

Marcel van Herpen

Iedereen die met andere mensen omgaat, kent het gevoel dat je soms niet precies weet wat je moet doen. Twijfelen omdat je 'aan de ene kant' de neiging hebt om iets te doen en 'aan de andere kant' het idee hebt dat dat ook averechts zou kunnen uitpakken. Aan de ene kant de groep vóór willen laten gaan en aan de andere kant het individu niet willen verliezen. Aan de ene kant duidelijk willen zijn en aan de andere kant de relatie niet willen verspelen. Et cetera.

Onzekerheid is het uitgangspunt

Het leven is onzeker en onvoorspelbaar. Menselijke ontwikkeling ook. Je weet niet hoe levens zich voltrekken, waar mensen voor komen te staan, wat hun toevalt. Geen enkel mens is in staat om de complexiteit te bevatten die nodig zou zijn om met zekerheid juiste beslissingen te nemen. En toch kennen we het *goede gevoel* en het *gezonde verstand*. Je zich alsmaar ontwikkelende intuïtie geeft je de mogelijkheid om interacties vaak *als vanzelf* goed te laten verlopen.

De mens is in staat om zich bewust te zijn van zijn gevoel en gedachten, maar ook om het perspectief van de ander in te nemen en aan te voelen. Je handelt vanuit je hele 'zijn'. Je hele biografie doet mee in de actie. Dat geldt ook voor anderen. Wat er tussen personen speelt en wat de omstandigheden met zich meebrengen, kan de complexiteit nog doen toenemen. Dus: mijn persoonlijkheid is complex. Die van de ander is complex. De interactie is complex en de omstandigheden zijn complex. Als je met mensen werkt, zou je kunnen zeggen dat je vaak in een *split second* juist moet handelen, óók in de ogen van de ander. Maar hoe doe je dat als de complexiteit je overvalt?

Een dilemma is geen probleem

Wat is het probleem? In de omgang met anderen ervaart een ieder soms dat het niet gaat zoals je graag zou willen. Bij ingrijpende gebeurtenissen – dood, ziekte, scheiding, etc. - ervaar je onmiddellijk dat jij niet degene bent die de oplossing in huis heeft. Maar bij interacties tussen jou en anderen worden situaties vaak als probleem gedefinieerd, terwijl het niet altijd problemen zijn. Ik definieer een **probleem** als *een op te lossen vraagstuk*.

Er wordt bijvoorbeeld gemakkelijk gesproken over 'gedragsproblemen'. Dat is een term die voortkomt uit het medische model. Daarbij verklaren we het gedrag niet als een expressie, waardoor we de ander beter kunnen leren begrijpen, maar als een gebrek of mankement. Omdat we gedrag als een probleem definiëren, gaan we het ook als zodanig benaderen. En als de ander zichzelf zo gaat ervaren, wordt het steeds lastiger om uit die vicieuze cirkel te komen.

Vraagstukken in de intermenselijke relaties zijn vaak geen problemen die opgelost kunnen worden. Het zijn eerder dilemma's. Ik definieer een **dilemma** als *een keuze uit twee (of meer) alternatieven, die even (on)aantrekkelijk zijn*. Het probleem is dus dat we dilemma's als een probleem benaderen. Een probleem kan worden opgelost. Een dilemma kan niet zomaar worden opgelost. De weg om uit een dilemma te geraken wordt vaak als een persoonlijke keuze ervaren. Dat kan zeer belastend zijn voor degene die dat beleeft. Zeker als daarover weer verantwoording moet worden afgelegd. Maar... als je een dilemma oplost, hou je een probleem over. Het is precies dit paradoxale inzicht dat ons een perspectief geeft op een andere uitweg!

“Als je een dilemma oplost, hou je een probleem over.”

2 dilemma's

Laten we eens 2 voorbeelden bekijken. De eerste is een volwassen voorbeeld, uit de werkrelatie. De tweede is een pedagogisch voorbeeld, uit de onderwijsrelatie.

Voorbeeld 1. Een medewerker komt zijn leidinggevende vragen of hij een dag vrij mag nemen. De reden is echter geen 'geoorloofd verlof'. Het is voor de medewerker – in emotionele zin - wel een heel belangrijke dag. De leidinggevende realiseert zich onmiddellijk dat een afwijzing de werkrelatie met deze medewerker zal verstoren. Maar dat 'ongeoorloofd vrij geven' veel gedoe kan geven als anderen ook met dit soort verzoeken gaan komen. Wat doe je?

Voorbeeld 2. Een leraar wil met zijn les beginnen en één kind begint aandacht te vragen. Dat doet hij op een manier waarbij de leraar uit ervaring weet: als ik hem geen aandacht geef, gaat hij door. Maar als ik hem wel aandacht geef, kom ik niet toe aan mijn les. Wat doe je?

Als het problemen waren, konden we ze oplossen. Maar bij de keuze voor het een, creëren we een (mogelijk) probleem voor het ander. Kiezen we voor de *geest van de wet* of voor de *letter van de wet*? Kiezen we voor de groep of voor het individu? Het zijn dus geen problemen, maar dilemma's. Een vraagstuk waarbij een oplossing een nieuw probleem veroorzaakt. Je zou dus kunnen zeggen: een paradoxaal probleem.

Weten wat je moet doen, als je niet weet wat je moet doen

Je kunt constateren dat er zich situaties voordoen, waarbij je zeker weet dat je niet weet wat je moet doen. En toch moet je dan iets doen. En achteraf wordt soms nog gevraagd waarom je het zó gedaan hebt. Maar wat dan? Het antwoord op dit 'paradoxale vraagstuk' is een 'paradoxaal antwoord'. In plaats van een keuze te maken uit twee tegengestelde belangen, leg je je dilemma voor aan de participanten. Daarmee kies je niet, maar creëer je een *nieuw bewustzijnsveld*. Dat stimuleert een creatief proces bij alle participanten. Je maakt de deelnemers dus deelgenoot van jouw dilemma en wacht dan af wat er gebeurt. Indien nodig vertel je er (nog een keer) bij wat jouw/jullie belangrijkste waarde is. Bijvoorbeeld: 'In de suggesties die gedaan worden, mag niemand worden buitengesloten.'

In *voorbeeld 1*. kan de leidinggevende aan de medewerker aangeven: "Ik heb een dilemma. Als ik jou geen vrij geef zal dat onze werkrelatie verstoren. Dat wil ik niet. Maar als ik je wel vrij geef, is dat een vrijbrief aan anderen om met allerlei vergelijkbare voorstellen te komen. En dat wil ik ook niet." Daarna is het de beurt aan de werknemer. Op voorhand is het onvoorspelbaar wat de reactie precies wordt. Natuurlijk kun je – zeker als je elkaar langer kent – best een inschatting maken. Als de medewerker alleen voor zichzelf opkomt, kun je vragen hoe dat dan met de anderen moet. Als de medewerker geneigd is om zichzelf weg te cijferen, kun je zeggen dat je wel heel graag aan haar wens voldoet. Met het 'nieuwe bewustzijn' kun je naar de andere collega's. Als ook zij het dilemma verstaan, kunnen ze aangeven hoe zij deze dag bijvoorbeeld kunnen opvangen én wat het betekent voor andere verzoeken in de toekomst. Daarmee wordt de leidinggevende degene die het proces van de medewerkers begeleidt, het bewustzijn helpt vergroten en de twee kanten van de dilemma's evenwaardig behartigt.

In *voorbeeld 2*. kan de leraar tegen de kinderen zeggen: "Ik heb een dilemma. Ik wil met de les beginnen, maar er begint ook iemand om aandacht te vragen. Als ik met de les begin, gaat hij (meestal) door met aandacht vragen. Maar als ik hem de aandacht geef die hij nodig heeft, kom ik

misschien niet aan de les toe.” Daarna kun je vragen: “Hoe kunnen we hier mee omgaan?” Ook hier is het weer van belang dat je de kinderen duidelijk maakt dat de twee kanten van het dilemma allebei van belang zijn. Les geven is belangrijk, maar aandacht geven aan kinderen die dat nodig hebben evenzeer. Ook hier is het onvoorspelbaar wat de dynamiek van de reacties precies wordt. Kinderen kunnen in eerste instantie kiezen voor de les en voorstellen dat het kind wordt weggestuurd. Maar vanuit de paradox kun je dan vragen hoe dat kind ook deze les kan krijgen en hoe ze zeker weten dat dit kind zich daardoor niet buitengesloten voelt, et cetera.

Het is echter ook mogelijk dat ze zelf aan de slag kunnen met de inhoud en de suggestie doen dat de leraar zich op het ene kind kan richten. Welke kant het gesprek ook opgaat, het is van belang dat je de twee kanten van je dilemma evenwaardig blijft benaderen en dat je eventueel je/jullie belangrijkste waarde(n) daarbij communiceert.

Als je dus wilt weten wat je moet doen, als je niet weet wat je moet doen, kun je eenvoudigweg het principe hanteren dat je de twee tegenstrijdige belangen van jouw dilemma voorlegt aan degenen die het aangaan.

Daarbij kun je gebruik maken van ‘hulpzinnen’. Je kunt starten met: “Ik heb een dilemma...” Als je het dilemma geduid hebt, kun je vragen stellen als: “Hoe kunnen WIJ dit oplossen, zonder dat er iemand wordt buitengesloten?” of “Wat zou je doen als je mij was?” Mocht er na een gezamenlijk gekozen verandering opnieuw een situatie ontstaan die niet bevredigend is, kun je vragen stellen als: “Wat doe ik nou nog verkeerd, waardoor jullie dit gedrag nog vertonen?”

Door dilemma’s voor te leggen aan de deelnemers die het aangaan, voltrekken processen zich – in die situatie – optimaal, maar niet sneller dan goed is voor alle deelnemers.

Een dilemma is geen probleem

Een probleem kun je oplossen. Je hebt vaardigheden nodig om dat te doen. Daarbij maak je gebruik van kennis en ervaringen die je hebt opgedaan in het verleden. Het oplossen van problemen kan vaak met managementvaardigheden.

Een dilemma kun je niet oplossen. Je moet je ertoe verhouden. Door het in een nieuw bewustzijnsveld te brengen kun je alle participanten deelgenoot maken van het dilemma. Daardoor kunnen deelnemers leren om voor zichzelf op te komen, terwijl ze ook het perspectief van anderen voor ogen houden. Daarvoor heb je vaardigheden nodig, maar ontwikkelt er zich ook een groter bewustzijn. Uiteraard neem je in je overwegingen kennis en ervaringen uit het verleden mee. Maar omdat je je nieuwe situaties gaat voorstellen, ‘leer je ook van de toekomst’. Je brengt als het ware jezelf en anderen tegelijk in een nieuwe situatie die je samen creëert. Daarbij geef en neem je verantwoordelijkheid - tegelijk. Om zó - zonder angst of oordeel - met anderen nieuwe mogelijkheden te verkennen, vraagt om leraarschap en leiderschap.

Fenomeen	Wat kun je doen?	Wat heb je nodig?	Hoe leer je?	Kwaliteit
PROBLEEM	Proberen op te lossen	Vaardigheden	Van het nu & van het verleden	Management
DILEMMA	Je ertoe verhouden & in een nieuw <i>bewustzijnsveld</i> brengen	Vaardigheden & bewustzijn	Van het nu & van het verleden & van de toekomst	Leraarschap & Leiderschap

Open de onzekerheid in

Waarom is het niet eenvoudig als het zo simpel is? Er is namelijk een grote kans dat je dit morgen niet zomaar doet. Zelfs als je je situaties hebt kunnen voorstellen en weet dat je in een paar - relatief eenvoudige - stappen een nieuw bewustzijnsveld kunt creëren waar alle deelnemers verantwoordelijkheid dragen. Mijn ervaring is dat dat komt, omdat je dan bewust – dus met open ogen – een onzekere situatie tegemoet gaat. Je weet zeker dat je niet weet wat er gaat gebeuren. Je weet niet hoe anderen gaan reageren. Je weet niet zeker wat er gezegd gaat worden, want het zijn andere mensen in een andere situatie.

Maar... de eerste constatering was al dat het hele leven onzeker is. We moeten elkaar de maakbaarheid niet voor blijven houden, maar om leren gaan met onzekerheid. Mensen worden veerkrachtiger als ze zich in nieuwe situaties kunnen redden, omdat ze hebben ervaren dat zij zelf degene zijn die kunnen handelen; niet overgeleverd aan de situatie of aan anderen.

Als er zich iets voordoet in het leven waar je (nog) geen raad mee weet, dan zijn twee fenomenen reddend:

1. Jij hebt ervaren dat jij zelf degene bent die door kan gaan (juiste *autonomie*).
2. Iemand vraagt aan jou wat hij voor je kan doen (juiste *relatie*).

Leraarschap en leiderschap betekenen dat je beschikbaar bent aan de grenzen van de mogelijkheden van de ander(en). Dat kan steeds juister worden ingeschat als die anderen mogen laten zien wat ze kunnen. Dat wordt soms zichtbaar in vreugde, soms in verdriet, soms in gemak en soms in frustratie. Daar is geen handboek voor... wel een paradoxaal principe.

Letter van de wet versus geest van de wet

De afspraak is dat de kinderen van de bovenbouw mogen voetballen op een apart veldje, als ze de bal in hun handen houden tot ze op het veldje zijn. De bal over de speelplaats schieten is gevaarlijk voor de kleuters. Degene die zich niet aan de afspraak houdt, moet naar binnen.

De groep gaat naar buiten. De leraar ziet dat een kind de bal pakt en over de speelplaats schiet richting het voetbalveldje.

Wat zou je doen?

Er liepen trouwens nog geen andere kinderen op de speelplaats.

Wat zou je doen?

De leraar loopt naar hem toe en zegt: "Volgens de regel moet ik je naar binnen sturen en sommige collega's willen ook dat iedereen zich aan de afspraken houdt. Maar als ik dat doe zul je me waarschijnlijk ontzettend kinderachtig vinden, omdat er geen kinderen op de speelplaats waren. Wat zou jij nou doen als je mij was?"

Het kind denkt even na en zegt: "Als ik jou was zou ik het nog één keer door de vingers zien."

De leraar heeft zijn dilemma gedeeld. Je voelt dat er iets is gebeurd in hun relatie. En als dat kind de volgende dag naar buiten gaat, kan de leraar kiezen of hij iets zegt of niets, of ze knipoogt, of even meeloopt...

Tot slot

Het **online traject** 'Pedagogisch Tact; weten wat je moet doen, als je niet weet wat je moet doen!' helpt je om in elke situatie goed te kunnen (blijven) handelen. Het maakt je bewuster, breidt je handelingsrepertoire uit en creëert routines in het intermenselijk contact.

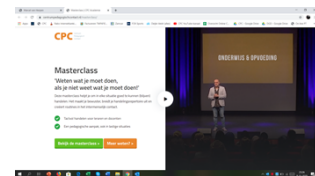
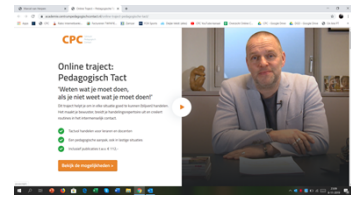
<https://academie.centrumpedagogischcontact.nl/online-traject-pedagogische-tact/>

In de **publicatie** 'Wij zijn Leiders', kun je – in aansluiting op dit artikel – een uitgebreid verhaal lezen waarin de achtergronden en handvatten afgewisseld worden met fragmenten uit interviews met 25 bekende Nederlanders.

<https://centrumpedagogischcontact.nl/product/wij-zijn-leiders/>

In de **masterclass** 'Weten wat je moet doen!' kun je meer zien en ervaren.

<https://centrumpedagogischcontact.nl/masterclass/>



Marcel van Herpen werkt voor het **Centrum Pedagogisch Contact**
www.centrumpedagogischcontact.nl

Marcel is auteur van publicaties zoals *"Ik, de leraar"*, *"Wij, de leraar"*, *"Wij zijn Leiders"* en *"Ik, de coach"*.

Zijn CV, boeken, films, colleges, Tv-uitzendingen, spreken en artikelen zijn te vinden op www.marcelvanherpen.nl