

Wat wil je eigenlijk?

Provocatieve therapie op de werkvloer

Auteurs:

Zuijderhoudt, R.

Inleiding

Schoktherapie is niet leuk, het kan zelfs pijnlijk zijn. Toch kan het medewerkers, projecten, afdelingen en organisaties vlot trekken. Weg met de verstarring, humorvol shockeren sorteert vaak meer effect.

In een recente workshop voor organisatieadviseurs over "het zoeken naar synergie" pakte ik één van de deelnemers eens stevig aan. Zo in de zin van: "Natuurlijk werkt jouw non-directieve benadering wel, als je maar veel geduld hebt en het resultaat er niet zo erg op aan komt. Maar je klant denkt daar volgens mij heel anders over", of woorden van gelijke en misschien nog wel iets scherper strekking. Waarschijnlijk was ik die dag al eerder zo bezig geweest want opeens riep iemand links van mij "Jij doet *Frank Farrelly* na."

Farrelly zei me toen niets, maar ik ben haar nu dankbaar dat ze mij op zijn spoor heeft gezet. Ik heb zijn boek gelezen (dat kan ik iedereen aanbevelen, erg geestig) en ik heb video's van hem gezien. Ik was er direct van overtuigd dat hij inderdaad hetzelfde deed wat ik ook probeerde: iemands gedrag veranderen door hem te provoceren.

De theorie van deze "schoktherapie" gaat over het gedrag van gecompliceerde systemen. Zo'n systeem bestaat uit meerdere, min of meer zelfstandig actoren die in hun interacties nieuwe synergie kunnen ontdekken. Dat wil zeggen, ze kunnen een nieuwe functie vervullen die geen van hen op zijn eigen houtje zou kunnen vervullen voor de ontdekte synergie. Zo'n gecompliceerd systeem kan bijvoorbeeld een maatschappij zijn met instituties of een organisatie met medewerkers, maar ook een mens met verschillende denklijnen in gedragspatronen.

Met dit vermogen om synergie te vinden handhaaft een gecompliceerd systeem zich door zich aan veranderende omstandigheden aan te passen. Sterker nog, het systeem buit die omstandigheden uit in competitie met, en soms ten koste van andere gecompliceerde systemen.

Hij is bang voor gezichtsverlies

Maar soms gaat het mis als het gecompliceerde systeem in een verstarring terechtkomt. De interactie leidt dan tot een verslechtering van de aanpassing. Het systeem, de organisatie of de mens komt dan in moeilijkheden. Als dat gebeurt zit het op een dood spoor, en zit er niets anders op dan te veranderen.

Vieze zin

In tegenstelling tot wat veel mensen denken en beweren voelt de dynamiek van verandering met het vinden van synergie heel plezierig en opwindend aan. Het is de verstarring die zo tegenstaat. Veranderen heeft precies dezelfde dynamiek als die je bij het luisteren naar een mop ervaart.

"Je denkt ik word een ouwe lul, en opeens merkje dat hij slap in je broek hangt!"

Voor de komma denk je "nou en"? Maar na de komma komt er een andere gedachte in je op die je eerst in de war brengt. Je zoekt naar mogelijke synergie tussen de zinsdelen voor en na de komma, totdat je de pointe te pakken hebt.

Als je die hebt gevonden, na enkele tienden van seconden, is de samenhang van het geheel opeens duidelijk en betekent de zin meer dan je zo op het eerste gezicht verwachtte. Maar veel lezers ontgaat de *pointe*. Voor hen is dit een onsmakelijke tekst. Helemaal niet leuk en geen mop dus. Zij vinden vooral het tweede deel een ongepaste vieze zin, geen lol aan te beleven. Bij het tweede zinsdeel treedt vanuit hun aangeleerde normbesef verstarring op. En laat ik u gerust stellen, ik heb bewust deze zin gekozen om die laatste categorie lezers zo groot mogelijk te maken en meteen aan te tonen dat verstarring niet onder alle omstandigheden slecht is. Het kan je ook tegen ongewenste invloeden beschermen.

Verandering is moeilijk te beheersen; het verloopt altijd discontinu en er gaat daarbij altijd iets kapot. Een gecompliceerd systeem verandert zijn gedrag alleen als dat echt nodig is om zich te handhaven. Daarvoor is er altijd sprake van een groeiende spanning. De lezer wordt bijvoorbeeld geconfronteerd met iets "waar hij of zij de mop van wil inzien" en op dezelfde manier leidt bijvoorbeeld de groeiende behoefte aan een levenspartner uiteindelijk tot een huwelijk en de groeiende stroom orders bij een onderneming tot een tweede fabriek. Maar voordat het zover is houdt een beheerst maakproces het systeem stabiel. Het normbesef voorkomt dat de lezer de moeite neemt om de *pointe* te zoeken. De huwelijkskandidaat pleegt af en toe een vrijage met deze of gene en dat lijkt hem wel genoeg. Het aantal orders voor de onderneming wordt soms te veel en dan worden opdrachten aan de conculega's uitbesteed en dat blijft voorlopig zo. Sommigen zullen dit als afwijkend gedrag aanmerken, want het past niet in onze ideeën van hoe het eigenlijk verder moet gaan. Maar als dit toch herhaaldelijk voorkomt, kun je het ook niet als één van die normale dagelijkse storinkjes afdoen. Het gaat mis als je dit type storing nonchalant behandelt. Je krijgt er stress van of wordt zelfs ziek als je merkt dat je wensen niet willen uitkomen. Dergelijke voorkeursfluctuaties vertonen de neiging om steeds vaker terug te komen en zijn steeds minder makkelijk te onderdrukken. Ze duiden er op dat er een verandering met een bepaalde voorkeur voor een nieuwe orde aankomt.

Bij de mop speelt dit hele chaotische gedoe zich binnen enkele tienden van seconden in ons hoofd af. Deze voorkeursfluctuaties zijn altijd als een paradox te beschrijven. Feitelijk heeft de mop zelf een paradoxale vorm die aantoont dat watje aanvankelijk denkt niet klopt, waardoor de oude gedachte of de voorstelling van de situatie instabiel begint te worden.

Zelfordening

De vrijgezel die steeds meer vrijages aangaat, de onderneming die steeds vaker orders aan de concurrentie laat, het kan niet de bedoeling zijn. Als betrokkene beweert dat dit wel de bedoeling is en dat het zo moet blijven dan zit hij in een verstarring. Het één of het ander, het wordt een chaotische puinhoop en je komt muurvast te zitten. Of je komt er uit met een doorbraak, een opeens opduikende, totaal nieuw ordening: de clou van de mop, een huwelijk of een tweede fabriek.

Zo chaotisch en discontinu ziet de cruciale fase in elk veranderingsproces er uit. Het hangt er maar vanaf hoe lang die fase duurt. Normaal is dat elk gezond levend wezen en elke organisatie, hoe klein of hoe groot ook, er uit zichzelf in betrekkelijk korte tijd doorheen komt. Dat is zelfordening.

"Jij doet Farrelly na"

Veranderkunde heeft eigenlijk alleen betrekking op de situatie waarin dit niet meer vanzelf lukt. Bepaalde traditionele patronen zijn te langdurig en te diep ingeslepen, men zit op een dood spoor. De vernieuwende krachten leggen het af tegen de behoudzuchtige. En dan wordt het zuur. Bij een verstarring moet er een interventie van buiten komen door een vriend, een therapeut of een veranderkundige.

Er is nog een belangrijk element in de theorie en dat is "kritische zelfordening". Na een reeks van doorbraken kan een gecompliceerd systeem aan het einde van zijn mogelijkheden komen. Laten we wel wezen, aan elk gecompliceerd levend systeem komt vroeg of laat een doodeenvoudig en absoluut einde. Maar soms is herkansing mogelijk. Maar daarvoor moet wel eerst de ordening van het dode spoor worden afgebroken.

Frank Farrelly, uitvinder van de provocatieve therapie

Eind vijftiger jaren leerde Farrelly in Washington DC en in Madison (Wisconsin) eerst de traditionele Freudiaanse en daarna de nondirectieve therapie van Carl Rogers toe te passen. Hij kroop in de huid van zijn cliënten en begreep hoe zij dachten, maar raakte gefrustreerd door het als maar wachten op het initiatief dat van de patiënt moest uitgaan. Op een dag schoot hij uit zijn rol en vertelde een patiënte die zat te zeuren recht in het gezicht precies datgene waartoe zij hem zat uit te dagen. Het luchtte hem op en hoewel ze zich verontwaardigd voordeed begon ze zich direct normaler te gedragen. Vanaf dat moment gedroeg Farrelly zich tegenover zijn patiënten als, zoals hij het zelf noemt, een "vriendelijke huffer". Hij realiseerde zich dat vooral vrienden elkaar de ongezoeten waarheid kunnen zeggen en dat het soms het enige is dat helpt om iemands gedrag te veranderen. Nu geeft hij over de hele wereld voor grote zalen demonstraties met toeschouwers uit de zaal die hij bereid vindt om een gedragsprobleem aan hem voor te leggen. De mensen in de zaal zitten vaak te schaterlachen of generen zich voor wat er gebeurt. Maar de proefpersoon merkt dat nauwelijks en vindt het eigenlijk vrij normaal hoe hij of zij wordt bejegend. Ze denken over zichzelf vaak nog veel erger dingen, merken ze naderhand bereidwillig op.

In 1973 verscheen van Frank Farrelly & Jeff Brandsma het boek *Provocatieve Therapie* dat door Henk. J. Oudenampsen werd vertaald.

Om dat mogelijk te maken dient het systeem eerst naar het einde van de doodlopende weg te gaan om daar van de uitzichtloze situatie doordrongen te raken en om van daaruit zelf de afbraak te kunnen inzetten. Voor de afbraak zelf is aan het eind van de weg vaak een verassend kleine aanleiding (interventie) al voldoende. Een enkele zandkorrel op het juiste moment en op de juiste plaats kan een aardverschuiving in een hoop zand veroorzaken.

Afbraaklawine

Stel, tijdens een directievergadering wordt één van de directeuren om opheldering gevraagd over een recente samenwerkingsovereenkomst die hij met een concurrent heeft gesloten. Hij verwijst naar wat er op papier staat, maar dat zijn alleen condities. Waar gaat het eigenlijk echt om? Wat wil hij met deze overeenkomst bereiken? Zijn mededirecteuren leggen hem uit dat ze de functie van die overeenkomst willen weten. 'Als die overeenkomst wordt uitgevoerd willen we kunnen nagaan of we er werkelijk voordeel uit halen of dat de concurrent ons alleen met problemen opzadelt. Wat kunnen we verwachten van deze samenwerking?'

Maar de betreffende directeur houdt hardnekkig vol dat er niet meer is dan er op papier staat en dat hij nog niet kan zeggen wat er in dit kader tot stand zal komen. "Maar wat wil je er dan mee bereiken", vragen zijn mededirecteuren? Duidelijk wordt dat - alhoewel hij het ontkent - hij bang is dat blijkt dat zijn werk aan deze samenwerking tevergeefs is geweest en dat het contract niet deugt en tot gezichtsverlies zal leiden. Hij is bang voor de onoverzienbare maar onafwendbare lawine van af te breken ordeningen.

We verzekeren hem dat het er ons niet om gaat hem in moeilijkheden te brengen, maar dat helpt niet. Iedereen raakt geïrriteerd. Er wordt boos met de vuist op tafel geslagen en naar elkaar geschreeuwd.

Dit alles duurt zeker meer dan een kwartier totdat één van de directeuren roept: "Waar ga je voor Jan?" En dan wordt het stil. Jan krijgt een hoog rode kleur en houdt zijn mond. Uiteindelijk zegt hij: "Ja, dat staat er niet in. Ik zal er eens naar kijken."

Blijkbaar was die vraag "waar ga je voor Jan?" het laatste zandkorreltje dat nodig was voor het losmaken van de afbraaklawine. Allerlei gedachten die hij voor zichzelf verdedigde, gingen onderuit. Dat kwartier lang opbouwen van de spanning door zijn collega's was absoluut noodzakelijk. Zinnen als "waar ga je voor" waren al in het begin van het gesprek zonder enig effect op Jan afgevuurd. Gaande weg zag je ook voorkeursfluctuaties, want hij moest steeds langer nadenken over zijn verdediging. Zijn woordenbrij werd steeds onsamenhangender. Hij begon te merken dat zijn verdediging niet afdoende was. Uiteindelijk brak er iets door. Hij was op een ander denkspoor gebracht.

Voor z'n raap

Het komt er helemaal niet op aan hoe je iemand op een ander denkspoor brengt als je maar irritatie oproept over de verdediging die de doorbraak in de weg staat. Hier heeft Farrelly iets heel belangrijks duidelijk gemaakt. De problematiek waar het bij de cliënt om gaat is heel gevoelig en zorgvuldig afgeschermd. Daar mag je als buitenstaander vaak niet eens bij in de buurt komen. Als hij er maar lucht van krijgt klapt de cliënt al dicht en manipuleert hij je de deur uit. Je hebt er geen idee van hoe handig mensen maar vooral organisaties daarin zijn. Farrelly ontdekte dat vooral vrienden elkaar de meest verschrikkelijke dingen konden zeggen. Een provocatie kan dus alleen werken als je over een hoop krediet bij de ander beschikt. De cliënt moetje echt aardig vinden, je nodig hebben, afhankelijk van je willen zijn. Dan pas kan het. Dat zie je Farrelly dus ook meesterlijk doen. Hij is eerst reuze aardig, streelt je met zijn woorden, raakt je aan en dan opeens komt het: recht voor z'n raap op een vriendelijke maar vooral krachtige toon. Dat patroon herhaalt hij voortdurend, ondertussen goed waarnemend of hij voorkeursfluctuaties ziet om daarmee synchroon te komen. Zijn humor geeft hem daarbij onontbeerlijke steun.

Humor heeft bij interventies een dubbele betekenis. Enerzijds helpt het om direct krediet op te bouwen, want hoe kan iemand die je net zo doet lachen je nu pijn doen? Anderzijds wordt juist de interventie zelf als mop verpakt om de paradox te presenteren en dat maakt het vooral voor de omstanders zo leuk. Het is natuurlijk nog maar de vraag of de cliënt zelf de mop er van inziet, dat is uiteindelijk wel de bedoeling.

Ik heb ontdekt dat de cliënt een nauwkeurige boekhouding bijhoudt als het gaat om krediet. Als ik een paar miljoen voor een organisatie heb bespaard, dan hoeven ze me nog niet eens aardig te vinden. Maar dan mag ik wel in de directiekamer met de vuist op tafel slaan en ze voor alles wat lelijk is uitmaken. Dat kan ik niet te lang doen, krediet daalt dan snel. Als ik in de min dreig te komen regel ik eerst een time-out. Ik voer meestal enkele bilaterale gesprekken om ze zich weer van mijn goede bedoelingen bewust te maken of om het krediet weer helemaal opnieuw op te bouwen. Lukt me dat niet op tijd of blijken er géén nieuwe mogelijkheden in te zitten, dan schoppen ze me er uit. En terecht, want dan doe ik mijn werk blijkbaar niet goed.

Pijnlijke provocatie

Waar je bij provocatieve therapie vooral rekening mee moet houden zijn de omstanders en collega's. Zij verbazen zich veel meer over de provocaties als de cliënt. Ze weten niet precies waar het bij de cliënt zelf om gaat en vinden het pikant of gênant wat er gebeurt. Als je het geroezemoes in de wandelgangen goed kunt inschatten kan je er dankbaar gebruik maken. Maar het kan zich ook tegen je keren. Mijn remedie is: zorg ook voor voldoende krediet bij de omstanders. Daarbij komt humor goed van pas.

Een interventie tot verandering bestaat uit de volgende vier elementen:

- I. *Krediet*
Het opbouwen van zoveel krediet dat je de ander daarna behoorlijk pijn mag doen. Een gezonde dosis humor kan daarbij helpen.
- II. *Druk*
Hem of haar bewust maken van de groeiende spanning die eigenlijk al niet meer houdbaar is. Vaak moet die worden opgebouwd tot het punt van kritische zelfordening is bereikt.
- III. *Onacceptabel*
Voorkeursfluctuaties afwachten, waarnemen of opwekken door aan te geven welk gedrag onacceptabel is of dat gedrag juist onwaarschijnlijk hoog op hemelen. Daaruit blijkt voor de cliënt de onvermijdelijkheid van de verandering. Door onder druk het onacceptabele gedrag op te wekken hanteer je de paradox waarin de cliënt zich bevindt. Je maakt hem dat bij voorkeur duidelijk in de vorm van een kwinkslag of mop, dit om de pijn van het niet adequaat zijn van de verdediging aan te tonen en te verzachten.
- IV. *Suggesties voor nieuw*
Het is goed om in de fase van chaos die hierop volgt suggesties te geven en fantasieën op te wekken over de mogelijkheden na de verandering. Dat helpt om de pijn van de afbraaklawine snel te overwinnen.

Als je geen druk of voorkeursfluctuaties kunt waarnemen of opwekken en geen kans op een nieuwe ordening ziet, moet je eigenlijk direct ophouden want dan ben je ongelegitimeerd bezig. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Je hebt immers de neiging om het toch nog *even* te proberen en nog *even door* te gaan.

Het succes van de gebruikelijke non-directieve benadering moet in hetzelfde model worden verklaard. Het is duidelijk dat bij de non-directieve benadering de cliënt zijn verdediging niet nodig heeft en geen angst voor pijn voelt. Hij kan dan ook direct naar hartelust zelfordenen en op zoek gaan naar nieuwe synergie. Daaraan dankt de non-directieve benadering zijn succes. Maar vrijheid leidt niet vanzelf tot adequate zelfordening. Vaak is iemand zich helemaal niet bewust van niet-adequaat gedrag. Hoe zet je de afbraaklawine, het afleerproces non-directief aan bij de cliënt? Als iemand vast zit op een verkeerd spoor komt hij daar niet vanzelf vanaf. De provocatie helpt om af te leren, maar dat doet pijn. Het vriendelijke gebaar en de humor helpen die te verzachten.

Hersenschors

Verstarringen zitten lang niet allemaal tussen de oren. De mens als gecompliceerd systeem bestaat uit verschillende lagen waarop hij zijn problemen op verschillende manieren kan leren op te lossen. Razran heeft die lagen in kaart gebracht door de evolutie na te pluizen. De oudste en meest primitieve zijn de twee niveaus van gewenningen en gevoeligheden in onze organen en weefsels. Later ontstonden vijf niveaus van conditioneringen waarin onze zintuigen direct zijn aangesloten op het ruggenmerg. Dat zijn probleemoplossers die we herkennen aan onze reactie op bestraffen, belonen en waarnemen van allerlei gecompliceerde oriëntaties en configuraties in de omgeving.

Wat wil je eigenlijk?

Provocatieve therapie op de werkvloer

Hier zetelen de vaardigheden waarmee we bijvoorbeeld sport bedrijven of een muziekinstrument bespelen, maar ook onze verslavingen mee oplopen. De eerste laag waarmee we over onze leerervaringen met anderen kunnen communiceren maakt gebruik van onze emoties in het limbische systeem van de kleine hersenen. Ons denken en ons oordelend vermogen zetelen vooral in de hersenschors. *Arnold Cornelis* postuleerde op de lagen van Razran nog twee collectieve sociale probleemoplossers.

Humor verzacht de pijn

Oplossers die zich manifesteren in de spelregels van groepen mensen die elkaar kennen, bijvoorbeeld de familie, de buurt of het dorp, en de wetten en regels van de onpersoonlijke organisaties en instituties van de maatschappij.

Verstarringen in mensen of organisaties doen zich voor op één van deze niveaus. Een interventie om een doorbraak te realiseren moet dus op het juiste niveau zijn gericht. Wat je denkt in de hersenschors neemt de emoties niet weg in het limbische systeem, laat staan dat je een conditionering als bijvoorbeeld een verslaving in je ruggenmerg onder de knie kunt krijgen door er alleen maar goed over na te denken.

Nu werkt de provocatieve therapie vooral met verbale en emotionele communicatie en dus op individuele en collectieve, cognitieve en emotionele verstarringen. Maar de dieper liggende conditioneringen die onder andere in traditionele organisatieculturen een belangrijke rol spelen zijn veel lastiger langs deze weg te bereiken. Feitelijk lijkt mij de provocatieve therapie daar minder voor geschikt. Deconditioneren is de enige directe oplossing voor gedragsproblemen die zich aan ons voordoen als verslavingen. Maar deze gedachte zit nog in de taboesfeer. Menige lezer zal op dit punt nog niet aan het einde van zijn zelfordenend pad zijn gekomen en denken dat hij of zij nog wel een lichtpuntje ziet voor een zachte aanpak van geconditioneerde gedragsproblemen. Dus deze laatste provocatieve opmerking zal wel de mist in gaan.

Bron: *Personeelsbeleid* 36(2000) nr. 9 (sept.), p. 58-62.

Nadere informatie

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40, 3526 KS, Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
T +31 30 2 916 916
F +31 30 2 947 090
I www.berenschot.com
E info@berenschot.com