

Verborgen thema's

Thea Beentjes



1. Inleiding

Een aantal jaren geleden verzorgde ik een training interpersoonlijke sensitiviteit aan een groep van acht mannen. Eén van de mannen was groot, luidruchtig en hij maakte voortdurend grappjes. Ik was op dat moment een beetje doof door een verkoudheid en verstond de grappen vaak slechts gedeeltelijk.

Door de gedeeltes die ik wel verstond, vermoedde ik dat het nogal vrouwonvriendelijke grappen waren. Ik vroeg verschillende malen wat hij zei.

Hij reageerde dan telkens door mijn vraag weg te wapperen met een: 'nee, niks'. Dit maakte mij onzeker. Ook omdat ik steeds opnieuw niet goed kon verstaan wat hij precies zei. Ik heb hem over de grappen niet aangesproken die ochtend. Ik werd bij mezelf gewaar dat ik me onrustig, onzeker voelde over hetgeen ik moest doen. Ik twijfelde er erg over. Wat hield me tegen om de man aan te spreken op zijn gedrag? Wat hield me tegen om te zeggen dat ik er last van had?

Wanneer ik tijdens een training gevoelens van onzekerheid, onrust of zelfs verlamming ervoer, zoals ik hierboven beschrijf, had ik daar uiteraard last van op dat moment. Maar ook achteraf was ik dan vaak niet tevreden over mijn rol als begeleider. Ik had vaak niet gedaan wat ik eigenlijk wilde doen. Ik had achteraf het gevoel dat ik vooral druk bezig was geweest om die interne onrust en onzekerheid de baas te blijven.

Ik ervoer tijdens zo'n situatie een enorme onvrijheid. Ik was niet in staat te denken en doen wat ik eigenlijk

wilde. En wat me daarvan weerhield had vooral te maken met gedachten die ik me nauwelijks bewust was. Gedachten die niet voortkwamen uit de huidige situatie, maar veel meer te maken hadden met 'vroeger', met oude ervaringen en herinneringen.

Zo'n gedachtestroom of reeks van gevoelens wordt een 'verborgen thema' genoemd.

Toen ik hoorde over de training 'Verborgene thema's' die Hanneke Elich ging geven, wist ik: 'Daar moet ik naar toe, daar zit het hem in'. Door de training te volgen, een aantal boeken te lezen en het doen van een aantal coachingssessies, heb ik onderzoek gedaan naar de verborgen thema's die me in de weg zitten in mijn rol als trainer, als begeleider van groepen. Door te onderzoeken waar de oorsprong van de thema's ligt, werd het voor mij makkelijker ze te plaatsen en te herkennen. Zij verloren daardoor aan kracht.

Mijn zoektocht heb ik vastgelegd in een werkstuk over verborgen thema's in het kader van de TGI-opleiding die ik volgde. Dit artikel is een vertaling van dit werkstuk. In dit artikel wil ik een 'antwoord' geven op de volgende vragen: wat is een verborgen thema? Hoe ontstaan ze en welke invloed hebben ze op ons in onze rol als trainer of begeleider. Welke invloed hebben ze op onze autonomie, ons dynamisch balanceren, ons participerend leiderschap, onze interventies? Ook wil ik stilstaan bij het enorm positieve effect wanneer we in staat zijn een verborgen thema onder ogen te zien in onze rol als begeleider.

2. Wat is een verborgen thema?

In het boek *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion* van Barbara Langmaack wordt het begrip thema als volgt geformuleerd: 'Een thema is een geformuleerd aandachtsveld dat in groepen of in een dialoog tussen twee mensen aan de orde is' (Langmaack, 2001). Wanneer we in ons werken met TGI een thema formuleren waarmee we samen met de groep aan willen werken, maken we hiermee duidelijk wat er op dat moment aan de orde is. Door hier transparant over te zijn ligt het thema open op tafel. Dit gebeurt door uit te leggen hoe je tot het thema gekomen bent en door bij de inleiding op het thema duidelijk te benoemen: 'Dit is waar we ons nu mee bezig gaan houden.'

In de dynamiek van een groepsproces of in een één-op-één-gesprek zijn er naast de benoemde thema's ook altijd andere zaken die spelen.

Langmaack schrijft 'Samenleven en samen werken tussen mensen speelt zich op verschillende niveaus af'. Ze introduceert hier de metafoer van de ijsberg: 1/7 deel

van de ijsberg is zichtbaar boven water. Dat is het zakelijke deel van de samenwerking, vastgelegd in taken, doelen etc. In het TGI-model wordt dit aangeduid met 'het' en 'thema'. Daarnaast is er het overige deel van de ijsberg, 6/7 deel, dat op meer verborgen niveau meespeelt in de psychosociale dynamiek: positieve en negatieve gevoelens, kwesties als ongeschreven regels, status en dergelijke.

In het stuk dat onder de oppervlak blijft liggen de verborgen thema's. In het vierfactorenmodel betreft het vooral het 'Ik' en het 'Wij'. In een groep, bijvoorbeeld een team of een trainingsgroep, kan het verborgene, in de 'ik'- en 'wij'-thema's, op twee niveaus worden gedefinieerd. Op de eerste plaats kan een thema verborgen zijn voor de leider van een groep, terwijl de groep of het individu in deze groep zich ervan bewust is, maar het, bewust of onbewust, niet deelt met de leider. Ook kan een thema spelen binnen een groep of een individu, zonder dat de groepsleden of het individu zich dit realiseren. Het is dan verborgen voor henzelf. Bij de begeleider kan het op dat moment wel zichtbaar zijn, of het is, net als bij de groep, (nog) onzichtbaar.

Hanneke Elich formuleert het begrip verborgen thema als volgt:

'Niet geuite waarnemingen, ervaringen, gedachten en gevoelens, die gebaseerd zijn op een bepaalde denkvorm of structuur in ons en in onze maatschappij' (Elich, 2008). Veel verborgen thema's ontstaan op het 'ik'-niveau. Ze beïnvloeden het gedrag van de 'eigenaar'. En in het gedrag naar en het contact met de ander worden zij zichtbaar. Dit proces kan plaatsvinden bij alle 'ikken', bij de groepsleden én bij de begeleider. Bij beiden kunnen verborgen 'ik'-thema's actueel worden.

In dit artikel wil ik de focus niet leggen op de groepsleden, maar op de 'ik' als begeleider van groepen. En op het effect van verborgen thema's tijdens het werken met groepen.

3. Verborgene thema's, waar ligt de oorsprong?

In mijn zoektocht naar de oorsprong van verborgen thema's stootte ik al snel op het begrip angst. Angst is in veel situaties een drijvende kracht achter het gedrag dat we inzetten. De angst om iets te doen, de angst voor de gevolgen en de consequenties, de angst om iets juist niet te doen. Terwijl we ons dat meestal niet bewust zijn, worden we als mens hierdoor gestuurd. Ik stelde mezelf de vraag: 'Welke angsten zijn dat, zijn dat individuele angsten, is er een patroon in te ontdekken?' Het antwoord op die vraag vond ik in de overvloed aan literatuur die er is over angsten en hun oorsprong.

3.1 Basisangsten

In het boek *'Psychologie van de Angst'* van Fritz Riemann wordt gesproken over vier basisangsten die een rol kunnen spelen:

- *angst voor zelf overgave, nabijheid*
- *angst om een zelfstandige persoon te worden, geïsoleerd zijn*
- *angst voor vergankelijkheid*
- *angst voor het definitieve, het onvermijdelijke* (Riemann 1990)

Deze vier angsten zijn in groepjes van twee elkaars tegenpolen: overgave versus zelfstandigheid en vergankelijkheid versus het definitieve.

Bij ieder mens zijn alle vier angsten in de basis aanwezig. Angst kan een positief effect hebben. Angst hoort bij nieuwe situaties en kan je uitdagen. Het kan je echter ook verlammen en passief maken.

Tijdens onze ontwikkeling leren wij al dan niet met deze vier basisangsten in een soort evenwicht te verkeren. Wanneer een kind tijdens zijn ontwikkeling onvoldoende leert met die basisangsten om te gaan, wanneer hij er niet in slaagt de vier basisangsten op een evenwichtige manier te ontgroeien en te overwinnen, ontstaan patronen in zijn gedrag die vooral gericht zijn op het ontwijken van situaties waarin de angst zou kunnen voorkomen. Riemann zegt daarover: 'Daarmee wordt een patroon geboren waarin nieuwe angsten ontstaan die gebaseerd zijn op één van de basisangsten. We richten dan onze niet verwerkte of niet overwonnen angsten op andere objecten, die makkelijker zijn te vermijden dan de objecten die de basisangst opwekken' (Riemann 1990). En hiermee is een persoonlijk 'thema' ontstaan. Een patroon in het gedrag waardoor we, vaak onbewust, beperkt zijn in onze vrijheid van handelen en zijn.

3.2 Paradoxen

De vier basisangsten zoals beschreven door Riemann zijn ook terug te vinden in de paradoxen in: *Paradoxes of group life. Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics* (K.K.Smith en D.N.Berg, 1987). Een paradox is een duo van twee universeel menselijke drijfveren, die ogenschijnlijk niet met elkaar zijn te combineren, die elkaar lijken uit te sluiten, tegengesteld zijn. Het is het dilemma van de mens om te balanceren op de lijn tussen beide zijden van deze tegenpolen. Het meest sprekende voorbeeld voor mijzelf, de paradox waarmee ik zelf regelmatig wordt geconfronteerd, is de paradox van de identiteit. Het is het dilemma tussen enerzijds de fundamenteel menselijke behoefte ergens bij te horen, lid van een groep te zijn en tegelijkertijd de menselijke behoefte om een zelfstandig mens te zijn.

Het kan spanning opleveren om een duidelijke groepsidentiteit vast te houden ook al wisselen de individuen, en je daarnaast te profileren als individu.

In de paradox van de identiteit worden de twee basisangsten voor nabijheid en verlies voor identiteit en de tegenpool, angst voor eenzaamheid, geïsoleerd zijn, bijeengebracht als een krachtenveld waarmee ieder mens te maken heeft. Wanneer een mens zichzelf tot een gezond individu heeft ontwikkeld, zal hij in staat zijn 'op beide zijden van de paradox te handelen'. Afhankelijk van de situatie is hij in staat passend gedrag in te zetten, waarbij hij in de ene situatie meer de nabijheid zoekt en op een ander moment zijn identiteit meer wil onderstrepen. Wanneer ergens in zijn ontwikkeling een overtuiging een rol is gaan spelen dat één van de twee zijden van de paradox beter is, kan eenzijdig gedrag ontstaan. Wanneer men zich dit niet bewust is, speelt er een verborgen thema. Men is niet vrij om elk gewenst gedrag in te zetten maar laat zich onbewust sturen door het thema. Een tweede voorbeeld is de paradox van de creativiteit. Hierin komen de basisangsten voor 'verandering versus behoud' naar voren. Iets worden betekent ook iets opgeven zodat iets anders kan groeien, dezelfde blijven en veranderen.

Ook in het postulaat: 'wees je eigen leider' komen twee uitersten terug. De begrippen autonomie en interdependentie kunnen net als de paradoxen afgebeeld worden op een lijn met twee uitersten.

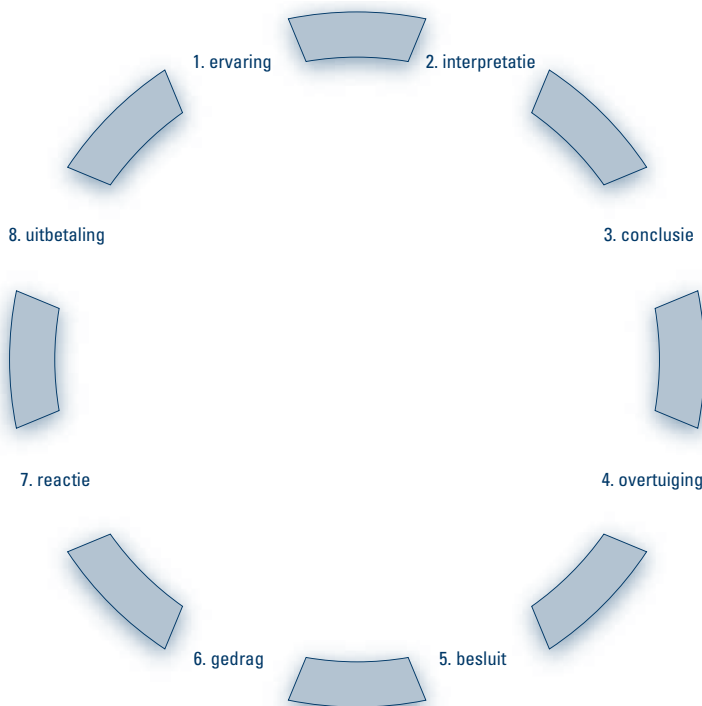
'Het gaat erom', stelt Langmaack, 'om de tegengestelde noden in verbinding te brengen met elkaar zonder ze te vervagen' (Langmaack, 2001).

Ingegeven door de onbewuste angst voor nabijheid, de angst om zichzelf te verliezen, kan iemand de nadruk leggen op zijn autonomie. Maar ook kan de mens in zijn streven naar nabijheid, zich vooral richten op het andere uiterste van de lijn, de interdependentie. Wanneer een mens vooral gericht is op en zich bewust is van de interdependentie en binnen die interdependentie erkenning probeert te verkrijgen, wordt hiermee zijn gedrag ook belemmerd.

3.3 Een persoonlijk levensscript

Wanneer we ons gedrag laten sturen door onze angst, raken we gevangen in een gesloten systeem, waarin onze vrijheid om te kiezen welk gedrag we willen inzetten ernstig wordt belemmerd.

In het boek van Piet Weisman.: *'De geheimen van de groep'* wordt dit begrip ook genoemd. Hij zegt hierover: 'Het thema doet zijn werk in een gesloten systeem waardoor we (on)bewust beperkt zijn in onze vrijheid van handelen en zijn' (Weisman, 2005).



De scriptcirkel

Piet Weisfelt omschrijft in zijn boek het gesloten systeem in het model van een persoonlijk levensscript.

Zijn definitie van een levensscript is: 'Een persoonlijk levensplan waartoe een individu op jonge leeftijd besluit als reactie op interne en externe ervaringen' (Weisman, 2005).

Het is het plan van een kind om zijn behoeften te bevredigen. Op termijn heeft dit plan als nadeel dat het een gesloten systeem is. Later in zijn leven zal het kind namelijk niet in volledige vrijheid naar een nieuwe situatie kijken en kunnen beoordelen wat de beste strategie is. Het laat zich (in veel gevallen voor de rest van zijn leven) vaak onbewust, leiden door zijn plan. Ook in situaties waarin een andere strategie veel beter zou passen. Hiermee is dus een persoonlijk thema ontstaan.

De scriptcirkel

De scriptcirkel komt als volgt tot stand:

Het kind ervaart de afkeurende ogen van de vader die hem steeds laat weten dat hij een fout heeft gemaakt. Het kind interpreteert dit gedrag als verwijt en komt tot

de conclusie dat hij het nooit goed kan doen. Het kind raakt ervan overtuigd dat het steeds zal falen en besluit daarom in het leven zo weinig mogelijk actie te ondernemen. Dit leidt tot overvoorzichtig, afwachtend gedrag. De reactie van de buitenwereld is er vaak een van irritatie. Men verwijt het kind dat het zelfs de eenvoudigste dingen niet doet (uitbetaling). Waarmee de oorspronkelijk ervaring weer is bevestigd.

Achter deze gevoeligheid voor afkeuring van het kind kunnen één of meer van de basisangsten, zoals beschreven door Riemann, schuil gaan. Bijvoorbeeld de angst voor verlaten. Onbewust speelt de volgende reeks gedachten en conclusies een rol binnen het kind: 'Wanneer ik niet goed mijn best doe, houdt mijn vader niet meer van mij, dan zal hij mij verlaten en raak ik geïsoleerd'.

3.4 overdracht

Als laatste vorm van het ontstaan van een verborgen thema is er het verschijnsel overdracht. In allerlei situaties ontmoeten mensen anderen die hen doen denken aan personen die hen vroeger op positieve of negatieve wijze tegemoet gekomen zijn, ouders, docenten, bazen. Deze herinneringen worden opgeroepen door bijvoorbeeld uiterlijk, taalgebruik en status. We zien in de ander de persoon uit het verleden en gedragen ons alsof de twee personen, uit heden en verleden, dezelfde zijn (zie ook Langmaack, 2001).

Hiermee worden we in ons gedrag -vaak onbewust-gestuurd. Zo kan een patroon ontstaan waarin we steeds opnieuw, vanuit de overdracht, op dezelfde wijze reageren. Terwijl de persoon waarop we dat gedrag richten, niet dezelfde is als degene die aan de basis van dit patroon heeft gestaan. Dit mechanisme kan gevat worden in een script. We gedragen ons, op grond van de overdracht op een bepaalde manier en roepen daarmee ook weer een reactie op bij de ander. Hiermee maken we dat onze overtuiging over bijvoorbeeld 'dit soort mensen' klopt. We realiseren ons zelf dan niet dat de reactie een gevolg is van ons eigen gedrag.

Een voorbeeld:

*Ervaring: de leraar ziet mijn vinger niet
Interpretatie: hij vindt me niet belangrijk
Conclusie: ik ben niet goed/interessant genoeg
Overtuiging: meederen luisteren niet naar mij
Besluit: ik vraag een meerdere niets
Gedrag: er wordt geen vraag gesteld aan meerdere
Reactie: meerdere schenkt geen aandacht aan persoon
Uitbetaling: zie je wel, ik ben niet interessant voor meerdere*

Wanneer een thema actueel wordt bij een persoon en hij is zich daarvan op dat moment niet bewust, dan is er dus sprake van een verborgen 'ik'-thema. In de interactie met de ander kan dit vervolgens een verborgen 'wij'-thema worden, als de persoon waarop de overdracht wordt gericht reageert. Wanneer beide partijen zich er niet van bewust zijn, zal dit aan beide zijden leiden tot een beperking van de handelingsmogelijkheden. Er is dan dus een 'verborgen wij-thema' ontstaan.

4. Het effect van verborgen thema's in ons werk

Tijdens het literatuuronderzoek schoten me voortdurend praktijksituaties door het hoofd. Ik herkende thema's die bij mij een rol spelen. Dat bracht me op de vraag: 'waar is het effect van de verborgen thema's zichtbaar, hoe beïnvloedt het mijn werk als begeleider van groepen'. In welke aspecten van het werk als begeleider, komt de werking van verborgen thema's het duidelijkste naar voren? Dat zijn voor mij de begrippen autonomie, eigen leiderschap, dynamisch balanceren, participierend leiderschap en interveniëren. In de volgende paragraaf wil ik het effect op deze uitgangspunten verder verkennen.

4.1 Autonomie en eigen leider zijn

Tijdens mijn ontdekkingsreis over mijn verborgen thema's trof mij wat Piet Weisfelt zegt over autonomie. 'Autonomie is zijn wat je in vrijheid wilt zijn. Het is werkelijk 'ik' kunnen zeggen in het hier en nu. Het is de innerlijke vrijheid om zo te handelen dat men doelgericht bijdraagt aan de systemen waarbinnen men functioneert'.

Het is de onvrijheid die ik ervaar wanneer een verborgen thema een rol speelt in mijn werk als trainer of teamcoach. Ik voel me niet meer in staat om autonoom te zijn, ik word geremd te doen wat ik wil doen, te zeggen wat ik wil zeggen.

Wanneer mijn thema 'ik ben niet goed genoeg' speelt, is dit een vermomming voor de angst om te worden afgewezen. Wanneer ik niet goed genoeg ben, 'kan de ander niet van mij houden' en kan ik afgewezen worden, geïsoleerd raken. In mijn streven naar 'goedkeuring' verlies ik dan mijn autonomie. Ik kan niet meer helder en objectief kijken naar wat ik heb bij te dragen in die situatie, naar wat er op dat moment werkelijk toe doet. Ik ben niet meer in staat om objectief af te wegen, welke van de vier factoren aandacht nodig heeft. Door het verlangen naar de goedkeuring van de ander, let ik minder op mijn eigen innerlijk kompas. En ik ben niet in staat om hetgeen ik waarneem in te zetten voor het 'Wij'.

Wanneer er bij ons als begeleider een verborgen thema actueel is, worden we gehinderd in onze vrijheid om doelgericht bij te dragen aan het systeem waarbinnen we op dat moment functioneren. We kunnen op dat moment niet werkelijk 'ik' zeggen in het hier en nu. Het hier en nu wordt overschaduwd door patronen, opgedaan in eerdere ervaringen. We zijn dan ook minder in staat om te voelen wat we echt zouden willen. We zijn minder in staat om waar te nemen wat er bij de ander speelt, of aan de hand is. We lopen zelfs de kans gedeeltelijk geïsoleerd te raken van de anderen doordat we zo sterk in beslag genomen worden door onze eigen gedachten en emoties. Het is dan heel lastig een goede beslissing te nemen of een afweging te maken. We zijn dan niet in staat te handelen in vrijheid, ons handelen wordt (onbewust) gestuurd door onze angst of overtuiging. Kortom, een verborgen thema kan het wezen van onze autonomie aantasten.

4.2 Dynamisch balanceren

Wanneer een verborgen thema actueel is, zijn we als begeleider veel minder in staat om het dynamisch balanceren toe te passen tussen 'ik', 'wij' en 'het' en 'de globe'. Wanneer het thema actueel is, lopen we de kans meer of minder verstrikt in te raken in onze gedachten en emoties. We raken daardoor wellicht de verbinding kwijt met de ander(en). Onze focus als begeleider ligt op dat moment bij ons eigen 'ik'. De impuls waardoor dit gebeurt mag dan wel liggen in ons verlangen bij te dragen aan de ander of de groep, maar het effect is dat de beweging verdwijnt uit het dynamisch balanceren. De beweging is tot stilstand gekomen aan de 'ik'-zijde binnen het model, van balanceren is geen sprake meer. We kunnen niet meer helder en objectief kijken naar wat we hebben bij te dragen in die situatie.

Wanneer we in onze rol als trainer het thema bij onszelf herkennen, is het niet langer een verborgen thema. We kunnen dan gebruiken wat we op dat moment bij onszelf gewaarworden. We kunnen deze gewaarwording inzetten voor de groep. Wanneer we bij onszelf bemerken dat we twijfelen aan onszelf in onze rol als begeleider, is dit op verschillende manieren te gebruiken.

De eerste manier is ons afvragen: 'Wat ik nu ervaar, hoe is dat bij de groepsleden? Hebben zij ook last van onzekerheid?'. Van de focus op het 'ik' verschuif je de focus naar het 'wij'. En vervolgens observeer je de groepsleden.

De tweede manier is dat we inbrengen wat we ervaren. Dat kunnen we doen door transparant te zijn over wat we bij onszelf als begeleider gewaarworden en in een

interventie de vraag te stellen in hoeverre dit bij de groepsleden ook speelt.

Een derde mogelijkheid is voor een volgend blok een 'wij-thema' te formuleren met een daarbij passende werkvorm en zo aan het werk te gaan. Wanneer je merkt dat niet alleen jijzelf in je rol als begeleider onzekerheid ervaart maar je ook bij de groepsleden signalen oppikt, kan het zinvol zijn een thema te formuleren bijvoorbeeld rond 'veiligheid om je uit te spreken' en daar met de groep aan gaan werken.

Deze mogelijkheden kunnen we gebruiken om van de focus op het 'ik', ingegeven door het verborgen thema, over te gaan naar het 'wij'.

Blijven we met ons gevoel bij de angst 'niet goed genoeg te zijn', dan is het moeilijk om naar deze opties te kijken. Het is dan moeilijk daar een weloverwogen beslissing over te nemen. Wat we dan doen, is via het gesloten systeem, via de angst, kiezen voor een optie. Bijvoorbeeld niets doen, of hard gaan werken als begeleider. We doen dat dan echter niet op basis van een keuze in vrijheid. En we maken geen gebruik van alle afwegingen die we bewust kunt maken.

4.3 Participerend leiderschap, verantwoordelijkheid nemen en delen

Wanneer bij onszelf als begeleider een thema: 'Ik ben overal alleen verantwoordelijk voor' actueel is, zullen we waarschijnlijk geneigd zijn alles op ons te nemen. We rekenen ons zelf alles aan en hebben het gevoel dat alleen wij ervoor kunnen zorgen dat de situatie wordt aangepakt of veranderd.

Wanneer dit thema speelt, is de kans groot dat ook een variatie op 'ik ben niet goed genoeg' actueel wordt. Het wordt op dat moment zwaar omdat we de overtuiging hebben dat we het allemaal alleen moeten doen, en daarnaast ook nog eens niet goed genoeg zijn. We lopen dan een flinke kans te verstarren en het proces in de groep op zijn beloop te laten. We nemen, gedreven door onze verborgen thema's, de verantwoordelijkheid voor het proces geheel op ons. En ondertussen proberen we al onze eigen emoties een plaats te geven.

De storing die we op dat moment ervaren, veroorzaakt door een persoonlijk thema, gebruiken we dan niet. Wanneer we ons bewust zijn van het persoonlijk thema dat speelt en hoe dit mogelijk samenhangt met de dynamiek die zich in de groep afspeelt, kunnen we dit gebruiken voor de hele groep, door transparant te zijn. We kunnen een interventie doen in de volgende vorm: 'Ik merk dat ik heel hard aan het werk ben en me heel verantwoordelijk voel voor het resultaat van vandaag.

Hoe is het met jullie betrokkenheid? Wie wil daar iets over zeggen?'

Een andere interventie kan zijn: 'Ik ervaar bij mezelf dat ik het lastig vind om me hier uit te spreken. Hoe is dat bij jullie? Is dat alleen bij mij zo of herkennen jullie dat?'

4.4 Intervenieren

Wanneer we achter ons bureau een training voorbereiden, de vier factoren langslopen, thema's formuleren en werkvormen kiezen, kan een verborgen thema een rol spelen. De keuze voor werkvormen waarmee we confrontaties proberen te vermijden, kan zijn ingegeven door een verborgen thema, waarin angst voor conflicten een rol speelt.

Nog veel meer dan tijdens de voorbereiding zullen we in de interactie, dus tijdens de training of coaching, beïnvloed worden door onze verborgen thema's. In de interactie met de ander is de kans groot dat thema's actueel worden en hun rol gaan spelen.

In het artikel: *'Interventies bij het leiden van groepen'* van Oswald Wiehe en Janny Wolf-Hollander, wordt uitgelegd hoe interventies tot stand komen. Zij maken duidelijk dat het doen van interventies onderdeel is van de volgende reeks: *Waarneming – impuls – hypothese – bedoeling – interventie – effect.*

'Waarneming is wat de leider zojuist heeft waargenomen om zich heen en in hem zelf. Dit leidt tot een impuls. De impuls iets te willen doen. Op grond van de drang iets te doen wordt een hypothese geformuleerd, soms bewust, soms ook onbewust. Deze hypothesen kunnen meer of minder professioneel zijn, gestuurd door angst of andere gevoelens, intuïtief of meer rationeel. De bedoeling om iets aan de situatie te veranderen komt voort uit de hypothese. Wanneer je je bezighoudt met de vraag wat er moet veranderen komen er vaak complex gelaagde wensen aan het licht. De interventie, de actie zelf is een concrete keuze uit de in principe eindeloze mogelijkheden en de beperkingen van de persoon. De weg die is gekozen, de vorm van de interventie, geeft vooral opheldering over hoe men zich voorstelt dat het zal werken' (Wiehe, Wolf-Hollander, 2009).

Op diverse onderdelen van deze keten spelen mogelijk verborgen thema's een rol. Op de eerste plaats in de waarneming. Alles wat we waarnemen binnen onszelf, kan het resultaat zijn van een verborgen thema dat speelt. Wanneer we ons onrustig of onzeker voelen, kan dit veroorzaakt worden door een verborgen thema, actueel geworden door iets dat we waarnemen in de groep. En onze waarnemingen van wat er in de groep gebeurt, wordt sterk gekleurd door de bril waarmee we

naar de wereld zijn gaan kijken. We hebben onze eigen manier van kijken naar situaties, naar interacties tussen mensen, zoals bijvoorbeeld conflicten. Hoe bewust zijn we ons daarvan? Ook de impuls iets te doen of niet te doen, kan ingegeven worden door een verborgen thema. Wat we met die waarneming doen, welke uitleg we eraan geven, wordt ingekleurd door overtuigingen en aannames. De hypothese die we formuleren kan gebaseerd zijn op angst. Bijvoorbeeld angst voor een conflict. We zullen dan geneigd zijn een hypothese te kiezen die uit is op herstel van de harmonie of het omzeilen van het conflict. We kunnen vanuit ons verleden een aantal lievelingshypotheseën ontwikkeld hebben die onbewust invloed hebben op onze waarnemingen. En onze uiteindelijke keuze voor een interventie kan dus grotendeels bepaald worden door onbewuste gedachten en aannames, door verborgen thema's.

Wanneer verborgen thema's in deze keten een rol spelen, zijn we minder in staat om een objectieve keuze te maken voor het wel of niet doen van een interventie. En om de keuze te maken voor een bepaald soort interventie. De angst geen goede keuze te kunnen maken, gebaseerd op de overtuiging dat er maar één goede interventie mogelijk is, kan er toe leiden dat we geen interventie doen. En dat heeft uiteraard ook effect heeft op het proces. De keten waarlangs een interventie tot stand komt, wordt dus voor een groot gedeelte bepaald door verborgen thema's van de begeleider. Onze waarneming, onze impuls en onze hypothese zijn immers altijd meer of minder ingekleurd door onbewust aanwezige overtuigingen en thema's.

Zo herinner ik me bijvoorbeeld dat ik tijdens een training wel eens een 'onschuldige' interventie deed, zoals 'samenvatten'. Ingegeven door de overtuiging 'dat ik toch wel weer eens iets zou moeten zeggen zo langzamerhand'. Ik was als trainer al zolang stil en veronderstelde dat de groep wel zou denken 'Doet zij nog wel iets?'. Ik veronderstelde met andere woorden dat ik niet goed genoeg zou zijn als trainer. Het enige effect dat ik op dat moment voor ogen had, was 'goedkeuring krijgen van de groep'. Ik was niet uit op iets wat zou kunnen bijdragen aan het 'wij' of 'het'.

5. Wanneer worden verborgen thema's actueel?

Naast de vraag hoe verborgen thema's ontstaan en welk effect ze hebben, is er nog een derde vraag te beantwoorden. De vraag: wanneer worden verborgen thema's actueel?

Er lijkt een verband te bestaan tussen situaties waarin een bepaalde mate van druk wordt ervaren en het

actueel worden van thema's. Situaties waarin we onszelf druk op leggen of waarin de druk door de omgeving lijkt te worden opgelegd.

Welke situaties dat zijn is individueel bepaald. Toch is er wel iets te zeggen over mogelijke patronen. Een rode draad kan zijn dat het situaties zijn waarin de druk wordt veroorzaakt door de wens 'het goed te doen'. Bijvoorbeeld, wanneer een opdrachtgever uitsprekt, dat hij jou gekozen heeft, omdat 'je goed staat aangeschreven'. Of juist wanneer een opdrachtgever of deelnemer openlijk zijn twijfel uit over jouw expertise. Of wanneer je met een ervaren co-trainer gaat werken en minstens zo goed wilt zijn als de ander. Ook kan het een situatie zijn waarin je als begeleider (onbewust) ervaart dat het niet veilig is in de groep. Dat gevoel van onveiligheid kan de spanning, de druk veroorzaken die het thema actualiseert. Wat voor soort situaties het zijn, is sterk individueel gekleurd. Wat ons spanning geeft heeft te maken met onze eigen gevoeligheid. De gevoeligheid voor bijvoorbeeld autoriteit, om aan eisen te willen voldoen etc.

Het helpt ons om bij onszelf te onderzoeken welke situaties druk opleveren. Welk patroon is zichtbaar in die situaties? Als we ons bewust zijn van het patroon is het makkelijker alert te zijn op onze verborgen thema's. Welke van de vier basisangsten, angst voor nabijheid, geïsoleerd zijn, vergankelijkheid of het definitieve herken je als mogelijke bron van druk? Dit kan helpen om de situaties eerder te herkennen en door een moment van zelfonderzoek het onbewuste proces te stoppen.

6. Een kijkje in de keuken, verborgen thema's in mijn dagelijkse praktijk

In een organisatie was een team verdeeld over twee locaties. Beide subteams gingen een training volgen. Er waren wat spanningen tussen beide subteams onderling en één van de teams was overbelast.

Na een ronde intakegesprekken was het eerste team gestart. De groepsbijeenkomst was plezierig en vruchtbaar verlopen. Toen ik met de tweede groep aan de slag zou gaan, gingen voor de start van de training allerlei zaken mis. Ik werd niet afgehaald bij de receptie, de cursuszaal was niet goed ingericht, op mijn vraag om een flip-over werd zuchtend gereageerd. Op dat moment stak mijn oude thema: 'ik ben niet goed genoeg' de kop op. Dit keer in de vorm van 'wat heb ik gemist in de intakegesprekken'.

Wat ik eigenlijk had willen zeggen is: 'Wat is er aan de hand, ik krijg het gevoel dat er iets is veranderd, ik voel me niet welkom vandaag.' Maar de angst om niet goed

genoeg te zijn, weerhield me die vraag te stellen. En ik deed wat ik altijd deed, ik ging hard werken in de overtuiging dat ik iets gemist had, en dat ik dus iets goed te maken had. Mijn gevoel van ongemak en falen werd versterkt doordat een ander thema actueel werd: 'Ik ben alleen verantwoordelijk voor het resultaat.'

Als participerend leider nam ik signalen bij mezelf niet serieus en was daar niet open en transparant over. Ik gebruikte ze niet om iets over de groep te weten te komen. Ik had kunnen denken: 'Ik merk dat ik het lastig vind om aan te geven wat er met mij gebeurt, hoe is dat bij de groep?'

Een andere optie was geweest om na de pauze een thema te formuleren rond begrippen als motivatie of veiligheid. Dan zou ik er zo samen met de groep naar kunnen kijken. Hiermee zou ik mijn persoonlijke gewaarwordingen en ervaringen benutten om het groepsproces te begrijpen en verder te brengen.

Door de weerstand die ik in de groep ervoer niet te benoemen, maakte ik mezelf als enige verantwoordelijk voor het proces. Ik deelde de verantwoordelijkheid niet en was niet transparant over de storing die ik ervoer.

Achteraf ben ik ervan overtuigd dat ik niet als enige onveiligheid ervoer. En de vraag bleef: hoe zou het zijn geweest als ik daar een thema van had gemaakt? Als ik de aandacht van mijn 'ik' naar 'wij' had verlegd?

Ik deelde mijn verantwoordelijkheid niet met de deelnemers doordat ik ze niet vroeg naar of confronteerde met de verandering in hun gedrag tussen de intake en de groepsbijeenkomst. Daardoor bleven verschillende thema's die bij hen speelden ook verborgen. En ik gaf ze in mijn rol als begeleider niet de kans daar samen naar te kijken.

Ik verloor mijn plezier in het werk dat we met elkaar hadden te doen en was de rest van de dag alleen maar aan het ploeteren.

Vervolgens werd er in beide groepen veel gepraat over de training. De reactie van de groepen was dezelfde die ik had laten zien: ze praatten niet met mij, maar over mij. Via de opdrachtgever werd mij verteld dat er kritiek was. En uiteindelijk wilde de tweede groep niet door met de training. Ik had waargemaakt waar ik bang voor was: 'ik ben niet goed genoeg'. Rationeel wist ik dat er nog veel meer speelde tussen de teams onderling en binnen de groep op de tweede locatie. Zaken waar ik geen invloed op had gehad. De reacties waren te groot om alle 'eer' voor het stoppen met de training aan mezelf te wijten. Een intern conflict was op mij geprojecteerd. Dat inzicht gaf me de moed om de volgende stap te zetten met de groep die wel door wilde gaan.

Na de groepsbijeenkomst heb ik met alle betrokkenen individuele gesprekken gevoerd en ben telkens begonnen met een zin als: 'Ik heb gehoord dat er de nodige kritiek is op de training en mijn rol daarin. Ga me helpen om dit gesprek voor jou vruchtbaar te maken en geef aan waarover je het wilt hebben.' Hiermee legde ik de verantwoordelijkheid voor het resultaat van het gesprek expliciet ook bij de ander. In plaats van zelf maar heel hard te gaan werken om een resultaat te bereiken. Vervolgens heb ik alle deelnemers nadrukkelijk gevraagd mee te denken over de inhoud van de laatste groepsbijeenkomst. Ik vroeg hiermee expliciet een maximale inbreng aan de groep en maakte ze daarmee medeverantwoordelijk voor het eindresultaat.

In de aftrap van deze groepsbijeenkomst ben ik gestart met vertellen, dat de bijeenkomst was voorbereid aan de hand van de uitkomsten van hun wensen. Zo wees ik ze expliciet op hun aandeel in het programma, op hun verantwoordelijkheid. Verder hield ik mezelf voor ogen dat we samen verantwoordelijk waren voor het eindresultaat van de ochtend. De deelnemers zaten in een u-opstelling achter tafels. Ik heb ze gevraagd voor de tafels te komen zitten in een kring omdat dat een betere opstelling is wanneer je, zoals ze hadden aangegeven, wilt werken aan het teamgevoel. Daarmee deed ik een interventie om de groepsdynamiek te bevorderen. Het effect op de groep was merkbaar. Iedereen was alert: wat gaat er komen? En op mijzelf had dit ook een positief effect. Ik kreeg daardoor contact met mijn kwaliteiten als trainer, met mijn autoriteit.

Mijn twee thema's 'ik ben niet goed genoeg' en 'ik ben alleen verantwoordelijk', voelde ik zo nu en dan weer opkomen. Doordat ik me daar bewust van was, was ik in staat een onderzoekende houding aan te nemen. 'Wat ik bij mezelf bemerk, speelt dit alleen bij mijzelf, of is er ook iets merkbaar in de groep'. Het resultaat was dat ik in contact bleef met mijn eigen autoriteit, en in een blijvend contact met de groep. Het werd een heel vruchtbare ochtend. Dit was ook wat de groepsleden terug gaven in de evaluatie.

Ter afronding van deze paragraaf kom ik terug op de praktijksituatie waarmee ik dit artikel begon. Het onderzoek naar verborgen thema's heeft me inmiddels opgeleverd dat ik mijn gedrag in die groep mannen herken: daar is het 'one-of-the-guys-thema' aan het werk, vanuit de overtuiging dat mannen makkelijker te benaderen zijn als je als vrouw niet moeilijk doet en gewoon doet alsof je één van hen bent en vanuit mijn behoefte erbij te horen. Eigenlijk wou ik de deelnemer confron-

teren met het feit dat ik me als vrouw ongemakkelijk voelde met zijn grapjes. En met zijn manier van (non-verbaal) communiceren. Daarmee zou ik echter ook aangeven, dat ik niet 'one of the guys' was. Ik zou daarmee juist onderstreep hebben dat ik een vrouw was. En dat idee 'onderdeel te zijn van de groep', wilde ik onbewust niet opgeven. Ik gaf dus niet aan wat voor effect zijn gedrag op mij had, ik was niet transparant en gebruikte de storing die ik ervoer niet om er met elkaar van te leren. Nadat ik me bewust geworden was van dit thema ben ik op zoek gegaan naar alternatieven, bijvoorbeeld me duidelijker als vrouw profileren. De vrijheid die het me oplevert en het gemak waarmee ik ook de rol van vrouw kan hebben, is heel plezierig.

7. Van verborgen thema's naar vrijheid

Wat gebeurt er wanneer wij ons als begeleider van een groep bewust zijn dat een van onze thema's speelt? Wat gebeurt er wanneer we de moed hebben het thema onder ogen te zien? Door onze thema's te onderzoeken, de oorsprong te benoemen, verliezen de thema's veel kracht. Simpele vragen als: 'Overleef ik het als deze groep me geen goede trainer vindt?', 'Kan ik er mee leven dat deze training niet de schoonheidsprijs verdient?' of 'Wat is het ergste dat gebeurt als deze deelnemers mij niet aardig vinden?' helpen mij om de thema's te relativeren. Door het verband te zien met de oorsprong die zij hebben in de vier basisangsten zoals Riemann die omschrijft, vond ik de sleutel om ze te bedwingen. Ik raak niet geïsoleerd wanneer één training niet geweldig is verlopen, of als een groep deelnemers mij niet aardig of competent vindt.

Het kennen van onze verborgen thema's is de sleutel naar vrijheid. Vrijheid om uit het gesloten gedrag te stappen en via de weg van ons verlangen nieuw gedrag in te zetten. Het zal ons in staat stellen om in vrijheid, in het hier en nu, de afwegingen te maken die nodig zijn om te beoordelen wat er in het groepsproces en binnen onszelf als begeleider gebeurt. En het zal ons vaker in staat stellen de juiste keuze te maken voor een interventie, voor een werkvorm die bijdraagt aan het groepsproces en het realiseren van de gezamenlijke taak. Het geeft ons de vrijheid om in het hier en nu 'ik' te zeggen en bij te dragen aan het systeem waarin we op dat moment functioneren.

Literatuur

- Bakker, A.J.J.** Verborgene thema's in trainingen. In: Frank R. Oomkes, Adriaan J.J. Bakker, red. *Groepstrainingen. Overwegingen, programmering, opleiding en ontwikkelingen*. Boom Meppel, 1984.
- Cohn, R.** *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Baarn, Nelissen, 1997.
- Elich, H.** Cursusmateriaal training 'verborgen thema's'. 2008
- Hayes, S.C.** *Uit je hoofd in het leven*. Nieuwezijds, 2006.
- Jansen, G.** *Laat los*. Thema, 2008.
- Korrel, M.** *Het begeleiden van effectieve leerprocessen*. Nelissen 2003
- Langmaack, B.** *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*. Beltz 2001
- Riemann, F.** *Psychologie van de Angst*. Servire, 1990.
- Smith, K.K. en Berg, D.N.** *Paradoxes of group life. Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass, 1987.
- Weisfelt, P.** *De geheimen van de groep*. Baarn, Nelissen, 2005.
- Weisfelt, P.** *De bestemming van het systeem*. Baarn, Nelissen, 2006.
- Wiehe, O. en Wolf-Hollander, J.** *Interventies bij het leiden van groepen*. Vertaling Phien Kuiper. Oorspronkelijk: Leitungsinterventionen. In: Schneider-Landolf, M. Spielmann J. en Zitterbarth, W., red. *Handbuch Themenzentrierte Interaktion*. Vandenhoeck & Ruprecht, 2009.

Over de auteur

Thea Beentjes is als zelfstandig ondernemer werkzaam op het gebied van training, individuele- en teamcoaching. E-mail: thea@beentjes-training.nl