



## Improvisatie als leidraad

*Wat een boek over psychotherapie mij leert over het communicatie vak.*

Ik las 'Het misverstand psychotherapie' van Flip Jan van Oenen. René Meijer had mij daartoe aangezet met zijn [blog](#) over dit boek. Ik ging 'aan' bij het stuk over de betekenis van modellen en methodes. In de psychotherapie wordt veel onderzoek gedaan en nog nooit is aangetoond dat de ene methode beter werkt dan de andere. Toch blijven er steeds nieuwe methodes op de markt komen met evenzovele beloftes van de werkzaamheid. Van Oenen betoogt dat een methode vooral zijn nut heeft voor de therapeut, met dat in zijn rugzak kan hij het leed van de cliënt beter verdragen. René schrijft hierover: *"Het werken vanuit een bepaalde aanpak, biedt de coach houvast in de onzekere zoektocht met de cliënt. Hierdoor kan de hulpverlener de rust en het vertrouwen uitstralen dat de cliënt nodig heeft om zijn of haar situatie te verdragen. Dit geeft de hulpverlener dus ook de vrijheid om een aanpak en model te kiezen dat bij hem of haar past. Want dat inspireert de hulpverlener en geeft hem of haar geloof in eigen kunnen."* En toen ging ik 'aan'. Verklaart dit mijn allergie voor mensen in mijn vak die hardnekkig en vaak luidruchtig adept zijn van een of ander model als oplossing voor een probleem? Verklaart dit tegelijkertijd dat ik zelf ook heel enthousiast kan worden voor een model? Verklaart dit ook dat ik in mijn lessen vaak meerdere modellen presenteer en de studenten uitdaag om de aanpak te kiezen die hen 'als een jas' past? Ik ben in het boek gedoken en vond nog veel meer dan wat ik zocht.

### Kruispunt van drie wegen

De kwartjes beginnen al te vallen bij de proloog. Lijden is, zo betoogt van Oenen, een kruispunt van drie wegen: de weg waar je vanaf wilt, de weg die je niet wilt gaan en de weg die er niet is. *"Als je de illusie kunt loslaten dat weg drie er wel is, kun je beginnen te verdragen wat er is. Zolang je niet verdraagt, kun je niets veranderen."* Vertaald naar communicatie kom ik op een case uit mijn eigen verleden. Er werd een groot bedrijventerrein gepland en de inwoners van het naburige dorp waren op zijn zachts gezegd niet blij. De verhoudingen gingen meer en meer escaleren, veel boosheid en dreigementen. Daar wilden de bestuurders vanaf en de reflex bij de overheid in die tijd was om de juridische en harde lijn te blijven volgen. Dat zou echter het proces enorm vertragen, de verhoudingen in het dorp en in de politiek op scherp stellen en wellicht de kop van de wethouder kosten: dus ongewenst. Als projectleiding en communicatie krijg je dan de opdracht om een alternatieve weg te bedenken. Pas toen ook de bestuurders konden accepteren dat die er niet was (mensen zijn nou eenmaal niet blij en verdienen erkenning op het recht om te procederen) konden we een proces en communicatiestrategie uitwerken waarmee we mensen zo volledig en open mogelijk van alle informatie voorzagen zodat zij hun bezwaarprocedures konden voeren. Ik ben het compliment dat we achteraf kregen nooit vergeten: "Ik ben nog steeds tegen dat terrein, maar ben altijd volledig op de hoogte geweest en voelde me wel serieus genomen." Ik denk dat erg veel participatieprocedures die we heden ten dage uitvoeren de illusie van weg drie belichamen en daardoor nooit tot verandering in de verhoudingen kunnen leiden. Dit toont overigens ook nogmaals aan dat we met onze communicatie expertise echt vooraan in het proces moeten zitten en de moed moeten hebben om bestuurders zulke reflecties voor te houden. Daar zijn tegenwoordig prima analyse instrumenten voor. Toen was er alleen een zaal vol boze boeren.



## Maakbaarheidsillusie

Van Oenen besteedt veel aandacht aan wat hij noemt 'de vooruitgangsmythe', de lineaire gedachte dat het welzijn van een cliënt wordt verbeterd door inzet van psychotherapie. Hij noemt dit destructief voor alle partijen: voor de cliënt omdat hij denkt dat hij faalt als er geen verbetering optreedt, bij anderen werkt de methode immers wel volgens de website van de therapeut; voor de therapeut die met een gevoel van falen blijft zitten omdat hij verwachtingen niet kan waarmaken en voor de beleidmaker die in de kramp schiet omdat hij over het geld gaat en resultaten wil afdwingen. Het effect is dat het oplossend vermogen van de cliënt een knauw krijgt, hij had immers zijn probleem geoutsourcet en nu lukt het zelfs met een specialist niet. Waarom zou ik het dan zelf kunnen? Een ander effect is maatschappelijk: weer blijkt de hulpverlening te falen. Onmacht lijkt steeds moeilijker te worden verdragen omdat we denken dat alles maakbaar is. *"Het toegenomen onvermogen tot verdragen wordt uitbesteed aan de psychotherapeut"*, zo zegt van Oenen en hij vindt dat het hoog tijd wordt om verwachtingen te gaan bijstellen, *"anders wordt therapie een nieuwe religie waarin beperkingen niet bespreekbaar zijn"*.

Ook hier ploppen de linkjes naar mijn vak op. Ik denk aan het ongemak dat veel communicatieadviseurs ervaren als zij proberen eerder in het proces aan tafel te komen. Hoe vaak krijgen (of nemen!) ze vervolgens de verantwoordelijkheid voor alle gecommuniceerde op hun nek. En worden ze tot slot de gebeten hond als er toch gedoe ontstaat. Ik denk dat wij zelf vaak behept zijn met de 'vooruitgangsmythe', deels gevoed door de grote wens om meer en eerder van betekenis te zijn en deels gevoed door dreigende bezuinigingen en de hang naar 'afrekenbaarheid'. Hoe kwetsbaar maak je jezelf als je duidelijk maakt dat jouw communicatie-inspanningen pas in de context en afgestemd met andere interventies wellicht tot resultaten kunnen leiden? Dat voelt als een disclaimer en geen verantwoordelijkheid willen dragen: niet best voor je professionele reputatie. Het effect is vergelijkbaar: je wordt onzeker en schiet in een reflex van nog meer verantwoording afleggen ('wetenschappelijk onderbouwde methode') en je voelt het risico dat je opdrachtgever toch weer kiest voor een bureau dat resultaten belooft terwijl iedereen weet dat dat niet realistisch is. De burger leest in de krant en op social media dat er niet goed is gecommuniceerd. Schuld afgekocht. Onmacht onder het kleed verdwenen. Zo ontzettend goed waren in dit opzicht de speeches van Rutte in de coronatijd. Hij maakte zijn onmacht zichtbaar en voelbaar.

Die maakbaarheidsillusie heeft ook nog een andere kant, want als iets maakbaar is, is er ook iemand die 'maakt', dus ook iemand die faalt als het maken is mislukt. Dan moeten er koppen rollen. Femke Halsema heeft dat recent (juni 2020) ondervonden. Terwijl ze juist heel goed liet zien welke afwegingen ze waarom had gemaakt en erkende dat ze met de kennis van nu anders gehandeld zou hebben, eiste een vijfde van de raadsleden dat ze zou aftreden. Wat lost dat op? Juist haar erkenning en reflectie kan ertoe leiden dat het een volgende keer anders gaat. En ook dan zullen fouten gemaakt worden. Zulke dynamieken op het gebied van reputatie en framing horen ook tot het 'werkmateriaal' van veel communicatiecollega's. Ik vind we onze rijke expertise beter kunnen inzetten om processen van reflectie en verbetering te faciliteren. Dat is onzichtbaar maar bijzonder betekenisvol werk.

Tot slot over de maakbaarheidsillusie en overspannen verwachtingen over het effect van communicatie: het is een open deur, en we leren het de studenten van SRM keer op keer: met communicatie alleen kun je geen organisatieprobleem laten staan een maatschappelijk probleem oplossen. Krom beleid blijft krom, ook als je er een leuk filmpje over maakt. Mensen die zich niet serieus genomen voelen, voelen dat ook



nog niet als er een keer een informatieavond voor hen wordt georganiseerd. Van Oenen zegt achterop zijn boek: *“Alleen als we de beperkingen van psychotherapie onder ogen zien, kunnen we de kracht ervan waarderen en behouden”*. Die zin gaat ook op voor communicatie.

## Modellen

Bij psychotherapie zijn de volgende factoren bepalend voor het resultaat van de therapie: voor 87% bepalend zijn factoren in de cliënt zelf. Dat gaat over aanleg, veerkracht, omstandigheden, motivatie. De overige 13% brengt de therapie mee: de persoon van de therapeut, het gekozen model en de onderlinge relatie. Daarbij blijken therapeuten die van protocollen afwijken succesvoller te zijn dan zij die rigide aan een model vasthouden. Dus de therapeut die de moed heeft om persoonlijke keuzes te maken, om ook zijn intuïtie en ervaring te laten spreken, om factoren te laten meewegen die niet in een protocol staan, die heeft eerder succes. Vandaar natuurlijk dat een bepaalde therapie en therapeut bij de een wel werkt en bij een ander niet. Ik kan me hier alles bij voorstellen.

Ik denk dat dit op het gebied van communicatie ook geldt. Ik ontwierp ooit een bijeenkomst voor een MT van een grote gemeente op basis van de [COCD-Box](#). Het was een enorm succes, er zat veel energie en enthousiasme in de bijeenkomst en er was een rijke opbrengst. Een half jaar later werkte ik voor een andere gemeente met een vergelijkbaar vraagstuk. Aha! Dacht ik, kan ik mooi die vorm weer inzetten, ik zette het in de offerte met een beloofde uitkomst van die andere gemeente en ja, dat wilden ze graag bij mij afnemen. Het traject werd een groot fiasco. De onderlinge dynamiek was anders, de voorgeschiedenis, de setting in een zaal én ik zat zelf veel minder goed in mijn vel. Dat alles draagt bij. Een model moet vooral jouzelf passen als gereedschap voor die vraag op dat moment met deze mensen. Dit was precies de valkuil die Mascha Weijers laatst beschreef in haar [LinkedIn post](#): men kiest voor een model in plaats van voor een optimaal passende vorm voor het vraagstuk dat voor ligt. Modellen worden vaak als oplossing gepresenteerd. Ik zie dat in communicatieland de laatste jaren opvallend vaak gebeuren nu de kennis uit de organisatiewereld bij ons binnen sijpelt. Deep democracy, appreciative inquiry, 8 step change van Kotter, Anders Vasthouden, breinleren en noem maar op. Ik ken het principe: als je iets nieuws leert dat jou inspireert en jou van dienst is gebleken, dan verkondig je dat graag van de daken. Ik wel tenminste. Maar de kunst is uiteindelijk, althans dat is mijn hoger doel in mijn werk, om die kennis in mijn rugzak te hebben en op het moment zelf te weten welk vakje ik moet openen. Dat is niet zo sexy want ik verkoop geen aanpak, geen resultaat, geen techniek; nee ik verkoop mijn welgemeende aandacht, mijn nieuwgierigheid, mijn wijsheid, mijn analytische blik en ik beloof dat ik mijn gereedschappen zorgvuldig kies op het moment dat ze mij helpen om het proces verder te kunnen brengen. Van Oenen heeft het dan over: creëren van een heilzaam ritueel. Hij betoogt (zie ook het citaat van René aan het begin van dit artikel) dat een model louter en alleen bedoeld is om de therapeut te helpen zijn onmacht te verdragen, om met zijn eigen kwetsbaarheid om te gaan. Van Oenen: *“Ga niet rigide modellen van anderen hanteren, maar kies wat aansluit bij jouw persoonlijke kwetsbaarheid. En wissel zo nu en dan van model.”*

Ik presenteerde jaren geleden mijn plan voor interne communicatie aan een MT. Ik had net [IC in 3D](#) gelezen en had mijn advies daarop gebaseerd. Na 5 minuten zei de gemeentesecretaris: we hoeven niet te weten wat jij weet, we willen een oplossing voor ons probleem. Au! Maar het is precies waar het om gaat. Jouw gereedschap is van jou en je opdrachtgever wil dat je goed werk levert, met welk gereedschap dan ook. Als je met deze bril kijkt naar trends als de invoering van zelfsturende teams (ook een model



eigenlijk), dan begrijp je ook waarom dat bij Buurtzorg wel werkt en bij heel veel andere organisaties niet. Die zijn enthousiast geworden van de resultaten en denken dat hetzelfde recept bij hen automatisch tot hetzelfde resultaat leidt.

## Verdragen

Hoe moet het dan allemaal wel? Van Oenen pleit ervoor dat de rol van psychotherapie in de samenleving verandert. Nu is het verdragen van onmacht gedelegeerd aan de psychotherapie. In een nieuwe rol ziet hij twee functies, als eerste het doorbreken van het taboe op onmacht en als tweede het helpen verdragen van die onmacht. Van oplossen en veranderen naar een domein van fundamentele onbekendheid, waar 'verdragen' centraal staat. Dat kan pas als de hoop op een makkelijke oplossing wordt losgelaten. Verdragen is overigens iets anders dan accepteren. Verdragen is, zo betoogt van Oenen, een actief en voortdurend proces waarbij de wens tot verandering blijft. De grootste uitdaging zegt hij aan het eind van zijn boek is het ons ontworstelen aan een dwingend maakbaarheidsideaal. *"Dat is ook een uitdaging voor andere beroepen in het domein van de geconstrueerde realiteit."* Hoe ziet dat er voor ons dan uit? Ik zei het eerder: stoppen met overspannen verwachtingen van de resultaten van communicatie en tegelijkertijd ons ambacht waanzinnig goed uitvoeren door bij te dragen aan slimme processen, door passende interventies te ontwerpen, door pijnpunten bloot te leggen, door voortdurend contact te maken met onze klanten, onszelf en onze collega's.

## Improvisatie als leidraad

Tot slot heeft van Oenen concrete aanwijzingen voor de therapeut. Ik kan ze één op één van toepassing verklaren voor de communicatieadviseur:

1. Kies jouw gereedschapskist: dat betekent dus dat je je regelmatig bijschoolt, niet alleen op het gebied van 'weten' maar ook door toepassen, reflecteren, voelen. Ook buiten je eigen bubbel.
2. Zoek echte aansluiting bij de cliënt: bij de burger/ klant/ collega in ons geval. Dat kan op allerlei [manieren](#), maar begin vooral bij jezelf. Draai mee op de werkvloer, doe je boodschappen in de wijk waarvoor je een plan schrijft, ga desnoods roken zodat je die collega's ook spreekt.
3. Hanteer improvisatie als leidraad: dat vraagt van een communicatieadviseur dat hij/zij optimaal aanwezig is in het moment. Dat klinkt een beetje vaag en dat is het ook. Ook al heb je een bewonersbijeenkomst rond een spannend issue goed voorbereid, toch moet je er zijn om bij wijze van spreken de zaalopstelling ter plekke te veranderen als de sfeer van het moment daarom vraagt. Is er een nieuwe projectleider op een project gekomen, dan moet je wellicht de communicatiestrategie bijstellen omdat deze andere talenten heeft dan de vorige.
4. Wees gevoelig voor feedback: dus vang alle signalen op die je maar kunt horen, zien en voelen als reactie op jouw interventie. Gaan de mensen schuifelen in een werksessie die jij begeleidt? Dan moet je wellicht iets in je programma veranderen.
5. Neem vrijheid én verantwoordelijkheid: dus ga onwrikbaar staan voor wat je doet en wees je tegelijkertijd bewust van de betrekkelijkheid ervan.



Van Oenen noemt het nauwelijks, maar dat hoeft ook niet voor zijn vakgenoten want in hun beroepsgroep is het een verplicht onderdeel van je vak: deel ervaringen, leer van collega's et cetera. Ik vind het zo jammer dat ons vak geen traditie heeft in intervisie, in leren, in desnoods PE-punten halen. Jarenlang was ik lid van een beroepsvereniging van trainers en coaches, bezocht hun festivals, las hun boeken, organiseerde zelf een festival waar 'leren' centraal stond en zelden ontmoette ik er vakgenoten, zelden kwamen communicatieadviseurs naar onze festivals en zelden trof ik de kennis uit die wereld op de literatuurlijsten van onze opleidingen.

Dit soort boeken lezen en erover schrijven en praten: het verbreedt mijn bewustzijn en betrokkenheid en daar word ik alleen maar rijker van.

18 juni 2020

Marjan Engelen