er zelf middenin staan. En zeker wanneer we geen manieren hebben om de spanning af te bouwen durven we hem ook niet op te bouwen. Terwijl dit wel functioneel kan zijn.

Door in een vroeg stadium al de spanning op te zoeken, voorkom je blinde vlekken en verrassingen over andermans perspectieven, je stimuleert de creativiteit en als je het goed doet ook de relatie. Dit kan door een kritische partij te introduceren of juist je eigen perspectief op scherp te zetten, een pauze in te lassen of juist een deadline naar voren te halen, door bij iemand thuis af te spreken of juist op straat. In het beschreven voorbeelden zal de spanning voelbaarder worden wanneer de initiatiefnemer van het afwijkende idee mee gaat naar de gemeente, als het gesprek in de bibliotheekzaal plaatsvindt, als de eisen aan financiering voor de bibliotheek strenger worden of als de gemeente de verschillende opdrachten naast elkaar moet leggen. En afbouwen kan door meer tijd te nemen, te relativieren, een constructieve partij te introduceren, even geen beslissingen te nemen, etc.

Reflectievraag:

Wat doe jij om de spanning op te bouwen of af te bouwen?

ERIN EN ERBUITEN STAAN

Bij het lezen van een boek of het kijken van een film kunnen we genieten van de opgebouwde spanning: wat we zien of lezen raakt ons meestal niet persoonlijk. In de samenwerkingspraktijk ligt dat anders. Daar maken we zelf deel uit van de spanning en genieten we er daardoor meestal minder van. We benoemen de spanning dan eerder als 'gedoe'. Om een spanningsveld te kunnen herkennen moet een professional zowel in het moment zijn en in het spanningsveld werken om het te voelen en ervaren, als erbuiten staan om met afstand erop te kunnen reflecteren. In het beschreven voorbeeld moet de bibliotheekdirecteur of medewerker bijvoorbeeld bij het gesprek met de gemeente zitten of zelf de verantwoordingsrapportage schrijven om het aan den lijve te kunnen ervaren. En tegelijkertijd even achterover leunen, naderhand reflecteren met een collega, een blok je om wandelen of op vakantie zijn geweest om te kunnen duiden wat er aan de hand is en waar het ongemakkelijke gevoel vandaan komt. Het helpt om de situatie letterlijk als film af te spelen, zodat we toeschouwer worden en de dramaturgie van ons eigen werkzame leven zien.

Professionals zijn in spannende situaties echter eerder geneigd om terug te vallen op reflexen. Spanningsvolle situaties kunnen mensen uit hun bewustzijn halen, waardoor zij minder goed kunnen relativieren en reflecteren. Wanneer een bepaalde spanningsgrens is gepasseerd, overzien we de situatie niet meer en worden we geleefd door de dynamiek van de spanning. Spanningen maken ons daardoor sneller onzeker en geven soms het gevoel dat we het niet goed hebben gedaan. Dat we niet alert, slim of strategisch genoeg zijn geweest om het conflict, de escalatie of het gedoe te voorkomen. En dat als het zich toch voordoet het zo snel mogelijk opgelost moet worden⁹.

De spanningen zijn, zoals beschreven, inherent aan het samenwerken over grenzen en komen niet doordat iemand onvoldoende functioneert. Tegelijkertijd zijn spanningen een signaal dat het over iets belangrijks gaat en spannende situaties zijn belangrijke leermomenten. De meeste deelnemers aan leertrajecten rond samenwerken geven echter aan dat zij zichzelf in spannende situaties eerder afrekenen op hoe het ging, dan op het feit dat ze de spannende situatie zijn aangegaan. Ook geven zij aan dat zij zich na het spannende moment meestal geen ontspanning gunnen om terug te blikken op wat zij ervan kunnen leren. Er zijn professionals die spanningen bewust opzoeken, maar anderen proberen spanningen bewust of onbewust te voorkomen en vermijden⁷. Hoe vaker je spannende situaties opzoekt, hoe leuker en makkelijker ze worden.

Wat professionals als 'spannend' of 'ontspannend' bestempelen, verschilt overigens sterk. De ene persoon kan een spanning voelen die de ander niet ervaart, minder ervaart of heel anders ervaart. Voor de een is een teamuitje heel ontspannen en voor de ander juist heel ongemakkelijk. Voor de een is het overlaten van de regie aan een andere partij gemakkelijk, terwijl dit voor de ander juist heel spannend is. Dit is mede afhankelijk van de samenwerkingsstijl van professionals. Collega's met een informelere en persoonlijker stijl zijn vaak gevoeliger voor relationele spanningen en collega's met een formelere en zakelijkere stijl voor inhoudelijke spanningen. Ook uit de spanning zich bij iedereen anders. De ene professional gaat met een hogere stem spreken, een ander krijgt rode vlekken of raakt gauw geïrriteerd en weer een ander

heeft vooral slapeloze nachten of komt moeilijk tot keuzes. Of voelt zich juist uitgedaagd en gaat op het scherpst van het kunnen werken. Soms merken anderen dit eerder dan de persoon zelf. En soms hebben anderen niets door, maar is diegene zelf erg gespannen. Spanningen zijn daarmee zowel inherent aan het werken over organisatiegrenzen, als sociaal geconstrueerd en afhankelijk van de persoon die de spanning ervaart. Dat maakt het voelen van een spanning soms ook eenzaam of alleen. In stap 2 beschrijven we hoe je anderen hier deelgenoot van kunt maken. Maar eerst nog wat strategieën om een spanning te kunnen herkennen.

Reflectievraag:

Hoe merk jij aan jezelf dat je iets spannend vindt?

HERKENSTRATEGIEËN

We beschreven al dat professionals bij bibliotheken zich er vaak niet bewust van zijn waar hun ongemakkelijke gevoel vandaan komt en dat er ook geen omgangsvormen mogelijk zijn wanneer de spanning niet wordt herkend. Bijvoorbeeld wanneer de belangen van partijen in multifunctionele accommodatie tegengesteld blijken te zijn (zie deze [richtingaanwijzer](#) voor meer tips in de samenwerking). Twee goede strategieën voor het wel herkenbaar maken zijn: signaleren en visualiseren. Om een spanning te kunnen signaleren helpt het om goed op de taal te letten die mensen spreken. Abstracte of verhullende termen waar niemand tegen kan zijn kunnen duiden op een spanningsveld. Of als mensen woorden als ‘formeel gesproken’, ‘eigenlijk’, ‘maar’, ‘en toch’ gebruiken, dan voelen ze een commitment aan een andere kant. Soms zonder dat ze het door hebben. Dus als de gemeente ambtenaar zegt: “Formeel gezien moet ik jullie houden aan de opdracht” dan voelt deze waarschijnlijk ook de waarde van het losser opvatten van de opdracht. Of als de bibliothekdirecteur zegt: “Eigenlijk zouden we onze visie beter moeten uitwerken”, dan voelt deze dat er nu wellicht veel tijd gaat zitten in het ad hoc werken aan opdrachten.

Maar ook gedrag kan een spanning verraden: bijvoorbeeld wanneer bij het koffiezetapparaat of terug op het thuisfront frustraties worden benoemd die niet in het gesprek met de gemeente werden

geuit of er diskwalificerende opmerkingen over de ander worden gemaakt. Of als wethouders onbewust meebewegen met verschillende winden, als er om de kern heen gedraaid wordt en niet ter zake doende details worden ingebracht. Of als elke stap weer ter discussie wordt gesteld en er opnieuw een onderzoek ingesteld moet worden of de partijen zelfs via een derde, zoals de media, gaan communiceren. Ook kunnen mensen letterlijk overspannen raken of juist heel laconiek of onverschillig reageren, omdat de spanning hen teveel wordt. Onder spanning kunnen mensen ook onvoorspelbaar worden en van het ene in het andere extreme schieten.

Het lezen van gespannen gedrag en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal helpt hierbij, maar soms werkt taal verwarrend en een beeld verhelderend. Visualiseren kan je dan helpen om te zien dat er een spanning is. Door de spannende situatie te tekenen, met attributen uit te beelden of met mensen op te stellen kan de spanning gemakkelijker gezien en beleefd worden²⁰. Je kunt dan bijvoorbeeld met pionnen of legopoppetjes de verschillende betrokken afdelingen van de gemeente positioneren ten opzichte van de ambities van de bibliotheek. Door te accepteren dat ongemak bij samenwerken hoort wordt het makkelijker om spanningsvelden te herkennen. In de door de filosoof Alain de Botton opgerichte School of Life wordt verteld dat meer inzicht in en het begrijpen van het ongemakkelijke gevoel een vorm van filosofische meditatie of westerse mindfulness is en net als de oosterse mindfulness rust en ontspanning geeft ([Klik hier voor een filmpje hierover](#)).

Reflectievraag:

Hoe signaleer jij een spanning? Op welke signalen let je?

SPANNING DOORGRONDEN

Het herkennen van een spanningsveld geeft echter vooral rust als duidelijk is wat de twee kanten zijn die een beroep op je doen of waar je je tussen heen en weer geslingerd voelt. Door het signaleren en visualiseren ben je de spanning gewaar geworden. Je weet op welk concreet moment het voor jou voelbaar werd en welke personen, teams en organisaties betrokken zijn. Maar aan dat moment kunnen meerdere spanningsvelden ten grondslag

liggen, soms op de inhoud, bijvoorbeeld doordat de gemeente een cultureel profiel voor de bibliotheek wenst en de bibliotheek een educatief profiel wil. Maar het kan ook op het proces zitten: De gemeente wil de resultaten kwantitatief kunnen meten en de bibliotheek kwalitatief. Het spanningsveld kan ook heel persoonlijk zijn omdat het relateert aan iets wat je in het verleden hebt meegemaakt. Bijvoorbeeld de wethouder beroept zich op macht en voor jou is gelijkwaardigheid heel belangrijk. Of juist heel kenmerkend zijn voor jullie organisatie of het speelveld van de bibliotheek, bijvoorbeeld door er inhoudelijk in te duiken en het rationeel te maken in plaats van de emotionele lading te begrijpen.

Wanneer de verschillende spanningsvelden in beeld zijn die ten grondslag kunnen liggen aan je ongemakkelijke gevoel of je twijfel over de aanpak, kun je kijken welke de kern lijkt, de situatie het beste samenvat of het meest bepalend is voor het functioneren van jou of de bibliotheek. Dit is meestal een spanningsveld dat vaak terugkomt bij jou of in jouw organisatie. Vaak raakt het meerdere lagen van de organisatie wat het moeilijker maakt om het spanningsveld te doorgronden. Bij het doorgronden helpt het om te kijken welke tegengestelde waarden het spanningsveld voeden. Waarden liggen ten grondslag aan belangen en zijn los van een bepaalde situatie belangrijk voor een persoon, team, organisatie, cultuur of maatschappij. Voor het belangrijkste spanningsveld kun je kijken welke waarden tegenover elkaar staan. Is dat meebewegen tegenover standvastigheid of hiërarchie tegenover gelijkwaardigheid of controle tegenover loslaten. Belangrijk is dat beide kanten van het spanningsveld als een positieve waarde worden beschreven en niet als 'iets' en 'het ontbreken van iets', bijvoorbeeld macht tegenover onmacht. Positief geformuleerd zou dat leiden tegenover volgen kunnen zijn. Misschien word jij heen en weer geslingerd omdat je aan de ene kant leiding wilt geven aan je eigen organisatie vanuit jouw idealen en aan de andere kant wilt volgen wat voor medewerkers of voor de gemeente belangrijk is.

Soms is het inzicht in deze stap van herkenbaar maken al voldoende om zelf verder te kunnen en hoeft de volgende stap niet gezet te worden. De volgende stap van bespreekbaar maken kan echter alleen gezet worden als deze eerste stap doorlopen is.

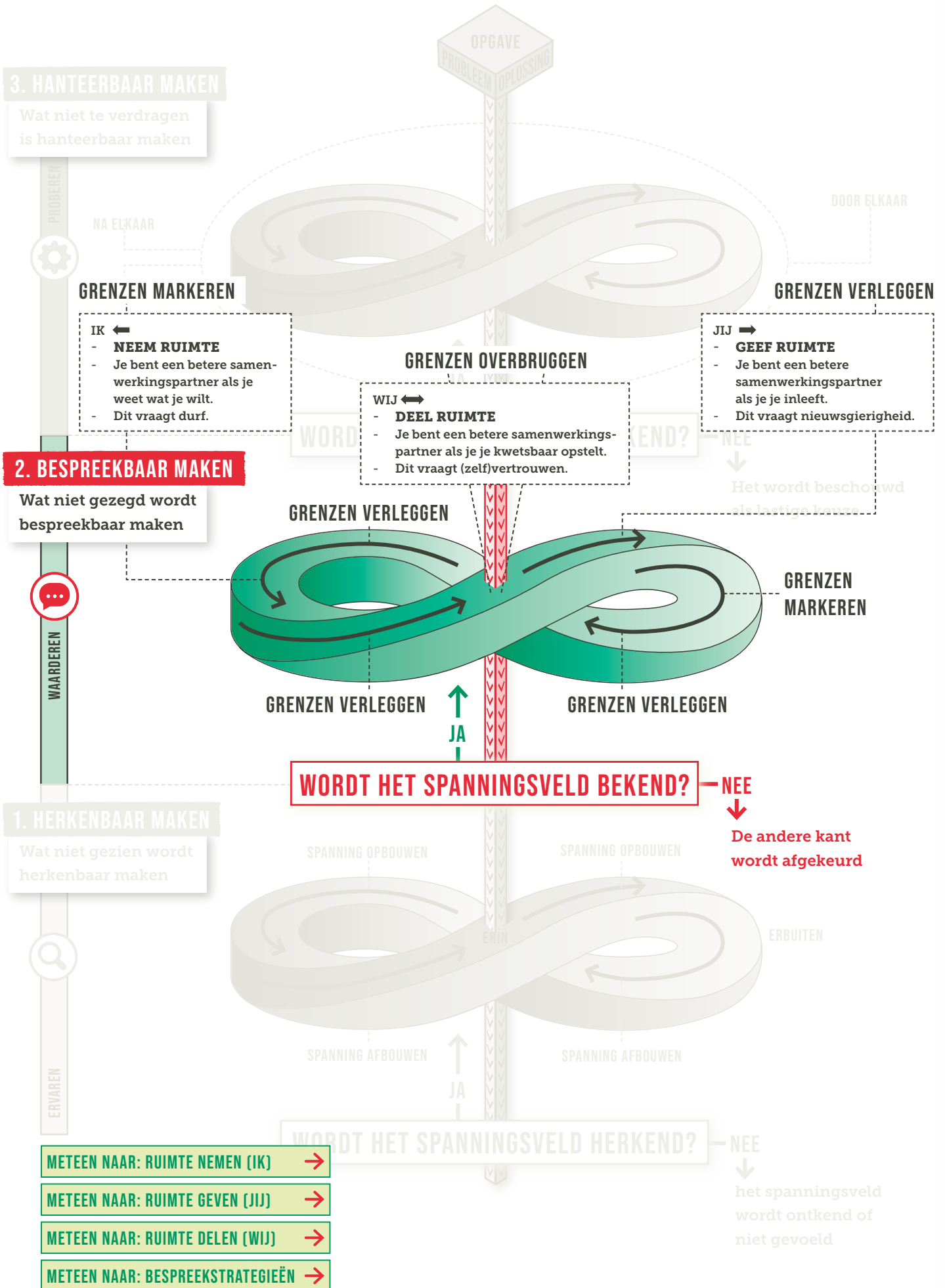
OEFENING

Het komen tot de kern van jouw spanningsveld kun je [hier](#) oefenen.

OEFENING

om een spanningsveld minder cognitief te maken kun je er ook letterlijk instappen en meer intuïtief ervaren wat beide kanten met je doen.

- Schrijf de twee kanten van het spanningsveld op aparte blaadjes en leg ze op afstand van elkaar op de grond.
- Ga op het blaadje staan dat het meest vertrouwd voelt. Waarom trekt deze kant aan? Wat is de kracht en beperking van deze kant? Hoe kijk je vanuit hier naar de andere kant? Wat gebeurt er als je de plek waar je staat nog verder weg zou leggen en extremer maakt?
- Ga nu op het andere blaadje staan. Welke weerstanden ervaar je? Wat heb je nodig om de weerstand te overwinnen en je te verbinden met deze kant? Wat is de kracht en beperking van deze kant?
- Verken tot slot welke plek op of buiten de lijn tussen de blaadjes het beste voelt. Kies een plek. Wat word je gewaar? Wat gebeurt er als je iets naar rechts of links stapt? Wat betekent de plek voor jouw huidige situatie en jouw comfortzone? Welk nieuw perspectief ontstaat?



STAP 2 - SPANNINGEN BESPREKEN

Belangrijk in de tweede stap van bespreekbaar maken is dat de spanning benoemd kan worden, zonder dat de inbrenger weet wat hij of zij met de spanning moet of dat het gesprek moet leiden tot een aanpak. Wanneer er het vertrouwen is dat spanningen bespreekbaar gemaakt kunnen worden, is er in de samenwerking minder reden om zaken vooraf gedetailleerd (in contracten) vast te leggen ([zie de publicatie 'Het goede doen'](#)). De spanningen in de samenwerking blijven vaak onder tafel, maar juist door ze op tafel te leggen wordt de essentie van de samenwerking blootgelegd. Dat wat spannend is hoort op de agenda, omdat het de samenwerking raakt. De neiging om elkaar te ontzien en in bescherming te nemen door de spanning niet te bespreken, zet de samenwerking eerder op een achterstand. En als spanningen te lang onbesproken blijven lopen deze alleen maar hoger op, waardoor op een gegeven moment de situatie ontploft en een waarderend gesprek nog moeilijker wordt. De ervaring is bovendien dat alle opgelopen spanningen na verloop van tijd zo sterk zijn gaan samenhangen, dat wanneer iemand één spanningsveld bespreekbaar maakt, er een tsunami aan emoties en ervaringen vanuit andere spanningsvelden ingebracht worden. Dit ontrafelen is een hele klus, waardoor deze gesprekken vaak verzanden en de dappere gesprekspoging vaak niet positief gewaardeerd wordt. Hoe later je het ongemak aangaat, hoe meer vaardigheden het dus vraagt en hoe lastiger het is om deze te ontwikkelen. Het devies is dan ook: hoe eerder je het bespreekt, hoe gemakkelijker.

RUIMTE NEMEN (IK)

Grenzen markeren en ruimte nemen gaat over het sturing geven in het gesprek door met heldere voorstellen, argumenten, toezeggingen en stellingen te komen met een heldere logica. Want je bent een betere samenwerkingspartner als je weet wat je wilt. Wat zijn jouw doelstellingen? Welke maatschappelijke waarde wil jij hoe leveren? En ook; welke niet? Deze dimensie is het beste voor te bereiden en vraagt ook de meeste voorbereiding. Het kost best even tijd om jouw kant van het spanningsveld, jouw waarde, perspectief of visie goed op een rij te hebben en goed te kunnen overbrengen. Dit vraagt durf. Je moet het durven om voor je eigen rol, belangen en manier van kijken, denken en werken op te komen. Gespreksstarters die hierbij kunnen helpen zijn: *“Ik wil naar voren brengen dat...”, “Ik zie het als...”, “Voor mij is het belangrijk dat...”* of *“Ik wil aandacht vragen voor...”*.

In een gesprek met de gemeente kan de bibliotheekdirecteur bijvoorbeeld aangeven: “Wij hebben op basis van een onderzoek onder onze bezoekers de belangrijkste behoeften in kaart gebracht. Voor ons is het belangrijk dat we die behoeftes als kader voor de subsidieverantwoording beschouwen”. En soms is het markeren van grenzen ook in te zetten om iets los te maken aan de andere kant. Voor het doel van het gesprek kun je jouw perspectief extra op scherp zetten of je kunt bijvoorbeeld voorstellen om een samenwerkingsproces te beëindigen, dan beseffen mensen vaak pas wat het betekent om de samenwerking levend te houden.

RUIMTE GEVEN (JIJ)

Een tweede dimensie is het verleggen van grenzen door ruimte te geven. Dit staat voor het uitnodigen van de ander om zijn of haar visie, ervaring en beleving in te brengen door te luisteren en door te vragen op zijn of haar logica. Want je bent een betere samenwerkingspartner als je je inleeft. Dit vraagt geduld en nieuwsgierigheid. En ook het uitstellen van oordelen. Je moet echt interesse hebben in waarom die ander zo kijkt, denkt en werkt. Als je de ander open en nieuwsgierig tegemoet treedt en beoordeelt op hun eigen kenmerken en niet op die van jou, ontstaat minder snel een wij-zij gevoel, een vooroordeel of een vergelijking. Door zo naar een andere wereld te kijken ‘die niet de jouwe is’, zie je ‘het eigene van het andere’ dat precies de toegevoegde waarde kan bieden in samenwerking. In eerste instantie zijn we echter geneigd om ons af te keren van het andere en vast te houden aan het eigene. Zo nemen we ook vaak mensen aan die op ons lijken. Het kost moeite om mensen om ons heen te verzamelen die kritisch zijn en anders denken. Maar, zoals we weten van wereldleiders of directeuren die geen tegenspraak organiseren, op een gegeven moment krijg je een tunnelvisie en ga je de mist in.

Zowel (uit)spreken (de eerste dimensie) als tegenspreken (tweede dimensie) zijn belangrijk. En dus ook het in een vroeg stadium opzoeken en organiseren van tegenspraak bij projecten of beleidsvoornemens. Het leert je meervoudig te kijken en de grenzen van het denken en doen oprekken. Het gedicht van

de Nederlandse dichter en schrijver Hans Andreus is hierbij inspirerend: *“Je bent zo mooi anders dan ik. Natuurlijk niet meer of minder, maar zo mooi anders. Ik zou je nooit anders dan anders willen.”* Gespreksstarters om een nieuwsgierig gesprek aan te gaan kunnen zijn: *“Waarom is dat voor jou belangrijk?”*, *“Hoe is dat voor jou?”*, *“Wat bedoel je daarmee?”*, *“Klinkt dit logisch voor jou?”* en *“Begrijp ik je zo goed?”*. Waar het bij de eerste dimensie vooral statements waren zijn dit niet voor niets allemaal vragen. In een gesprek met de gemeente kan de bibliotheekdirecteur bijvoorbeeld doorvragen: *“Hoe is het voor jou om te werken voor een wethouder”* of *“Wanneer doe jij het goed binnen jouw team?”*.

OEFENING

Zoek naar argumenten die jouw oordeel van iets of iemand tegenspreken, zodat je meer waardering krijgt voor de andere kant.

- Bedenk een oordeel dat jij hebt. Wat vind je dat je moet doen? Of wat vind je juist niet kunnen?
- Draai je oordeel nu om. Wat is het tegenovergestelde van wat jij vindt?
- Probeer zoveel mogelijk argumenten te vinden voor dit omgekeerde oordeel
- Ga hier mee door totdat je niet meer weet welk oordeel je eigenlijk hebt

Deze oefening kun je [hier](#) doen

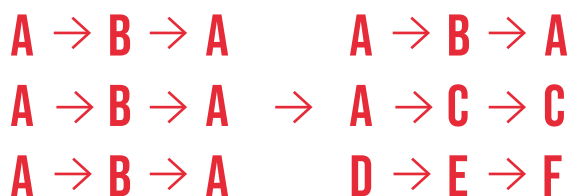
RUIMTE DELEN (WIJ)

De derde dimensie van grenzen overbruggen en ruimte delen betekent gevoelens van (on)genoegen delen en achterliggende behoeften bespreekbaar maken door ongemak toe te laten. Want je bent een betere samenwerkingspartner als je je kwetsbaar opstelt. Dit vraagt (zelf)vertrouwen en een goed contact met je onderbuik. Je geeft aan wat je lastig vindt en vaak zien we (onterecht) mensen als krachtiger die aangeven waar ze voorstaan of die duidelijke keuzes maken en daadkrachtig zijn. Juist wanneer je je twijfels uit kunnen anderen je afwegingsproces beter volgen en zich ook meer eigenaar voelen van de uitkomst. Door ruimte te delen kan in het gesprek iets ontstaan wat beide vooraf niet had kunnen voorzien. Waar de eerste

twee dimensies leiden tot meer begrip en hopelijk waardering over en weer, brengt deze dimensie de verbinding tussen beide partijen in het hier en nu. Deze dimensie is maar tot op zekere hoogte voor te bereiden. Je deelt vooral ter plekke wat iets met je doet en hoe iets je raakt.

Zeker begeleiders van samenwerkingsprocessen zijn nog wel eens geneigd om ‘lastige’ gesprekken voor te koken, zodat het niet ‘uit de hand kan lopen’ en de sfeer goed blijft. Bij een dergelijke aanpak voelen de begeleiders wel de spanning, maar wordt het de gesprekspartners ontnomen om zelf de spanning te voelen en samen te worstelen. Want we schreven al eerder: een gezamenlijke worsteling zorgt voor meer verbinding dan de oplossing zelf. Gespreksstarters voor een open gesprek als dat zijn: *“Ik ervaar ons gesprek als...”*, *“Ik worstel met...”*, *“Ik zoek naar woorden voor...”*, *“Ik twijfel over...”* en *“Ik vind dit best spannend”*. Een bibliotheekdirecteur kan bijvoorbeeld tegen de wethouder zeggen: *“Ik zag best wel tegen dit gesprek op”* of *“Je raakt me als je zegt dat we niet scoren op de subsidievereisten”*.

Alle drie de dimensies van grenzen markeren, verleggen en overbruggen zijn even belangrijk om de ander te raken en om geraakt te worden in een gesprek. Maar krijgen misschien niet even veel aandacht. Zeg jij waar het op staat (Ruimte nemen)? Kun jij je oordeel uitstellen en toets je of wat je zegt klopt (ruimte geven)? Durf je openlijk te twijfelen en om hulp te vragen (ruimte delen)? In een lastig gesprek kunnen bijvoorbeeld actie-reactie-patronen ontstaan als beide partijen alleen ruimte nemen en over en weer steeds stilliger worden in hun punt. Ze verdedigen hun eigen logica steeds steviger en ervaren van de ander geen begrip. Zo lokt de reactie van de een (A) telkens eenzelfde reactie bij de ander uit (B) met ook weer eenzelfde tegenreactie (A). Zo ontstaat het gevoel van in cirkels praten en niet vooruitkomen. Een dergelijk patroon is te doorbreken wanneer één van beide begint met ruimte geven (D), en vooral ook ruimte delen (C). Niet zelden brengt dat ook bij de ander een andere tegenreactie op gang die het mogelijk maakt om ook van die kant ruimte te geven en delen.



Om een spanning bespreekbaar te maken heb je waardering nodig voor de andere kant, anders neem je niet de moeite om de andere kant te willen leren kennen. Een collega zei eens met veel respect: “Zij is de moeite waard om het mee oneens te zijn”. En door het voeren van het gesprek krijg je meer waardering en begrip voor de andere kant. Het aangaan van een gesprek heeft daarmee een versterkend effect. Door een tijd expliciet te letten op de positieve elementen van het andere en de ander, wordt de aanleiding om ook rekening te houden met die kant groter. Deze stap van bespreekbaar maken klinkt misschien als iets zwaars en stellen we vaak uit. Een deelnemer aan een leertraject zei: “lastige telefoontjes doe ik vaak om 17.00, dan nemen ze niet meer op, maar heeft het niet aan mij gelegen”. Gelukkig zijn er verschillende strategieën om ongemak makkelijker te bespreken.

BESPREEKSTRATEGIEËN

We lichten hier drie bespreekstrategieën uit die de timing of het aangaan van spannende gesprekken makkelijker maken: gekscheren, evalueren en simuleren. Stand-upcomedian Raoul Heertje geeft aan dat gekscheren het met humor en ontspanning introduceren van een andere manier van kijken is¹¹. Het werkt relativerend: je neemt jouw kant van de paradox altijd serieus, maar je kunt het ook als lachwekkend bekijken. Ook van oudsher en in bepaalde culturen zijn grappen (ook wel joking relationships genoemd) een manier om een relatie die intens en spannend tegelijk is, gezond te houden¹². Het gaat er volgens veranderkundige Hans Vermaak nadrukkelijk niet om, iemand of iets onderuit te halen, maar om ruimte te (her)geven om vrijelijk te denken over zaken die gevoelig liggen¹³. Het is het met respect lichtheid brengen in zware situaties. Door een gesprek als evaluatie te bestempelen is de toon van het gesprek meteen gezet en de insteek duidelijk: we gaan terugblikken, we reflecteren op ons gedrag, we zijn open en we willen er van leren. Vaak nemen we in de waan van de dag niet de tijd om spontaan te reflecteren op hoe we vinden dan het gaat. Evaluatiegesprekken zijn vooraf in te plannen, waardoor lastige gesprekken niet uitgesteld worden en er ook echt de tijd is om met aandacht voor elkaar in gesprek te gaan. Een goede vorm hierbij is een wandeling. De frisse lucht, de beweging en het even weg zijn van kantoor maken het makkelijker om afstand te nemen.

Simuleren is het nabootsen van de werkelijkheid door een veilige omgeving te creëren waarin iets ervaren en getest kan worden, zonder dat het meteen consequenties voor de werkelijkheid heeft. Annemieke Stoppelenburg, een van de auteurs van het boek over organisatieverandering met spelsimulaties zegt: “Het is het bewust stappen uit de regels van alledag en met nieuwe vrij gekozen regels dingen uitproberen die in de huidige regels niet kunnen”⁹. In een gesimuleerde situatie kunnen mensen bijvoorbeeld bewust ervaren hoe verschillend zij op spanningen reageren. In een rollenspel kunnen partijen wisselen van rol en perspectief om de positie van de ander te ervaren en beter te begrijpen. Conflicten en groepsdynamieken kunnen zo op een minder beladen manier worden besproken. Maar ook kunnen in een simulatie de effecten van (eenzijdige) keuzes of ingesleten patronen voelbaar en zichtbaar worden gemaakt. Belangrijk bij elke simulatie is het nabespreken om de verbinding te leggen met de echte werkelijkheid. De lessen hieruit kunnen worden benut in de volgende stap, maar soms is bespreekbaar maken al voldoende om te ontladen en hoeft er niet meteen een volgende stap gezet te worden. Maar net als deze stap is ook de derde stap van hanteerbaar maken niet te zetten zonder het spanningsveld eerst bespreekbaar te maken.

3. HANTEERBAAR MAKEN

Wat niet te verdragen is hanteerbaar maken

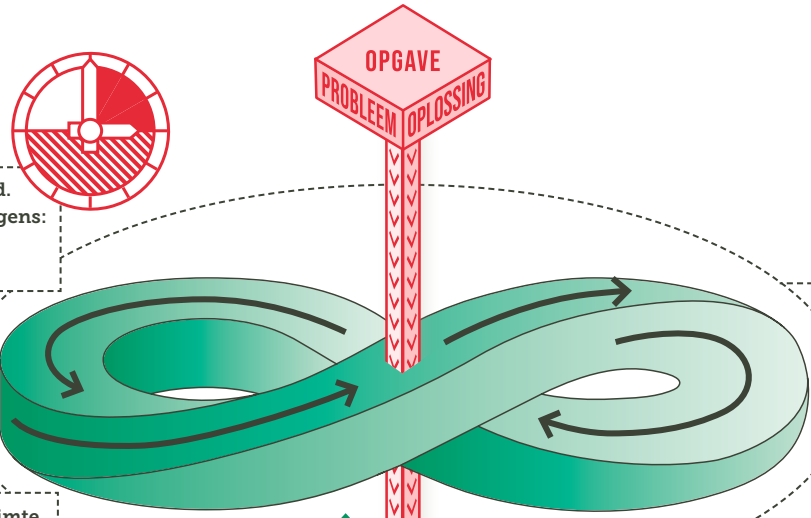
PROBEREN

- Afwisselen in de tijd.
- Beide achtereenvolgens: nu eens dit en dan eens dat.

NA ELKAAR

NAAST ELKAAR

- Afwisselen in de ruimte.
- Beide tegelijkertijd op een andere plek: hier dit en daar dat.



DOOR ELKAAR

- Combineren in tijd en ruimte.
- Beide tegelijkertijd op dezelfde plek: dit en dat.

WORDT HET SPANNINGSVELD ERKEND?

NEE



Het wordt beschouwd als lastige keuze

2. BESPREKBAAR MAKEN

Wat niet gezegd wordt bespreekbaar maken

WAARDEREN

GRENZEN MARKEREN

GRENZEN VERLEGGEN

GRENZEN OVERBRUGGEN

GRENZEN VERLEGGEN

GRENZEN MARKEREN



WORDT HET SPANNINGSVELD BEKEND?

NEE



De andere kant wordt afgekeurd

1. HERKENBAAR MAKEN

Wat niet gezien wordt herkenbaar maken

ERVAREN

SPANNING OPBOUWEN

SPANNING OPBOUWEN



SPANNING AFBOUWEN

SPANNING AFBOUWEN

WORDT HET SPANNINGSVELD HERKEND?

NEE



het spanningsveld wordt ontkend of niet gevoeld

METEEN NAAR: NA ELKAAR →

METEEN NAAR: NAAST ELKAAR →

METEEN NAAR: DOOR ELKAAR →

METEEN NAAR: HANTEERSTRATEGIEËN →

STAP 3 - SPANNINGEN HANTEREN

De derde stap is het feitelijk hanteerbaar maken van spanningen. Deze stap is vooral belangrijk voor steeds terugkerende spanningsvelden. In elke samenwerking is er zo een top vijf of top zeven aan terugkerende spanningsvelden te maken die tekenend zijn voor de opgave en de betrokken partijen. Deze stap heet dus heel bewust niet het oplossen van spanningen, omdat dan de meerwaarde van de samenwerking ook zou oplossen. Er moet dus een spanning voelbaar blijven tussen de verschillende kanten van de medaille. Dat kan op drie manieren: na elkaar, naast elkaar en door elkaar. De eerste twee manieren worden het meest toegepast en zijn ook makkelijker. De derde manier wordt veel minder in de praktijk toegepast en vraagt meer tijd en creativiteit, maar kan veel opleveren, zeker voor de meest prioritaire spanningsvelden.

NA ELKAAR: NU EENS DIT, DAN EENS DAT

Beide kanten van het spanningsveld krijgen in deze aanpak afwisselend de nadruk. Het is het bewust wisselen tussen de kanten van het spanningsveld en daardoor tussen logica's per fase in de tijd: nu eens dit en dan eens dat. De Amerikaanse hoogleraar Wendy Smith ontdekte dat de meeste managers op deze manier met spanningsvelden omgaan²³. Zij noemt dit 'consistent inconsistent' of 'dynamisch beslissen'. Managers leggen bijvoorbeeld de ene fase de nadruk op een sterke sturing van bovenaf en een volgende fase geven ze meer ruimte voor initiatieven van onderop. Dat inconsistent lijken, maar als managers dit blijven afwisselen is het ook een consistente sturingsfilosofie. Dit kan in verschillende tijdsverhoudingen. Uitgewerkt voor ons voorbeeld kan dat bijvoorbeeld betekenen: 'We zetten het eerste half jaar in op de eigen visie van de bibliotheek en nemen meer regie in de gesprekken met de gemeente en de tweede helft van het jaar richting het verantwoordingsmoment voegen we ons dan meer naar de subsidievereisten (50%/50%)'. Of: 'We beschouwen de subsidievereisten als leidend, maar doen af en toe een interventie vanuit onze eigen visie (80%/20%)'.

Ook in ons privéleven herkennen we dit: sommige mensen hebben fases van bijvoorbeeld zeven jaar in hun carrière waarna ze weer toe zijn aan minder commerciële of drukke baan. En soms gaan we bij wijze van uitlaadklep één avond in de week flink uit om de andere avonden van de week weer op tijd naar bed te gaan. Dit maakt dat we de verschillende kanten van onszelf kwijt kunnen en het houdt ons in balans. Beide zijden komen bij deze omgangsvorm dus nooit gelijktijdig voor. Belangrijk is om de tijds-spanne tussen de fases niet te groot maken. De overgang wordt dan vloeiender en er ontstaat een kleinere, acceptabele en over te communiceren slingerbeweging.

NAAST ELKAAR: HIER DIT EN DAAR DAT

Een tweede omgangsvorm is het afwisselen in de ruimte. Het is het bewust verdelen van de kanten van het spanningsveld over organisaties, teams of beleidsterreinen: hier dit en daar dat. Dit kan heel letterlijk door bijvoorbeeld een deel van de bibliotheek in te richten voor efficiënt werken in stilte en een deel meer als creatief lab om te brainstormen en experimenteren. Maar het kan ook minder letterlijk en in verschillende ruimtelijke verhoudingen: 'De backoffice van de bibliotheek volgt de subsidievereisten en de frontoffice werkt vanuit de visie van de bibliotheek (50%/50%)'. Of: 'Iedereen werkt in lijn met de eigen visie van de bibliotheek en alleen het team dat de voortgang monitort en verantwoording doet vertaalt dit naar de wensen van de gemeente en subsidievereisten (80%/20%)'.

Deze omgangsvorm is een veel voorkomende manieren om spanningen hanteerbaar te maken. De meeste organisaties zijn opgedeeld in een deel uitvoering en een deel beleid, een deel fysiek en een deel sociaal of een deel gericht op de markt en een deel gericht op het product. Elke indeling biedt structuur, maar brengt ook grenzen aan die kunnen leiden tot verkokering. In die zin is elke scheiding onvolkomen. Het is daarom belangrijk om de afstand tussen de eenheden niet te groot te maken. Ivo Brughmans beschrijft dat een systeem dicht bij een dynamisch evenwicht blijft als de tegenpolen lager in het systeem met elkaar in contact staan²⁴. O'Reilly III en Tushman ontdekten in hun onderzoek dat organisaties die verschillende processen, structuren en culturen toestaan voor verschillende afdelingen, maar op het niveau van de afdelingsmanagers zorgen voor een hechte verbinding, het meest succesvol zijn in het halen van hun doelen²⁵. Doordat zij in hetzelfde team zitten, gezamenlijk overleggen en gezamenlijk besluiten, wordt het moeilijker om het spanningsveld te negeren en gaan zij eerder de confrontatie aan.

DOOR ELKAAR: DIT ÉN DAT

De derde omgangsvorm is het gelijktijdig combineren van beide zijden van het spanningsveld op dezelfde plek: dit én dat. Het doel is om iets nieuws te creëren dat het beste van beide werelden is. Een voorbeeld van een dergelijke creatieve combinatie voor spanningsvelden die gaan over controleren versus loslaten is een stimulerend kader: ‘In de bibliotheek werken we met vijf regels, die centraal vastliggen én die zo geformuleerd zijn dat ze uitnodigen tot creativiteit van teams en individuen’. Een stimulerend kader wordt niet als beperking beschouwd, maar als uitnodiging. Wanneer de voor de gemeente noodzakelijke voorwaarden benoemd zijn, is het voor de gemeente makkelijker om zich over te geven aan spontane ideeën vanuit de bibliotheek. Het komen tot zo’n stimulerend kader vraagt zoals gezegd tijd en creativiteit en ontstaat niet zomaar. Het vraagt goed doordenken over bijvoorbeeld een subsidievereiste die nu als beperkend wordt ervaren. Waar komt deze eis uit voort en wat wil de gemeente ermee bereiken? Wat is het ongewenste effect dat de vereiste voor de bibliotheek heeft? Hoe beperkt het collega’s en anderen? Wat zou je willen stimuleren met deze vereiste? Vervolgens kan de vereiste geherformuleerd worden. Alles wat niet noodzakelijk is om te regelen kan weggelaten worden en formuleer in een taal die eerder uitnodigt dan beklemmt. Tot slot kan het stimulerend kader getest worden: Verzin allerlei wilde ideeën en kijk of inderdaad alles wat voldoet aan dit vereiste in lijn is met de wens van de gemeente?

Elk van de drie hanteringsvormen is goed, zolang maar duidelijk is dat de andere kant van het spanningsveld op een later moment of door een ander team wordt ingebracht en er evenzo toe doet. De onderstaande strategieën kunnen hierbij helpen. Welke vorm ook gekozen wordt, het is belangrijk om te evalueren of de hanteringsvorm voor alle betrokkenen werkt. De vormen kunnen bovendien ook gecombineerd worden.

HANTERINGSSTRATEGIEËN

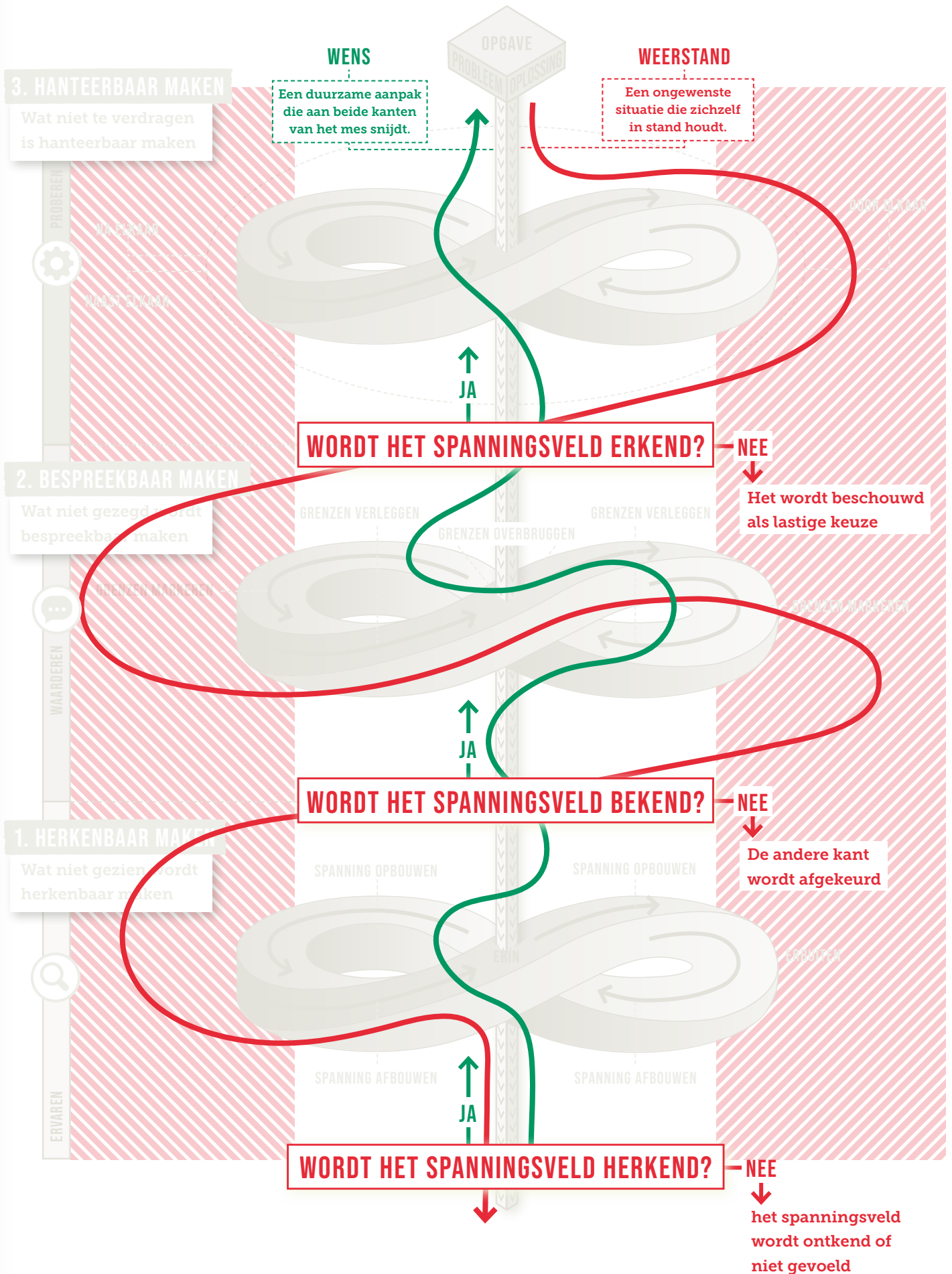
De hanteringsvormen kunnen versterkt worden door strategieën als pauzeren, conceptualiseren en reframen. Bij de omgangsvorm ‘na elkaar’ kan pauzeren helpen. Pauzeren betekent even niets doen om het systeem zichzelf te laten corrigeren. Iets niet doen of ergens tijdelijk mee stoppen lijkt

makkelijk, maar gaat niet vanzelf. Professionals zijn in de regel oplossingsgericht en geneigd om meteen te interveniëren, een keuze te maken of iets zelf helemaal af te maken. In die situaties valt er geen gat en springt er ook niemand anders in. Jij blijft dan de aap op jouw schouder houden en het vanuit jouw perspectief beschouwen. Juist wanneer iets spannend is en antwoorden niet meteen voor de hand liggen, kan het opluchten om er aan te beginnen, zonder jezelf op te leggen dat het ook af moet. Het ‘onaf’ maken, laat een open einde en ruimte voor het ‘niet-weten’. En zoals Picasso zei: “Als ik al weet wat het wordt is het niet meer leuk om te maken.” Bij de omgangsvorm ‘naast elkaar’ kan conceptualiseren helpen. Conceptualiseren is het bouwen aan een onderliggend of bovenliggend concept. Een verbindend en aansprekend concept, metafoor of visie kan diverse partijen met soms tegengestelde belangen motiveren om samen te werken¹⁶. De bibliotheek als ‘rode loper van de stad’ kan bijvoorbeeld ruimte geven aan de belangen van de bibliotheek en de gemeente.

Bij het gelijktijdig combineren van beide zijden op dezelfde plek, de omgangsvorm ‘door elkaar’ kan reframen helpen. Design hoogleraar Kees Dorst heeft het denkproces van topontwerpers in de wereld geanalyseerd en kwam erachter dat hun creativiteit niet op basis van toeval tot stand komt, maar op basis van heldere stappen en spelregels¹⁷. Een belangrijke aspect in deze aanpak van design thinking is reframen: het bedenken van een of meer nieuwe frames voor een vraagstuk. Een reframing beschrijft een nieuwe manier van kijken die óók waar is en die de deur opent naar nieuwe benaderingen van het spanningsveld. In de uitgaanswijk Kings Cross in Sydney waren veel problemen met overlast van jongeren en cafés. Toen Dorst het frame probleemwijk losliet en de wijk is gaan benaderen met het nieuwe frame van een slecht functionerend festivalterrein, kwamen andere partijen in beeld die konden bijdragen aan andere oplossingen. Een strategie die aansluit bij de bekende uitspraak van

Albert Einstein:

“We can’t solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.”



LAVENEN VOOR UITDAGENDE BESTEMMINGEN

Omgaan met spanningen gaat dus niet 1-2-3, maar wel in drie stappen. Hoe eerder het ongemak wordt opgezocht hoe gemakkelijker het vervolg wordt¹. Het is sturen en tegensturen. En balanceren is altijd een beetje uit evenwicht zijn. Uit de zeilwereld weten we dat weerstand beter laverend genomen kan worden, dan recht tegen de wind in. Laveren of opkruisen is het zigzagsgewijs tegen de wind in zeilen onder een zo klein mogelijke hoek met de wind, door steeds over een andere boeg te varen. Door te zigzaggen is het mogelijk om juist de tegenwind of weerstand te gebruiken om vooruit te komen. Het is tegelijkertijd de koers aangeven en je mee laten voeren door de wind. Maar ook een steile helling kan het beste zigzaggend genomen worden. Niet voor niets is dat het beeld van wandelpaden en autowegen in de bergen. Uitdagende bestemmingen worden onder moeilijke omstandigheden niet rechtstreeks bereikt. Niet via de kortste route, maar via een omweg afwisselend over links en rechts, kan een gewenst doel, dat in de wind of op een berg ligt, toch bereikt worden.

Belangrijk is het tijdig bijsturen voordat je in het rood belandt (zie het gearceerde deel in de figuur). Wanneer je in de extreme zone of overstretch (disfunctionele zone) gaat is de kans groot dat dat leidt tot een extreme tegenreactie de andere kant op. Dus een enorme verzakelijking in de bibliotheek vanwege nieuwe financiële vereisten waarbij er geen ruimte meer is voor informele en speelse dingen, maakt dat de andere kant zo verwaarloosd wordt dat een volgend college of een volgend MT het helemaal anders gaat doen of mensen zo uitgeput raken dat ze snakken naar meer creativiteit. Een gespannen situatie kan heel erg in extremen schieten. Dat lijkt op het eerste gezicht dan een totaal onverwachte en onvoorspelbare reactie, maar bij nader inzien is de tegenreactie goed te verklaren. Een dergelijke slingerbeweging tussen uitersten geeft het gevoel maar niet vooruit te komen en roept reacties op als 'dat hebben we al eerder geprobeerd' of 'daar gaan we weer'.

Reflectievraag:

Wat zijn de waarschuwingstekenen die jij merkt wanneer jij of jouw organisatie richting een extreme gaat?

Doordat de rode slingerbeweging in de figuur zich telkens in een iets andere vorm aandient en het geheugen in veel gevallen kort is, zijn we ons meestal niet bewust van het onderliggende herhalende patroon. Maar zo belanden we in een neerwaartse spiraal of een vicieuze cirkel. Met meestal veel desinvestering en uitputting tot gevolg. Zoals

bijvoorbeeld in het onderwijs de ene periode de leerling volledig centraal staat, alle lesmethodes en lokaalinrichting daarop aangepast wordt, om na een te lange en extreme tijd te beseffen dat elke leerling eenzelfde basis nodig heeft, waarna het hele onderwijssysteem weer op de kop gaat. Deze rode lijn ontstaat wanneer het antwoord op de vragen telkens met Nee wordt beantwoord. De groene duurzame meanderende lijn ontstaat wanneer het antwoord op de vragen telkens Ja is.

Spanningen voelen we allemaal, maar de omgang ermee maakt onze persoonlijkheid en bepaalt of we als samenwerkingsverband en organisatie effectief zijn in het aanpakken van uitdagende opgaven¹. Het leren omgaan met dilemma's en spanningsvelden is voor elke collega van de bibliotheek belangrijk en bovendien een verantwoordelijkheid van het MT om dit te stimuleren. Organisaties die dit doen en kunnen noemen we ook wel tweebenige organisaties: ze hebben een hiërarchisch deel waarbij routinematige gewerkt wordt. Systemen zijn goed op orde, mensen weten wat ze moeten doen, er wordt efficiënt gewerkt. En een vrijer deel waar vernieuwende ideeën en visies bedacht kunnen worden. Tweebenige organisaties zorgen ervoor dat mensen een positie hebben in beide delen en managers ook verantwoordelijkheid dragen voor beide delen. En daarmee wordt het werk afwisselender en worden burn outs (te veel spanning) of bore outs (te weinig spanning) voorkomen²⁸. Zo blijven we samen in gezonde spanning.

OEFENING

Hoe goed ben jij in het omgaan met spanningen? **Doe de test.**

MARTINE DE JONG is partner bij TwynstraGudde, onderzoeker bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en mede-oprichter van het kennisnetwerk BINT. Ze heeft als missie om met meer waardering voor elkaars verschillen effectievere verbindingen te leggen. Zo heeft zij duizenden professionals geholpen om beter samen te werken en schrijft zij regelmatig artikelen en boeken. Haar laatste boek 'Tweebenig samen werken' gaat over hoe professionals met één been in de eigen organisatie en één been in het netwerk van verschillende partijen soepel kunnen leren spelen.

BINT IS EEN INITIATIEF VAN TWYNSTRAGUDDE

De adviseurs van TwynstraGudde ontdekten dat de professionals die op de grens werken van teams, organisaties en disciplines cruciaal zijn in de samenwerking. Maar zij ontdekten ook dat er zowel in de praktijk als in de wetenschap nog weinig handvatten zijn voor hun rol. Daarom brengt TwynstraGudde met BINT grenswerkers, hun organisaties en de wetenschap bij elkaar om samen de maatschappelijke opgaven van nu beter aan te kunnen. Wil je lid worden van het netwerk of nu alvast meer inspiratie? Kijk op www.deverbindingsdienst.nl.



REFERENTIES

1. Jong, M. de, Bakker, H. en Robeerst, F. Tweebenig samen werken. Deventer: Vakmedianet. 2018.
2. Kahane A. Collaborating with the enemy; How to work with people you don't agree with or like or trust. San Francisco: Berrett-Koehler. 2017.
3. Vink MJ. Hanteren van spanningen en irritaties bij organisatieverandering. In: Muijen J van, Rupert J en Tours H (red). Spanning in en rond organisaties; Productief maken van variëteit en complexiteit. Deventer: Kluwer. 2012.
4. Boonstra J. Conflicten en Spanning: een creatieve bron voor vernieuwing. Tijdschrift conflicthantering 2012; (8): 4-9.
5. Lovecraft HP. Supernatural Horror in Literature. Palingenesis Project. 2013.
6. Rupert J. Diversity faultlines and team learning. Leiden: Universiteit Leiden. 2010.
7. Jay J. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation. In: Hybrid Organizations. Academy of Management Journal 2012; 56(1): 137-159.
8. Appel R. Spannende verhalen schrijven. Amsterdam: Uitgeverij Augustus. 2011.
9. De Caluwé L. Spannend veranderen; over spanningen bij veranderen en adviseren. Deventer: Vakmedianet. 2015.
10. Bakker S. en Steegs L. Systemisch wijzer: Kennis uit opstellingen die je iedere dag kunt gebruiken. Zaltbommel: Uitgeverij Thema. 2015.
11. Zie <http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/Boekje-Oeuvreprijs-DEF-mini.pdf>, geraadpleegd op 11 juni 2023.
12. Braun D. en Kramer J. De corporate tribe; Organisatielessen uit de antropologie. Deventer: Vakmedianet. 2016.
13. Smith W. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. Academy of Management Journal 2014; 57(6): 1592-1623.
14. Brughmans I. Paradoxaal leiderschap; soepel schakelen tussen tegenpolen. Amsterdam: Boom Uitgevers. 2016.
15. O'Reilly III CA. en Tushman ML. The ambidextrous organization. Harvard Business Review 2004; April: 74-81.
16. Lüscher L. en Lewis M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. Academy of Management Journal 2008; 51: 221-240.
17. Dorst K. Frame Innovation; Create New Thinking by Design. Cambridge: MIT Press. 2015
18. Brughmans I. en Derom S. Paradoxaal coachen; hoe je tegenstellingen tot kracht maakt in leven, werk en teams. Amsterdam: Boom Uitgevers. 2019.

