

Begeestering op het werk¹

Piet Weisfelt

Begeestering is een ouderwetse term, maar uitermate actueel in het werken met teams, groepen en systemen. Begeestering gaat verder dan enthousiasme. Wanneer er sprake is van begeestering heeft men de geest, zo je wilt een zielsverbinding met elkaar en vooral ook met het doel dat het team zich gesteld heeft. We spreken dan van een synergetisch systeem. Voor begeestering is het werken met de geest van liefde nodig. Vaak ontbreken de inzichten en vaardigheden om dit vorm te geven. Dit artikel levert daartoe een bijdrage.

1 Begeestering

Case Saturday evening

Saturday evening, Sunday morning, een beklemmende film van een fabrieksarbeider die van zaterdag avond tot zondagochtend 'leeft', en de rest van de week functioneert. Hij doet wat hij moet doen en geen streep meer. Hij zit aan de onderkant en vanuit die plek ziet hij zijn superieuren op hun manier hun eigen belang dienen. Allen zitten gevangen in het systeem als muizen in het rad. Slechts een korte tijd kunnen ze ontsnappen uit de tredmolen: Saturday evening, Sunday morning..

In veel organisaties staat niet het systeem² of de groep, maar het individuele belang centraal. De doelen van het systeem, zijn er niet om de visie van de organisatie na te streven, maar om het eigen belang te behartigen. De leidinggevers gebruiken hun personeel als het ware als productie middelen. Het personeel op haar beurt gebruikt de leidinggevers als belangenbehartigers. Leidinggevers en personeel gebruiken de organisatie als een middel om het eigen belang te dienen. Het is zonneklaar dat deze gang van zaken een enorm verlies aan gezonde energie in het systeem betekent. Uiteraard is de presentatie heel anders. De slogans vertellen over motivatie en idealen. Wie echter achter het uithangbord naar binnen kijkt, ziet dat het hier in de alledaagse werkelijkheid meestal op neer komt.

Het bovenstaande beeld lijkt een karikatuur, maar staat dichterbij de werkelijkheid dan de meesten van ons willen geloven. De vraag is wat we kunnen doen om deze gang van zaken te veranderen. Wie professioneel systemen leidt of begeleidt komt steeds weer voor de keus te staan: of je loopt mee in de voorschreven tredmolen, of je slaat een nieuwe weg in.

De sleutel tot het antwoord is eenvoudig. We zullen moeten leren te werken met de energie van liefde. De meeste mensen – zeker in organisatiewerk - beschouwen liefde als iets van het privé terrein, persoonlijk en beperkt tot huis en haard. Dat is echter geenszins het geval. Liefde is een verbindende energie die het beste in mensen boven roept. Liefde inspireert en stimuleert. Wie liefheeft maakt dromen waar. Wie liefheeft dient niet zozeer zichzelf, maar een belang dat hem overstijgt.

Wie liefheeft dient het systeem en het systeem respecteert het lid.

In organisaties is het werken met liefdesenergie een relatief onbekend, ongeliefd concept. Vaak ontbreken ook inzichten en vaardigheden om deze manier van werken vorm te geven. Om te werken met liefdesenergie in systemen lijkt in ieder geval het volgende van belang.

2 De hechting aan het systeem

Hechting is het fundament van de liefde. Het begint met contact maken. Wanneer mensen werkelijk contact met elkaar maken groeit al snel de natuurlijke behoefte aan hechting.

Onder hechting verstaan wij de behoefte van mensen een voortdurende nabijheid te zoeken tot andere mensen. Hechting heeft een belangrijke overlevingsfunctie. In het zoeken naar het voortduren van de nabijheid trachten mensen de veiligheid op langere termijn te vinden. Over het algemeen is het hechten tweezijdig. Mensen hechten zich aan elkaar. Het hechtingsgedrag van de een nodigt de ander uit dit gedrag te beantwoorden. Op deze wijze leggen mensen de basis voor het voortduren van de hechting.

¹ Dit artikel is een verkorte versie van het hoofdstuk Begeestering op het werk in het boek Spirit in mens en organisatie, Gelling Publishing 2009.

² een systeem is het organisatorische, sociale en psychologische web waar de enkeling deel van uitmaakt.

De wisselwerking wordt een kracht op zich. Op de langere termijn wordt deze kracht zo sterk dat de ervaring van hechting blijft voortduren, gericht op specifieke personen, ook wanneer de relatie verbroken lijkt. Wanneer we geleerd hebben ons te hechten aan mensen, leren we ons vervolgens ook hechten aan dier, ding en plaats. Wanneer we zo onze plek in het leven gevonden hebben gaan we ons hechten aan taak en ideaal.

In organisaties wordt het belang van hechting meestal in hoge mate onderschat. Hechting komt tot ontwikkeling door het bewust maken van contact. Veelal gaat in systemen het persoonlijk contact naar de achtergrond omdat het verrichten van de taak als de primaire doelstelling wordt ervaren. Het gevolg daarvan is dat de hechting onvoldoende tot ontwikkeling komt. Zo maakt men binnen systemen een onthecht lidmaatschap. Wanneer mensen zich onthechten, verliezen ze de ervaring van betrokkenheid tot het systeem en de doelen die het nastreeft. Door het gebrek aan ervaren verbinding komt er een ander belang op de voorgrond: het eigen belang. Ten aanzien van de groep, het team en de organisatie groeit in toenemende mate de onverschilligheid.

Case Anoniem

'Toen ik hier kwam werken leek het me allemaal erg leuk. Mooi werk, leuke collega's. Ik zit hier nu twee maanden en ik moet zeggen, het valt me erg tegen. Het werk gaat me goed af. Ik kan goed overweg met de mensen met wie ik samenwerk. Ik heb nauwelijks contact gehad met mijn leidinggever. Zolang ik geen fouten maak is er blijkbaar geen rede om me aan te spreken. Je bent hier anoniem en ze laten je zwemmen....'

Om de hechting binnen een team of een organisatie tot bloei te brengen zal men planmatig en gedisciplineerd te werk moeten gaan. In het bijzonder zijn er drie zaken waar men bewust aandacht aan zal moeten besteden: het welkom, de beloning en het afscheid. Het is werkelijk verbazingwekkend te zien hoe weinig bewust men in groeps – en organisatie werk daarmee omgaat.

Het welkom

Men heet een nieuw teamlid welkom en het welkom herhaalt zich iedere dag. Het welkom klinkt voor alle leden van het systeem. Welkom heten doet men door de volgende stappen steeds opnieuw bewust te zetten:

1. de binnenkomer wordt begroet, niet slordig in het voorbijgaan, maar bewust en met persoonlijke aandacht;
2. de binnenkomer wordt uitgenodigd zichzelf een plek en een rol te geven in het systeem door b.v. eigen kwaliteiten te benoemen, te vertellen wat er op dit moment voor hem speelt etc.
3. degene die welkom heet (in teams en organisaties de leidinggever) benoemt van zijn kant de verwachtingen en de vragen die hij heeft ten aanzien van de binnenkomer.
4. beide partijen benoemen wat deze ontmoeting voor hun betekent.

Het zijn 4 simpele stappen. Zij zorgen ervoor dat ieder groepslid zich in dit contact erkend voelt als iemand die een bijdrage te bieden heeft aan het systeem. Voor nieuwkomers is het van belang dat deze stappen hun tijd krijgen en dat ieder in het team erbij betrokken is. Voor gevestigde leden zijn deze stappen meestal een korte, maar zeer bewust gevolgde procedure. Een leidinggevende kan zijn eigen procedures en rituelen ontwikkelen om deze stappen iedere dag opnieuw te zetten. Door dit steeds weer en met aandacht te doen ontwikkelt zich de hechting in een systeem die de basis wordt voor de ontwikkeling tot synergie. Je kunt deze stappen niet verwaarlozen. En ook niet overslaan, zelfs al lijkt het overdreven. De ontwikkeling van liefdesenergie in systemen vraagt nu eenmaal inzet en discipline. Het is de primaire verantwoordelijkheid van leidinggevendenden om zich bewust te zijn van het belang hiervan en deze discipline te betrachten.

De beloning.

Belonen heeft niet alleen te maken met geld. Geld is niet anders dan een ruilmiddel dat medewerkers ontvangen in ruil voor hun activiteiten. Beloning is vooral ook een psychologische en zo je wilt een spirituele vorm van betaling. Door deze betaling te doen stimuleert men de ontwikkeling van liefdesenergie binnen systemen. Deze betaling doet men door herkenning, erkenning en verkenning.

1. herkenning wil zeggen dat je als leidinggever steeds weer werkelijk moeite doet de (werk)situatie van het teamlid te kennen en te begrijpen. Het gaat er niet om dat je voortdurend over iemands schouder moet meekijken. Het gaat er wel om dat je er geregeld blijk van geeft te weten waar de ander mee bezig is.

2. erkenning wil zeggen dat je je kan inleven in de lusten en de lasten die deze specifieke werksituatie voor de betrokkene met zich meebrengt. Je hoeft het daarin niet steeds met elkaar eens te zijn. Van mening verschillen is vaak een groot goed. Je moet echter wel in staat zijn de ander te laten merken dat je bereid en in staat bent de situatie ook door de ogen van de ander in te schatten.
3. verkenning houdt in dat je de tijd neemt om met de ander mee te denken in het vinden van antwoorden op de vragen en problemen die uit de gegeven(werk)situatie voortvloeien. Het is niet nodig om steeds met een oplossing voor de dag te komen. Het gaat erom dat de medewerker ervaart dat de leidinggever in staat en bereid is een werkelijke gesprekspartner te zijn.

Ook hier geldt dat de stappen zo eenvoudig zijn dat we ze meestal vergeten te zetten. We praten onszelf aan dat mensen deze voortdurende beloning niet nodig hebben. Het tegendeel is het geval. De dagelijkse praktijk biedt duizend en een gelegenheden om medewerkers of groepsleden te belonen. Het is een kwestie van instelling. Als je dit eenmaal tot gewoonte hebt gemaakt, zie je de mogelijkheden vanzelf.

Het vraagt slechts een verschuiving van je energie van product naar proces. Het is bovendien een verschuiving die al na korte tijd zo goed gaat renderen dat je tijd gaat overhouden.

Beloning wil overigens niet zeggen dat het alleen maar gaat om rozengeur en maneschijn. Waar mensen samenleven en samenwerken, leven immers ook conflicten. Door te belonen worden de conflicten vaak ook heel duidelijk en bespreekbaar gemaakt. Boosheid en strijd horen binnen organisaties evenzeer thuis als liefde en samenwerking. Door te belonen, juist ook als er strijd is groeit de liefde in het systeem. Bijvoorbeeld door in het conflict de situatie, niet alleen vanuit het eigen perspectief, maar ook vanuit het perspectief van de ander te herkennen. Erken niet alleen de eigen beleving, maar ook die van de ander. Wissel daarover uit. Verken van uit beider perspectief wat er moet gebeuren om de situatie op een goede manier in het reine te brengen. Wanneer er gestreden moet worden denken de meeste mensen daarover in termen van een 'oorlogsstrijd' waarbij het gaat om winnen of verliezen. Vrijwel alle strijd is echter in essentie een 'liefdesstrijd', waarbij het gaat om erkenning van elkaars standpunten en wensen en het gezamenlijk oplossen van problemen.

Het afscheid

Afscheid nemen is niet alleen belangrijk voor degene die gaat. Het is vooral ook belangrijk voor degenen die achterblijven. Wanneer het afscheid te weinig accent krijgt groeit de ervaring van angst in het systeem. Want als er één zomaar, schijnbaar onopgemerkt kan verdwijnen, wie is dan de volgende?

Op een bewust nivo gaat ieder door met het dagelijkse werk. Op een onbewust nivo slaat de angst toe. Men haalt de schouders op en zet een volgende stap richting onthechting. Onverschilligheid wordt de deksel op de angst. Wanneer men het afscheid zorgvuldig neemt, is het een herbevestiging van het welkom voor alle betrokkenen. Men neemt daar uitvoerig de tijd voor bij iemand die het systeem definitief verlaat. In het klein en in korte cycli spelen de zelfde ervaringen overigens dagelijks voor ieder groepslid. Wanneer men afscheid neemt doet men dat door:

1. het moment van vertrek te markeren,
2. te benoemen wat de aanwezigheid van de betrokkene voor het systeem heeft betekend,
3. de betrokkene gelegenheid te geven zijn afscheid toe te lichten en zijn eigen afscheidsritueel uit te voeren.
4. de vertrekkende oprecht een behouden vaart toe te wensen

Ook deze stappen dragen bij tot de hechting binnen het systeem. Alle leden, de aanwezigen, zij die gaan en zij die komen, ervaren zo een mate van onderlinge verbondenheid en van betrokkenheid tot datgene waar het systeem voor staat. Het vormgeven aan de hechting draagt bij tot verdere hechting

Case Het afscheid

Hij had een halfjaar stage gelopen bij het bedrijf. Voor zijn afscheid had hij een grote doos met gebak meegenomen. Er bleek echter geen moment te zijn om gezamenlijk afscheid te nemen. Het bleef bij wat korte ontmoetingen met een enkeling en een vluchtig 'nou tot ziens dan maar'. Hij heeft de doos maar in de kantine laten staan.

3 Werken met liefdesenergie

Liefde is als alles in de natuur: het leeft op eigen kracht en is afhankelijk van omstandigheden en zorg om tot bloei te komen. Liefde is onvoorwaardelijk, maar er zijn condities nodig om haar te laten bloeien.

De ervaring van liefde is dan ook de resultante van hechtingsgedrag dat wordt beantwoord. Hechting is het zoeken naar en onderhouden van de nabijheid van de ander.

Door de voortdurende wisselwerking tussen mensen die zich aan elkaar hechten ontstaat de ervaring van liefde. In eerste instantie moeten de ouders de liefde van hun kind verdienen. Evenzeer moet de leidinggever als psychologische ouder de waardering van zijn ondergeschikten verwerven. Hij doet dat door het voorbeeld te geven en door het hechtingsgedrag van de leden te stimuleren. Daardoor gaan de betrokkenen steeds meer de persoon van de leidinggever als betekenisvol waarderen. In de verdere ontwikkeling, wanneer de hechting steeds weer met aandacht gestimuleerd wordt, groeit de ervaring van liefde. Deze waardering staat dan relatief los van de daden van de geliefde persoon. Zelfs wanneer een geliefde persoon de ander soms kwaad berokkent zal de liefde blijven. In deze zin is de liefde een ervaring die het persoonlijke handelen overstijgt en daarmee een bron van gezondheid. Uiteraard is de emotionele bankrekening niet onuitputtelijk. Er dient evenwicht te zijn. Zoals liefde steeds meer ervaren wordt in het adequate geven en nemen dat met toenaderingsgedrag gepaard gaat, zo kan de ervaring ervan ook verloren gaan als op langere termijn sprake is van onrechtvaardigheid in de balans van geven en nemen.

Dit evenwicht is een essentie die in samenwerkingsverbanden vaak wordt onderschat. Vaak melden groepsleden dat ze de balans van geven en nemen onvoldoende ervaren. Men voelt dat er 'teveel gevraagd wordt', of dat er 'te weinig wordt geboden'. Voor een goede samenwerking is het daarom van belang dat deze balans bespreekbaar gemaakt wordt. Het werken met het principe van belonen biedt daartoe goede mogelijkheden.

Wanneer binnen groepen, teams en organisaties liefdesenergie wordt ervaren, blijkt dat al snel uit twee opvallende zaken: de ervaren gezamenlijkheid en de taakgerichtheid.

De ervaren gezamenlijkheid

Doordat er binnen de groep een cultuur heerst waarbij het geven van aandacht aan elkaar van veel belang gevonden wordt, gaan de groepsleden zichzelf ervaren als van werkelijk belang voor het systeem. Zij worden zich in toenemende mate bewust van de verantwoordelijkheid die zij niet alleen voor zichzelf hebben, maar ook voor elkaar. Uit deze ervaren verantwoordelijkheid groeit ook de verantwoordelijkheid die men ervaart ten aanzien van de taakuitvoering en de doelen van het systeem. Wel dient men ervoor te waken dat deze ervaren gezamenlijkheid niet doorslaat in een zelfgenoegzaamheid waardoor anderen worden buitengesloten.

De taakgerichtheid

De ervaren gezamenlijkheid is een belangrijke basis voor de ontwikkeling van een gezonde taakgerichtheid. De groep bestaat immers op basis van een gezamenlijk ervaren taakstelling. Door de taak optimaal uit te voeren levert men zijn bijdrage aan het systeem. In dat bewustzijn gaat de ervaring van het eigenbelang wat meer naar de achtergrond. Zo gaan gezamenlijkheid en taakgerichtheid hand in hand.

Wanneer de energie van liefde door het stimuleren van de hechting steeds sterker ervaarbaar wordt komt het systeem steeds meer tot leven. Het komt tot leven in de ervaring van de leden van het systeem en het komt tot leven als een eigen identiteit waarvan de leden deel uitmaken. De regel 'liefde brengt leven' is zeker in systemen duidelijk waarneembaar.

Case In de flow

'Ik heb nog nooit zo lekker gewerkt. Ik zit in een klein team. We gaan er met z'n allen tegenaan. Er zijn niet zoveel regels, maar dat is ook niet nodig. We weten allemaal wat ons te doen staat en we helpen elkaar. Dan ga je er niet je gemak van nemen. Bij mijn vorige baan deed ik gewoon mijn werk. In deze baan doe ik precies hetzelfde werk, maar het is niet gewoon meer...'

Over Piet Weisfelt

Piet Weisfelt studeerde onder meer psychologie en maatschappijwetenschappen. Met onderwijs, (organisatie)begeleiding en coaching heeft hij ruime ervaring. Hij publiceerde eerder over begeleiding en persoonlijke ontwikkeling. Met zijn bedrijf Weisfelt & Partners biedt hij mensen op persoonlijk en professioneel niveau ondersteuning door middel van trainingen, workshops, coaching, supervisie en therapie. Door dit werk wil hij bijdragen tot het werken met de energie van liefde. Door de inhoud van hun werk en door de manier van werken streven ze deze visie op een nuchtere en concrete wijze waar te maken. Zie verder www.weisfelt.net

Literatuur

Nestgeuren (Weisfelt)	ISBN 90 244 1373 7, uitgeverij H. Nelissen, Soest.
Persoonlijk leiderschap (Weisfelt en Veenbaas)	ISBN 90 800 507 33 ,uitgeverij H. Nelissen, Soest.
De wetten van de stam (Weisfelt)	ISBN 90-244-172x, uitgeverij H. Nelissen, Soest
De geheimen van de groep (Weisfelt)	ISBN 90-244-1722-8, uitgeverij H. Nelissen, Soest
De bestemming van het systeem (Weisfelt)	ISBN 90-244-1723-6, uitgeverij H. Nelissen, Soest
AardeWerk (Weisfelt)	ISBN 978 90 244 1791-9 uitgeverij Nelissen, Soest