

Over de positieve kracht van storingen

door Katrien Boone (2023)

1. Inleiding

De snel veranderende wereld lijkt ons te omgeven met storingen die ons ontwrichten. De oorlog in Oekraïne houdt de wereld in zijn greep, de klimaatopwarming zien we bevestigd in hittegolven, overstromingen en seizoenen die door elkaar gaan lopen...

We worden geconfronteerd met de gevolgen van de wereldwijde corona pandemie.

Veel mensen zijn op de vlucht en blijven op zoek naar een waardig leven. Onbetrouwbare leiders spreken een polariserende taal. En algoritmen sluiten mensen meer een meer op in hun eigen gelijk, wat soms leidt tot stagnatie en cynisme

In zorg en onderwijs zijn er handen tekort en neemt schaarste toe. De druk op het werk verhoogt, kortom we leven in jachtige – vluchtige tijden.

Het is duidelijk dat storingen voorrang nemen, maar niet de aandacht krijgen die ze nodig hebben om mogelijks constructief te kunnen keren

Al deze dingen halen mensen uit hun comfortzone en geven een gevoel van onmacht en vertwijfeling. De grote wereld treedt binnen in onze dagelijkse werkelijkheid en beïnvloedt onze relaties, het werk, onze engagementen...Dit zorgt voor een gevoel van onveiligheid en onvoorspelbaarheid: waar gaat dit naartoe ?

En, is daar iets tegenover te zetten ? Kan er uit die huidige turbulenties iets hoopvol groeien ? Durven wij geloven dat wat ons pijn doet, stoort of bang maakt... ook tot iets positief kan leiden ? Zou een advies van Ruth Cohn¹, een joodse vluchteling uit de vorige eeuw, nl 'dat **storingen voorrang hebben**', ons vooruit kunnen helpen ?

Omdat we slechts weinig greep hebben op de grote storingen die de wereld beïnvloeden, kunnen we misschien wel kijken naar wat we dichtbij kunnen doen.

Zo komen we uit bij onze professionele en persoonlijke context. Het is het onderzoeken waard hoe we die in beweging kunnen houden. Hierin kan **het postulaat** of de handelingsrichtlijn van Ruth Cohn: '**storingen hebben voorrang**' ons wel vooruit helpen.

¹ Ruth Cohn, 1912-2009, **psychoanaliste**, sociaal wetenschapper, gespecialiseerd in het stimuleren van levende processen met mensen al dan niet in groepen.

In dit artikel wil ik ingaan op wat storingen zijn. Ik wil observeren hoe storingen ontwrichten, wat ze teweeg brengen. En ik wil ook op zoek gaan naar wat het écht betekent: 'storingen voorrang geven' ? Wie weet kan het besef dat we

niet almachtig én niet onmachtig zijn, het vertrouwen doen groeien om met kleine stapjes te beginnen ?

En hoe kan het **'Wees je eigen leider'**, het andere postulaat van Cohn, helpen om de storingen positief in te zetten, om onze angsten te overstijgen en aan de slag te gaan met wat ons verstoort.

2. Hindernissen op de weg.

Ruth Cohn, de grondlegster van Themagecentreerde Interactie (of TGI)², zegt: "Let op de hindernissen op je weg, die van jezelf en die van anderen. Ze hebben voorrang"

Ze vraagt ons om stil te staan bij die dingen waar we ons ongemakkelijk bij voelen en die we liever zouden negeren. Ze wil dat we aandacht geven aan de storingen op onze weg.

Die manifesteren zich vaak onaangekondigd in gesprekken, vergaderingen, opleidingsmomenten... en verhinderen ons om 'gewoon' door te gaan met wat we bezig zijn.

Wanneer we bijv. niet meer in staat zijn om actief deel te nemen aan het gesprek, omdat we iets niet begrijpen, of het er mee oneens zijn, hebben we te maken met een storing.

Ook wanneer we niet geboeid geraken, ons beginnen te ergeren of kwaad worden, overtuigd zijn van 'ons' gelijk..., zijn we verstoord.

We worden verstoord wanneer we afgeleid worden, in bvb een landschapsbureau, .., door lawaai of door andere externe factoren.

We hebben met storingen te maken wanneer we te weinig tijd krijgen om het werk kwaliteitsvol af te werken, of wanneer het effect van onze inspanningen niet meer gezien wordt.

Ook als allerlei intense gevoelens - positieve zowel als negatieve - ons afleiden van wat er gebeurt, of als we ons verveeld, moe of gespannen voelen: dan hebben we een storing.

Storingen ontstaan dus wanneer we ons niet beluisterd voelen of wanneer (heftige) emoties de bovenhand nemen. Wanneer dit alles aanhoudt, kan het gevoel van onmacht stijgen, merken we dat we onze motivatie verliezen, of dreigt een burn-out...

Storingen zorgen er voor dat we afhaken, waardoor we ons niet meer verbonden voelen met wat er gebeurt en uit het oog verliezen wat wij alleen, of samen te doen hebben. Eerst verdwijnt, door te heftige gevoelens, het contact met onszelf. Maar ook het contact met het team, of met de groep,

² TGI: een ethische methode om jezelf en anderen te leiden, om medeverantwoordelijkheid te genereren en zelfsturing mogelijk te maken

verdwijnt ongemerkt, waardoor we ons eenzaam en onmachtig voelen op het werk... De samenwerking verbreekt, de zin in verantwoordelijkheid en engagement verdwijnt. Soms lijkt het alsof we ter plekke onze tijd verdoen. En omdat we niet meer actief deelnemen, wordt wat we meemaken oninteressant

en ontwikkelen we niet verder. De relatie met de anderen verschrompelt, verbreekt... Het werk stagneert.

Omdat dit zonde van het werk en de tijd is, stelt Ruth Cohn: 'Besef dat dit storingen zijn en weet: **ze hebben voorrang.**'

Ze vraagt: geef deze storingen de 'gepaste' aandacht. Maar, wat is 'gepast' ? Dát uitzoeken vergt de wijsheid om onderscheid te maken tussen wat er werkelijk belangrijk is of op alle slakken zout te leggen. Deze wijsheid helpt om voldoende tijd te nemen voor wat er werkelijk toe doet: het bedrijf runnen, de treinen laten rijden, zieken verzorgen, les geven, de vergadering goed leiden, de winkel draaiende houden...het land leiden.

3. Gevolgen ? De verbinding verbroken...

Hoe zei Ruth Cohn³ het weer ? 'Spanningen, intense gevoelens, pijn of ziekte, maar ook blijde gebeurtenissen, kunnen iemand zo benemen, dat ze in de weg zitten en letterlijk het contact verstoren.' **Storingen vragen niet om toestemming**, ze zijn er: als pijn, als vreugde, als angst, als verstrooidheid. "Passie, antipathieën, een gebrek aan concentratie kunnen de enkeling doen verstenen en de groep ondermijnen", zegt Cohn... Als ze niet uitgesproken worden, **bepalen ze (onbewust) het gedrag van mensen in teams, in klassen, in besturen, in regeringen...**

Te veel en te lang onuitgesproken storingen doen conflicten groeien en zorgen dat meningsverschillen op de loer liggen. Dat kan koppels doen scheiden en teamleden doen afhaken. In zo'n verstoord team komen de mensen nog werken, maar raken ze innerlijk afwezig. Dat uit zich bv. doordat teamleden in opstand komen, de strijd aanbinden, kliekjes vormen. Of, er groeien tegenstellingen die onoverbrugbaar worden. Sommigen gaan zelfs op de vlucht, door langdurig ziek te worden, een burn-out te krijgen, te veranderen van werk; of een vrouwelijk teamlid wordt misschien wat eerder zwanger dan bedoeld...

Er komen roddels die tot pestgedrag kunnen leiden, want storingen kunnen mensen diepgaand vast zetten. Dat maakt dat ze zich niet meer bij machte voelen zelf nog iets aan de situatie te kunnen veranderen. Het gevoel van onmacht stijgt...

Zo'n situatie verlamt de verantwoordelijkheid van elke betrokkene: het gevoel geen invloed meer te hebben op de gebeurtenissen neemt toe. Teamleden denken over de anderen in 'bevroren beelden'. Dat betekent dat het

³ Tijdschrift voor TGI 2010, nr 24, geciteerd door Sarah Hoffman in 'Het storingenpostulaat'

observatievermogen van de groep verkleint, waardoor een tunnelvisie op de werkelijkheid ontstaat. Hierdoor kan niemand nog adequaat reageren op wat zich voordoet: the ability to respond (of *responsability*) verdwijnt. Dit maakt de weg naar een diepe crisis open. Teamleden zien niet meer waar hun eigen verantwoordelijkheid in deze zaak ligt, niemand neemt nog medeverantwoordelijkheid op en vaak komt de teamleider zwaar onder druk.

Het team ontwikkelt niet meer, conflicten en meningsverschillen verdelen de groep en de oorzaak wordt dikwijls niet meer gezocht in de onuitgesproken storingen, maar, gemakshalve, in het falen van de leider.

Storingen verdwijnen niet vanzelf omdat ze gevoed worden door angst (schrik om niet te voldoen aan de verwachtingen, om uitgesloten of afgewezen te worden, schrik om de leidinggevende tegen of juist vóór je te krijgen, schrik voor ontslag, of schrik om de zaak nog te verergeren....).

Wie bang is geraakt verlamd om werkelijk te zeggen wat hij ziet en hoort 'Hoor ik er wel bij als ik durf kritiek te hebben ?' Op de duur kan niets meer kan gezegd of 'gevoeld' worden dat buiten de groepsdruk valt..

Als de angst om met storingen om te gaan de sfeer bepaalt, worden ze de facto van tafel geveegd. *Het onderling vertrouwen*, de cohesie in de groep verbrokkelt, en het werk gebeurt enkel nog op automatische piloot. De bezieling kalft af. Burn-out loert...

4. Wat moeten we er wel mee ?

Storingen eerst herkennen en dan erkennen, betekent volgens Ruth Cohn dat we *de werkelijkheid van de mens* erkennen. Dat wil zeggen dat we niet meer alleen de ander, maar ook onszelf in vraag stellen. Wanneer de sfeer vast zit, is dit niet eenvoudig. Dat vraagt de herkenning dat zowel *onze geest*, (de rede) als ons lichaam, *de steunpunten zijn van onze gedachten, gevoelens*.⁴ Wanneer we een storing ernstig nemen, betekent dit dat we ons bewust worden zowel van onze lichamelijke gewaarwordingen als van wat we denken en voelen. En dat vraagt dat we die gewaarwordingen ernstig nemen. Wanneer we dit niet doen worden onze gedachten en onze handelingen ook voor onszelf onzeker en onveilig.

Alexander Trost⁵ legt dit als volgt uit : storingen die niet herkend worden, zijn een signaal van het feit dat het individu en de groep niet meer afgestemd zijn op zichzelf, op elkaar of op wat er moet gebeuren... Dit leidt tot diepe stress, die zorgt voor onveiligheid en wantrouwen.

En dáár willen we zo snel mogelijk van af. De gemakkelijkste manier is : teruggaan naar wat we van vroeger kennen, naar wat veilig voelt, naar wat ooit onze stress deed verminderen. Kortom, we blijven in onze comfortzone en nemen de weg van de minste weerstand. We grijpen naar oude

⁴ Ruth Cohn sluit zich hierdoor aan bij het denkkader van de filosoof Levinas (1906-1995): het ik, in relatie tot de ander staat bij hem centraal.

⁵ "Alexander Trost , Kinder- en jeugdpsychiater, leider van nascholing voor systemische begeleiding, Mönchengladbach, TGI-opleider. Tijdschrift voor TGI jaargang 2009, nr 22

oplossingen, ook als die niet meer effectief zijn. En we willen vooral vermijden dat we zelf iets moeten veranderen.

Als we zo onze stress verminderen, wint “*de behoefte aan **primaire zekerheid**, het van het **leren van iets nieuws**.”* aldus Trost. Dit is een ernstige consequentie van een storing. Op korte termijn is de stress weg en lijkt de storing van de baan, maar op lange termijn herhaalt de onopgeloste storing zich, met alle pijn en eenzaamheid van dien. Soms leidt dit tot nodeloos geweld...

Als we daarentegen dicht bij de storing durven staan en durven signaleren wat er gaande is, kan dat lucht en ruimte geven. Als we durven communiceren over wat we denken en voelen en nodig hebben, kan dat herkenning geven (ik ben niet de enige die iets anders wil ...) waardoor de storing aangepakt wordt, de rust terugkomt, en het leer- en ontwikkelingsvermogen van de groep en van het individu hersteld wordt... De storing stapsgewijs aanpakken maakt het mogelijk om weer aan te sluiten bij alle betrokkenen. Dat is niet alleen nodig om de teamleden opnieuw met elkaar te verbinden, maar ook om gezamenlijk verdere (leer)-ontwikkelingen te stimuleren. Zo verloopt het werk weer beter, wat energie kan opleveren, in plaats van energie te vreten.

De storingen aanpakken kan klein beginnen. Het begint bij de storing serieus nemen, ook al is nog ‘klein’. Wanneer iemand zich onrustig voelt, en die onrust waarachtig onderzoekt, kan dat helpen om weer meester te worden van wat hem of haar bezighoudt. Z/hij kan die gewaarwording leren benoemen. Wanneer z/hij er bovendien in slaagt de groep daarvan op de hoogte te brengen, helpt dit de groepsleden ook om aansluiting met haar te vinden.

*Wanneer bv. één iemand, in een leergroep die genoten heeft van een intense theoretische uiteenzetting, als enige durft te zeggen dat ze het ervaringsgerichte leren toch een interessantere leerweg vindt, helpt dat de groepsleden om te weten hoe zij aan het leren was. Ze laat haar storing voorgaan en maakt duidelijk dat ze er anders over denkt dan de meeste anderen. Door het verschil met de anderen te benoemen brengt ze leven in de brouwerij. Velen beseffen opnieuw dat leren niet alleen een theoretische kwestie is en de empathie die hierdoor kan ontstaan, kan de ervaringsgerichte deelnemer aansporen om meer moeite te doen tijdens de theoretische stukken. Verder zorgt het benoemen van haar storing er voor dat de docent beseft: oei, ik moet voldoende balanceren tussen theorie en praktijk, zodat iedereen kan leren. Mening- en visieverschillen over 'leren' worden hierdoor overbrugd, en de opleiding wordt rijker. Hierdoor krijgen alle deelnemers de kans om **levend te leren**.*

5. Storingen en eigen leiderschap: een interessant duo

Het postulaat van de storingen vraagt niet dat alles benoemd moet worden. Het is gekoppeld aan het andere postulaat van Ruth Cohn: '**Wees je eigen leider**'. Van daaruit leren we overwegen: hoe leg ik verantwoord een storing op tafel? En welke storing kan ik op dit moment best in de kast stoppen?

Het ontwikkelen van het **eigen leiderschap** geeft elk individu het onvervreembare recht om verantwoordelijkheid te dragen voor zijn eigen gedachten, gevoelens, verlangens, oordelen.... Dat impliceert ook dat we anderen niet proberen te beperken of te veroordelen, maar ruimte maken om dat *andere* te laten klinken.

Dus: de eigen storingen en die van anderen ernstig nemen, is een spannend begin. Dit in communicatie brengen, kan de interactie naar een diepgaand en verrijkend niveau tillen. Het oneindige respect voor de authenticiteit van de ander en voor zichzelf neemt toe. Het gevoel geaccepteerd te worden, emancipeert elk lid van de groep, en stimuleert meteen de ontwikkeling van de hele groep. De individuele groepsleden én de groep als geheel leren zo tegen een stootje te kunnen... Het eigen leiderschap van iedereen groeit. In de interacties met elkaar wordt er rekening mee gehouden dat er storingen onverwachts kunnen opduiken, en dat ze moeten bewerkt worden. Storingen zijn dan geen *aliens* meer, maar houden verband met de dagelijkse werkelijkheid. En wanneer ze goed aangepakt worden, ontstaat een **levend lerend proces**.

Het tijdverlies dat ontstaat door de storing te bewerken, levert een andere winst op: de intensivering van de solidariteit tussen de teamleden. Dat betekent dat er op menselijk ethisch niveau vanuit verschillen verbinding ontstaat en dat het wederzijds begrip vergroot. Zichzelf gepast durven uiten en ervaren dat er iemand ook werkelijk luistert, is meestal voldoende om ons innerlijk evenwicht te herstellen, waardoor we ons opnieuw kunnen richten op de taak: de emoties, gevoelens, kunnen we parkeren, zonder ze te verdringen. Zo leren we omgaan met **verschillen in gevoelens, meningen, opinies, standpunten, kortom met diversiteit**. De taak kan weer met plezier aangevat worden en de zingeving die daarin verankerd ligt, kan weer naar boven komen.

Anderzijds: wie te lang ervaart dat gedachten, vragen, gevoelens,... van tafel geveegd worden, merkt misschien dat zij de juiste woorden niet meer vindt, of erger: dat zij onverschillig wordt en merkt dat haar gevoelens afstompen. Ik heb als kind geleerd dat negatieve gevoelens 'niet bestonden', dat ze geen realiteitswaarde hadden en dat ik er dus geen rekening mee diende te houden, noch bij mijzelf, noch bij anderen.

Als iemand levenslang voorgehouden wordt, dat deze gevoelens niet bestaan, ontwikkelt er zich geen woordenschat voor: het ontbreekt letterlijk aan woorden om te vertellen wat er is. In de literatuur schetst George Orwell⁶ in zijn boek '1948' heel duidelijk wat de kracht van woorden is. De dictatuur die hij evoceert, schrijft officiële woordenboeken: alléén de woorden die daar instaan, (Newspeak) mogen door de inwoners van het rijk gebruikt worden.

⁶ Orwell George (1903-1950) 1948, eerste uitgave 1949, heruitgave Arbeiderspers 2013

En de bedoeling is: zoveel mogelijk woorden te schrappen, waardoor over heel wat zaken niet meer *kan* gepraat worden. Zo krijgt verzet geen woorden meer, worden gevoelens geschrapt en kunnen die zelfs niet meer gevoeld worden. De vervreemding neemt toe en de solidariteit *kàn* niet meer zijn....

Ik kon dit ervaren in de praktijk: in een team waarin we oefenden om elkaar feedback te geven, vroeg ik elk teamlid om aan een ander teamlid twee complimenten te geven en een tip... Een iemand slaagde er pas na minutenlange stilte in om de ander een compliment te geven, maar 'een tip' geven is niet gelukt. Ze had als kind vooral geleerd hard te werken en te zwijgen en niet bij de dingen stil te staan. En ook nu was ze met stomheid geslagen. Dit te zien gebeuren in de groep, was schrijnend. Maar het team

was ondersteunend, door niet te beginnen invullen voor haar, door haar haar stilte te laten... Ze kreeg ruimte, ademde en zei gewoon: 'Dit vind ik toch zo moeilijk...'

Om zinvol met storingen te kunnen omgaan is het dus nodig om ze te erkennen. Soms leggen we de verantwoordelijkheid van wat stoort bij de globe, bij de ander... :

De subsidiërende overheid blijft maar geen centen geven voor de verbouwing, voor vorming, voor cultuur...

Die directeur van het ziekenhuis zet hier nu zomaar een slechte adjunct naast mij, hij doet dat om mij te pesten en te controleren.

... en veel minder bij onszelf, maar dat neemt niet weg dat we vanuit onze partiële⁷ macht kunnen zoeken naar wat in deze situatie wel mogelijk is.

We leren dus, dat om storingen passend te gebruiken goede wil, inzicht, geduld en tact nodig zijn. Dat vraagt van een organisatie, én van de leidinggevende én van de teamleden een krachtig eigen leiderschap.

Dit hebben we nodig, want de tijdsgeest, zo begon ik deze tekst, spoort ons - helaas - aan om storingen van personen en groepen ondergeschikt te maken aan regels en wetten die tegemoet komen aan kortzichtige besluiten, aan prestatiedruk of prestatiedwang van een (soms) voorgewende realiteit...

Als een leidinggevende ervaart hoeveel *béter* taken vervuld worden als de werknemers weten dat hun mens-zijn voorrang heeft, wordt de verleiding om de storingen te negeren stilaan kleiner... En dat heeft onmiddellijk een effect op conflicten, burn-out, en andere vormen van vluchtgedrag: ze verminderen !

En buiten het werk kan dit postulaat helpen om vanuit onze partiële macht te kijken wat het kleinste positieve stapje is dat we vanuit onze realiteit toch kunnen zetten !

6. Aan de slag

⁷ Partiële macht is een begrip in de TGI methode, vanuit het axioma: Je bent niet almachtig, je bent niet onmachtig, je bent partieel machtig. Maw: je kan altijd iets doen, en het mag iets klein zijn

Tenslotte: als het om een storing gaat, is het zinvol om de energie die het vraagt om er mee om te gaan, stilaan zelf te leren opbrengen.

Het is goed om te leren je eigen storingen te ontrafelen. Om er van te leren is het nodig om dat wat je verhindert om je vrij en open te voelen te erkennen als een storing

Wie of wat verstoort mij ?

Wat doet zo'n storing met mij ?

Welke schrik slaat mij om de oren ?

Welke aannames, oordelen, normen en waarden kijken mee naar hoe ik mij gedraag ?

Doe ik dit alleen bij deze storing of herken ik dit nog ?

Welk effect heb ik hiermee op anderen ?

En wil ik dit ?

Wat is mijn eerste neiging om dan te doen ?

Welke alternatieven zie ik nog ?

Veel vragen...

Katrien Boone
2021

Verder lezen:

- **Sarah G. Hoffmann:** Het storingenpostulaat.
- **Matthias Kroeger:** Het zogenaamde storingspostulaat: 'Disturbances and Passionate Involvements take precedence', beiden in het *tijdschrift voor themagecentreerde Interactie*, nr 24, december 2010
- **Jörg Hecker e.a.** Störung als Beitrag zum Gruppengeschehen, Grunnenwald, Mainz, 1992
- **Mina Schneider-Landolf e.a.**, : Handboek Themagecentreerde Interactie, Tonnelier Amsterdam 2013, pp 122-128
- **Manfred Kets De Vries** : Leiderschap Ontraadseld, Accademic Service, 2^e druk 2007
- **Ineke van de Braak** : Inspireren tot medeverantwoordelijkheid, Boom/Nelissen 2011
- **Alexander Trost:** 'Ik heb het gevoel dat...' Gevoelens en TGI – aspecten van neurobiologie en zelfregulering. In *het tijdschrift voor themagecentreerde interactie*, nr 22 december 2009