

# De filosofie van het tegendeel

ARTIKEL

Margret van Paassen



In het leven, ons werk en de manier waarop we ons werk organiseren komen we voortdurend in aanraking met tegenstellingen. Veel veranderingen

stagneren doordat polariteiten niet als bij elkaar horend, als geheel worden gezien, maar als vijanden en elkaar uitsluitend. Vaak identificeren we ons met één deel van de polariteit en wordt de andere kant als negatief en onbruikbaar gezien, met als gevolg dat we alleen de strijd en niet de samenwerking van de polariteiten ervaren. De vraag die mij fascineert is: hoe kunnen we tegenstellingen vóór ons laten werken in plaats van tegen ons?

Bij vraagstukken rondom teamontwikkeling is het behulpzaam om thema's op te sporen, waarbij het team (te) eenzijdig gericht is en welke dimensies daarbij uitgesloten worden.

Bijvoorbeeld: een team hecht sterk aan harmonie, een goede sfeer en onderlinge relaties. Een te sterke nadruk hierop heeft tot gevolg dat veel zaken met de mantel der liefde bedekt worden en teamleden de confrontatie uit de weg gaan, hetgeen ten koste gaat van de resultaten en de creativiteit van het team. Zo'n team waardeert een harmonieuze omgang dus als zeer positief en ervaart conflicten als ongewenst en bedreigend. Maar juist het onderzoeken en in beeld brengen van deze tegenstelling maakt het mogelijk voor het team tot een positieve herwaardering te komen van conflict en de schaduwkant te ontdekken van harmonie. Hierdoor ontstaat ruimte en beweging, waarin zowel de harmonie als het conflict hun werk kunnen doen.

In situaties waarin de complexiteit en druk toenemen hebben individuen, teams en organisaties de neiging om meer van hetzelfde te doen en dus eenzijdiger te worden. Door de aandacht te richten op de dynamiek tussen de tegenstellingen,

ontstaat er een creatieve spanning, waardoor nieuwe perspectieven en oplossingen ontstaan die ontstijgen aan het aanvankelijke dualisme. We kunnen de probleemoplossende en creatieve vermogens van teams versterken door hun bewustzijn te vergroten dat deel en tegendeel beiden van belang zijn en een complementaire en compenserende werking hebben. Wellicht is het midden leren houden in spanningsvelden wel één van de belangrijkste competenties die een team zich eigen kan maken om in complexe omgevingen vitaal en wendbaar te zijn.

komt. Om uit deze dualiteit te komen moeten we volgens Robert Fritz leren om twee tegengestelde beelden tegelijkertijd op ons netvlies te houden. Een doorleefd beeld van de huidige situatie en een doorleefd beeld van de gewenste situatie. Als een plus- en een minpool, waartussen de elektriciteit gaat stromen. Hier ontstaat wat Fritz noemt een structurele spanning. Ons niet laten verleiden tot het kiezen van één van de polen, maar juist het midden zien te houden in het spanningsveld als geheel. Als een team zich realiseert dat de hemelbestormers een verbinding dienen te

## Wie de toekomst heeft....

**Ik zat laatst met een afdelingshoofd en twee medewerkers aan tafel, links en rechts geflankeerd door flip-overs vol met gewenste teamdoelen. De vraag was: hoe richten we een eerste teamdag in? Alle onderwerpen werden kort en krachtig door het afdelingshoofd toegelicht. Mijn aandacht trok echter naar de kieren in dit doortimmerde verhaal, waar oud zeer leek te schemeren. Oud zeer, dat bij navraag regelmatig het afdelingsoverleg frustrerde. De klant was bezorgd dat de afdeling in een negatieve spiraal zou blijven steken als het oud zeer op de teamdag geagendeerd zou worden. Nee, het leek hem het beste om toekomstgericht in te steken! Tja en als filosoof van het tegendeel besloot ik om het verleden wat meer in beeld te krijgen.... Zo ontstond er een open en levendige sfeer, waarin gelachen werd. We keken vanuit wisselende perspectieven, namen steeds andere aspecten waar en kwamen tot nieuwe inzichten. Hetgeen tot slot verrassend gedemonstreerd werd door het afdelingshoofd: 'Oh jé, ik zat weer helemaal in mijn valkuil om het allemaal rationeel aan te willen pakken en de emoties buiten beschouwing te laten...'**

## Hemelbestormers en hakkezers

In het gesprek in het kader hierboven zien we twee zeer herkenbare tegendelen: het verlangen naar vooruitgang en het hangen in of aan het verleden. Deze tegenstelling wordt belichaamd door verschillende teamleden: de 'koplopers' en de 'hakkezers'. De koplopers hebben het gevoel alleen de kar te trekken en de achterblijvers voelen zich niet gezien in de problemen die ze ervaren. Ze gaan vaak de strijd aan en proberen de ander in het eigen kamp te krijgen. Als de scheiding blijft, komt het team niet tot productieve samenwerking en zijn de resultaten die het team levert beneden de maat van wat in potentie aanwezig is. De energie van beide partijen werkt tegen elkaar in met als gevolg dat het team als geheel niet van zijn plek

krijgen met de weerbarstige realiteit en de hakkezers innerlijk ruimte creëren om nieuwe mogelijkheden toe te laten, ontstaat er een gemeenschappelijk proces. De contraproductieve dynamiek van 'good guys' en 'bad guys' is dan opgehouden te bestaan.

## De tegenstelling: bewust en onbewust

Om ons te kunnen verhouden in het spanningsveld van polariteiten, lijkt één polariteit een basale rol te spelen: de spanning tussen het bewustzijn en het onbewuste. In de eerste helft van de vorige eeuw typeert Carl Gustav Jung het bewustzijn als een gerichtheid om zaken te scheiden, een naam te geven, te kiezen en te oordelen. Eenzijdigheid is dan ook een onvermijdelijke, maar noodzakelijke eigenschap van

het bewustzijn. Richting betekent immers naar links en niet tegelijkertijd ook naar rechts. In de natuur en ook in het onbewuste zoeken tegenstellingen elkaar juist op ('les extrêmes se touchent') en vormen een eenheid. Het voorjaar met zijn groeikracht is niet belangrijker en niet los van zijn tegenhanger het najaar met zijn essentie van afsterven en loslaten. Als we het complexe gedachtegoed van Jung op eenvoudige wijze weergeven, verhoudt de tegenstelling tussen bewust en onbewust zich als het vermogen om te (onder)scheiden tot het vermogen om te verbinden. Beide vermogens zijn van belang als het gaat om team- en organisatieontwikkeling. Als we kijken naar hoe we organisaties inrichten, maken wij daarbij vooral gebruik van ons bewustzijn en zijn scheidende en richtende oriëntatie. We onderscheiden verschillende afdelingen en functies, die ieder een deel van het werkproces vertegenwoordigen. Wij zijn ons zeker bewust dat de samenwerking

en samenhang tussen de verschillende onderdelen van cruciaal belang zijn. Maar het ervaren van eenheid, verbinding en zin bevindt zich echter in het tegendeel van het bewustzijn, in het onbewuste.

Dit betekent dat we het probleem van fragmentatie en versplintering niet kunnen 'oplossen' door ons bewustzijn, dat juist deze scheiding heeft veroorzaakt. Hier hebben wij de 'hulp' van het onbewuste nodig!

#### Ruimte voor het onbewuste

Dit pleit ervoor om het onbewuste in ontwikkelingsprocessen binnen teams ruimte te geven. Misschien verhouden het bewuste en onbewuste zich wel als de 'koplopers' en 'hakkezanders' in een team. De 'koplopers' bedenken allerlei fantastische plannen en structuren waarlangs doelen gerealiseerd kunnen worden. De 'hakkezanders' lijken vooral de vooruitgang te frustreren, maar dragen ook een sleutel bij zich tot vernieu-

wing, die wellicht als de tegendelen samenkomen een ander gezicht geeft aan deze vooruitgang. Echter hoe minder de 'hakkezanders' (en het onbewuste!) zich gezien en gehoord voelen, des te harder ze gaan muiten, vaak op momenten dat we het allerm minst kunnen gebruiken. Het bekende ja-zeggen en nee-doen en per-ongelukjes vinden hier zijn oorsprong.

Je zou kunnen zeggen: 'Waar je van af wilt, haal het naar je toe!' Want precies in datgene waar we van af willen (of niet aan willen), ligt een puzzelstuk, waarmee het beeld van de gehele puzzel zichtbaar kan worden. Het onbewuste is een verzamelbak van tegendelen, van dingen die we niet willen, waar we niet voor kiezen, maar die er wel zijn. En op de bodem van die verzamelbak ligt een (nog) ongekend weten en wijsheid.

In het 'cradle to cradle'-concept wordt afval als voedsel gezien. Productieprocessen worden op duurzame wijze ingericht, waarbij gebruikgemaakt

#### Ruiken en gebruiken

Twintig jaar geleden begon ik met mijn allereerste teamopdracht. Ik was gevraagd om een facilitaire dienst van een grote onderneming te ondersteunen bij de omgang met een conflict tussen het afdelingshoofd en de rest van het managementteam. In de diagnosefase had ik met ieder MT-lid een gesprek. Een aantal van hen had nooit eerder met een coach te maken gehad en vroeg wat mijn werk precies inhield. Met jeugdige voortvarendheid antwoordde ik: 'Het is mijn werk om emmertjes shit, die iedereen zorgvuldig in bureauladen verborgen houdt, op tafel te zetten. En vervolgens vraag ik of je het lekker vindt ruiken... En als je op de juiste wijze omgaat met die shit, kan het als mest fungeren voor ontwikkeling!' In antwoord hierop kreeg ik van verschillende teamleden twee verhalen terug over een vogeltje dat in extreme koude probeert te overleven en zijn toevlucht zoekt in een koeienvlaai of door een vriendelijke ijsbeer in de shit gezet wordt. Beide verhalen eindigden dramatisch. Als het vogeltje zich de volgende dag uit de drek probeert te bevrijden wordt hij of door een jager geschoten of door een poolvos opgegeten. De twee moralen varieerden van: 'Je kunt soms maar beter in je shit blijven zitten' tot 'Je wordt niet altijd met slechte bedoelingen in de shit gezet en er niet altijd met goede bedoelingen uitgehaald.'

In deze diagnosefase werd duidelijk dat de onderlinge omgang, getypeerd als herencultuur, uiterst hoffelijk en harmonieus te eenzijdig was geworden. Het omgaan met wanklank, lastige emoties en conflicten lagen daarmee buiten hun bereik. De emmertjes shit stonden als het ware symbool voor het onderdrukte tegendeel, dat weer in beeld én in de beleving van het team wilde komen. De 'lelijke' dingen ter tafel brengen, bleek een belangrijke hefboom voor hun verdere ontwikkeling.

Eerlijkheidshalve moet toegevoegd worden dat mijn toenmalige baas niet erg gecharmeerd was van het feit dat ik op de eerste pagina van het diagnose rapport uitgebreid kond deed over shit.....



wordt van veilige en volledig herbruikbare grondstoffen. Zo ontstaat een oneindige kringloop. Maar geldt datzelfde niet voor het intermenselijk en intramenselijk afval dat we produceren? Het riekt wellicht bedenkelijk, maar het bevat voor ons noodzakelijke voedingsstoffen, die verteerd willen worden en omgezet in vitale en scheppende energie. Het fascinerende is dat deze energie ook richting geeft, weliswaar op geheel andere wijze dan ons bewustzijn sturing geeft.

### Vitaliteit en polariteit

Het leven bestaat uit een eindeloze variatie van polariteiten, die onlosmakelijk bij elkaar horen en de essentie van het leven vormen. We zijn vaak bang voor de destructieve werking van tegenstellingen, maar ze kunnen ook sprankelend leven voortbrengen, schrijft Anselm Grün. Zonder tegendeelen is er geen leven. In de natuur zijn we ons nog bewust dat ze niet zonder elkaar kunnen. Zoals de dag en de nacht, bloeien en afsterven, oogsten en braakliggen. Er is een natuurlijke samenhang tussen deel en tegendeel. Maar in organisaties (en überhaupt in onze westerse cultuur) associëren we ons liever met dag, bloeien en oogsten, dan met nacht, afsterven en braak liggen. Als we echter een deel opslokken of onderdrukken, schaden we daarmee de vitaliteit en wijsheid die verscholen ligt in het geheel. We kunnen deze vitaliteit en eenheid niet ervaren als we de tegenstelling niet ten volle ervaren. Dit kan alleen door niet overhaast de spanning op te heffen.

Jung spreekt hier over tegelijkertijd openlijk de strijd én de samenwerking aangaan. In dit proces komt het grootste mogelijke potentieel beschikbaar in ieder mens, maar ook tussen mensen. Het openlijk de strijd én de samenwerking aangaan is ook een prachtig beeld voor teamontwikkeling.

### De filosofie in de praktijk

Wat betekent de filosofie van het tegendeel voor de manier van begeleiden en de wijze van interveniëren? In het voorgaande heb ik laten zien dat het werken met tegendeelen een belangrijke voedingsbodem is voor teamontwikkeling.

Bij een teamvraag is de eerste stap dan natuurlijk het identificeren van welke eenzijdigheid te sterk geworden is en ten koste van welk tegendeel dat gegaan is. Deze tegenstelling kan op verschillende wijzen 'opgespoord' worden. We kunnen kijken naar wat als ongewenst wordt gezien; wat wordt als gevaarlijk afgeschilderd; waar wordt niet over gesproken, maar is wel

### De tegenstelling omarmen

Een tijdje geleden was ik betrokken bij een beleidsafdeling die een professionaliseringsslag wilde maken. Midden in het teamontwikkelingsproces ontstond er een 'breekpunt'. Het algemene gevoel was dat het ingezette programma meer tot verwarring dan tot duidelijkheid leidde. Het team leek 'afgehaakt'. Tijdens een met spoed georganiseerde lunchbijeenkomst ontstond een dialoog tussen twee teamleden, die samen het deel (duidelijkheid) en het tegendeel (verwarring) prachtig vertegenwoordigden. Bart riep als eerste: 'Nou dit traject veroorzaakt alleen maar verwarring. We zitten met zoveel problemen en die gaan we echt zo niet oplossen. Nee, ik heb er geen vertrouwen in.' Frieda antwoordde: 'Ik zie dat anders. Ik zie wel een aantal positieve dingen. Soms is het even niet helemaal duidelijk, maar dat hoort er gewoon bij.' 'Nou dan ga jij de kar maar trekken, en trek mij maar over de streep. Ik heb geen tijd en geen energie.' 'Ja, zo komen we natuurlijk nooit ergens, met zo'n houding', reageert Frieda, als door een wesp gestoken. Op mijn verzoek waren zij bereid om de tegenstelling tussen hen (die tevens model stond voor de tegenstelling binnen het team) te onderzoeken. Ze stelden vragen aan elkaar, observeerden hun gevoelens en drukten die uit. In deze dialoog ervoeren ze zichtbaar en voelbaar de lastigheid van iets anders/vreemds dat zich kenbaar wilde maken en aanvankelijk niet in hun standpunt leek te passen. Bart bleek minder absoluut te zijn dan hij zich uitdrukte. Hij ontdekte dat hij het buitengewoon lastig vond als zaken niet meteen duidelijk zijn, maar bleek wel bereid om in de verandering mee te gaan, als er maar niet een te actieve bijdrage van hem verwacht werd. Frieda modificeerde haar aanvankelijke reactie van 'Ja lekker, kan ik me rot trekken en dan kunnen anderen kijken of ze mee willen doen of niet', in: 'ik kan wel vooruitgaan ook al is iedereen niet vooraf overtuigd van de koers.' Terwijl ze duidelijk de ruimte van het niet weten en de verwarring beschermde, werd zij door de duidelijkheid van Bart uitgedaagd zelf een actievere rol in te nemen. Zo waren ze in staat om het oordeel over de ander en zichzelf bij te stellen. De rest van het team zat op het puntje van de stoel. Aan het eind van de dialoog was het voor iedereen zichtbaar dat het geluid van Bart en het tegengeluid van Frieda, die aanvankelijk elkaar dreigden uit te sluiten, twee verschillende perspectieven waren op een gemeenschappelijk verhaal. En het team was weer aangehaakt...



voelbaar in de ruimte? Omgekeerd kunnen we ook kijken naar: waar hecht het team veel waarde aan, wat koestert het? Waar mag je niet aan komen? Als het spanningsveld geïdentificeerd is, gaat het om

het verkennen en onderzoeken van de beide polen. Om dit onderzoek daadwerkelijk vorm te kunnen geven, zijn een aantal zaken nodig, die teamleden gaandeweg het proces leren ontwikkelen:

## Een managementteam en jeugdcriminelen

In een managementteam werd vooral over successen gesproken en met plannen en procedures geschoven. De weerbarstige realiteit, die bol stond van allerhande problemen, werd buiten de deur gehouden. De stilzwijgende code was: 'Don't rock that boat, als jij mij niet aanspreekt op mijn afdelingsproblemen, dan begin ik niet over de jouwe.' Bij de eerste teambijeenkomst toonde ik hen een documentaire over een behandelmethod van jeugdcriminelen die in 'streetgangs' opereerden. De methode was gebaseerd op de onderlinge codes die zich binnen een straatbende op een negatieve manier uitten (net zoals in het managementteam), maar die in de behandelmethod ten positieve werden aangewend. In de documentaire werd een confrontatiemethode in 9 stappen gedemonstreerd. Een half uur kijken naar deze documentaire, vergezeld van mijn vraag welke parallellen zij zagen tussen deze bende jeugdcriminelen en het functioneren van hun MT, opende de poort naar een boeiend gesprek over de verdrongen pool: het openlijk spreken over lastige situaties en dingen die fout gaan.



- het uitstellen van onze neiging iets direct te willen oplossen;
- het uitstellen van een oordeel ten gunste van het openhouden van verschillende mogelijkheden;
- het uithouden van spanning, verwarring, het niet-weten;
- het oefenen van (zelf)reflectie;
- het oefenen van de dialoog (geen discussie over standpunten, maar het gezamenlijk onderzoeken);
- het besef dat dit onderzoek niet zonder moeite en risico verloopt;
- het besef dat er 'iets op het spel staat', waar ieder bij betrokken is en waarde aan toekent;
- de bereidheid om de eigen gestolde posities en verhalen te laten smelten zodat zij weer vitaal en beweeglijk worden.

Om naast de rationele bewustzijnsdimensie ruimte te scheppen voor de natuurlijke dimensie van het onbewuste, maak ik gebruik van beeldende werkvormen, omdat beeld de taal van het onbewuste is. Zo werk ik met films, romans, verhalen, gedichten, schilderijen, foto's, verrassende ontmoetingen, excursies en nodig deelnemers uit zelf ook iets beeldends te scheppen. Het mooie van deze

creatieve werkvormen is dat zij direct toegang verschaffen tot het onbewuste. Tevens kan een beeldende werkwijze voorkomen dat het gesprek of denkproces via platgetreden of vastgeroeste paden verloopt, waardoor nieuwe mogelijkheden en perspectieven om naar een bestaande situatie of probleem te kijken zichtbaar kunnen worden.

**Tot slot**

Als het om teamontwikkeling gaat, hebben we sterk de neiging deze te richten en te sturen vanuit ons bewustzijn. Door deze benadering sluiten we de participatie van het onbewuste uit. De filosofie van het tegendeel biedt een tweetalige (in woord en beeld) manier van kijken en werken, waarin het onbewuste en het 'lastige' deel van het tegendeel ook ruimte krijgt. Door de openlijke strijd én samenwerking tussen bewust en onbewust, tussen deel en tegendeel kunnen problemen worden 'opgelost'. Dat wil zeggen dat ze ophouden te bestaan, omdat de tegenstelling ontstegen en niet langer als probleem ervaren wordt. Ten overvloede wellicht: het ontstijgen aan de tegenstelling en het daarmee groeien in potentie en wijsheid is een natuurlijk proces, dat zeker gefacili-

teerd kan worden, maar zich niet planmatig af laat dwingen. Het gras groeit niet harder door eraan te trekken.....

## Literatuur

- Fritz, R. (2005). *Je leven als kunst*. Deventer: Ankh Hermes.
- Grün, A. (2004). *Boek van verlangen*. Kampen: Ten Have.
- Hoorn, M. van (2007). *Aandacht: bron van verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren*. Assen: van Gorcum.
- Jung, C.G. (1995). *Droom en individuatie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Jung, C.G. (2001). *Bewust en onbewust*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Paassen, M. van (2007). *Tussen kakofonie en symfonie, meerstemmigheid bij teamontwikkeling*. In Nederlands Tijdschrift voor Coaching, nr. 3.
- Paassen, M. Van (2007). *De stille kracht in organisaties: Over de moed om het doen af en toe te laten*. In I. Brouwer & I. Van Emmerik (red), *De stille kracht van transcendentie: Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen*. Amsterdam: SWP.

**Margret van Paassen is directeur van Tarade Coaching en Advies. Zij heeft veel ervaring met team- en organisatieontwikkeling en innovatieve vormen van leren.**

**E-mail: [margret.van.paassen@tarade.nl](mailto:margret.van.paassen@tarade.nl)**

*Interesse om je te verdiepen en bekwamen in het werken met tegenstellingen? Dat kan op een NVO2-studiedag, 20 november 2008 (zie [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl))*