

# Kapitaliseren op je Eigenschappen

“... the functional person is one who can play a wide variety of roles - those that appropriately correspond to a variety of social circumstances.”

Authenticiteit is een belangrijk begrip in Belbins Teamrolmanagementmodel. Vandaar de vaststelling dat je slechts twee tot drie rollen authentiek kunt vervullen. Is het mogelijk authentiek te blijven en toch vrijheid te hebben om gedragsalternatieven in te zetten?

Door: Loes Wouterson

## Ik doe wat ik niet ben

Wie ben jij eigenlijk? Die vraag wordt me als actrice wel eens gesteld, met name wanneer mensen zich verwonderen over hoe ik vlak daarvoor een transformatie heb laten zien van de ene rol in de andere. Van mijzelf als trainingsactrice die nog geen personage speelt, naar een personage. En weer terug. Voor mij is het glashelder wie ik ben. Ik ben alles wat ik doe en een van de dingen die ik kan doen, is een rol aannemen. Die verschillende rollen kan ik goed onderscheiden. Van elkaar. En van wat ik in het dagelijks gebruik ‘ik’ noem. Al onderscheid ik door de jaren heen ‘ik’ van wat ik speel; wat ik ‘ik’ noem is wel veranderd door het spelen. Ik heb bijgeleerd en ‘niet-ik’-ingrediënten zijn ‘ik’-ingrediënten geworden.

*Ik ga niet doen alsof.*



De uitnodiging te experimenteren met onbekend gedrag roept wel eens de reactie op: “Ik ga niet toneelspelen!” Ik ben zo’n toneelspeler. Wat doe ik dan eigenlijk? Toen ik me als actrice in leerprocessen begaf zoals trainingen en onderwijs, realiseerde ik me dat ik van gedragsverandering en -flexibiliteit mijn vak had gemaakt. Ik doe namelijk niets anders dan van niet-ik-gedrag ik-gedrag maken. Ik maak iets tot ik-gedrag door het me zo eigen te maken dat ik het geloofwaardig kan neerzetten. Dat doe ik bijvoorbeeld door een rol aan te nemen. Over het aannemen van een rol kun je zeggen: “Dat ben ik niet.” Nee, inderdaad. Je bent niet een rol. Je bent misschien een verzameling rollen. Wie je bent kan een diepfilosofisch vraagstuk zijn.

Ben je bijvoorbeeld je gedrag? En als je niet je gedrag bent, waarom zou je dan bij het experimenteren met gedrag het gevoel hebben dat het onnatuurlijk is?

## Wat je doet ben je zelf

Ik ga er voor het gemak van uit dat al je doen en laten hoort bij ‘jezelf’. Je kunt het aan niemand anders toeschrijven, het behoort ook niet toe aan de openbare ruimte, dus wat je doet ben je zelf. Dat houdt ook in dat als je gedrag uitprobeert dat nog onwennig is en aanvoelt als onecht, het *jouw* manier is om dat te doen. Het is dus gewoon een onderdeel van ‘jezelf zijn.’

Ook het aannemen van een rol zie ik als natuurlijk (zie kader). Zo word je niet als ‘ouder’ geboren. Dat is een rol die je aanneemt zodra je de zorg krijgt voor een kind. Pas dan ontdek je of de rol je past, hoe je die inkleurt en *wat de rol van je vraagt*. Daarin zit wederkerigheid. Jij brengt iets mee voor de rol en de rol vraagt iets van jou. Dat betekent per definitie dat je niet-ik-gedrag tot ik-gedrag gaat maken, totdat de rol je geloofwaardig afaakt. Ook dan blijft de rol dynamisch door de interactie met de omgeving. En zelf zul je steeds weer niet-ik-gedrag dat de rol van je vraagt, veroveren. Een rol helpt dus stretchen.

## Kapitaliseren op je eigenschappen

Landy (zie kader) heeft een continuüm ontwikkeld dat Luitdrukking geeft aan de mate van geïnvolveerdheid bij het vormgeven aan een rol:

1. ‘Overdistance’, similar to Sarbins noninvolvement, is characterized by a minimal degree of affect and a high degree of rational thought that removes one from one’s own feelings and those of others.
2. ‘Underdistance’, similar to histrionic neurosis, is marked by an overabundance of feeling that floods one’s objectivity and reflective capacities.
3. ‘Aesthetic distance’, similar to engrossed acting, is notable for a balance of affect and cognition, wherein both feeling and reflection are available.



De derde beschrijving voldoet aan wat in acteurstermen 'authentiek' of 'gelooftwaardig spel' heet. De speler heeft zich gedrag en beleving die bij de rol passen op zodanige manier eigen gemaakt, dat het getoonde gedrag geloofwaardig overkomt op anderen terwijl de speler de rol meester is: hij kan deze naar eigen keus vormgeven, zonder dat de rol op een of andere manier de overhand neemt. Wil je deze rol als mens aan je repertoire toevoegen, dan kun je de rol internaliseren. Je beschouwt hem dan als natuurlijk onderdeel van jezelf. Hoe doe je dat?

In zijn boek *Persona and Performance - the meaning of role in drama, therapy, and everyday life*, (p.32-35) beschrijft Robert J. Landy (Associate Professor and Director of the Drama Therapy Program at the New York University) hoe een mens vanaf zijn conceptie rollen aanneemt die nodig zijn om zich fysiek te ontwikkelen, te interacteren en zich te handhaven in zijn omgeving. Zoals de rol van degene die gevoed wordt, de rol van slaper, beweger, kruiper, loper, (klein)zoon of (klein)dochter, broer of zus enzovoort. Zodra een kind zich bewust wordt van het onderscheid 'ik' en 'niet-ik' (zelf en de ander), ontstaat meer ontwikkeling in het aannemen van een rol. Kinderen imiteren 'rol-modellen'. Door het imiteren zijn ze een tijdje als het ware 'niet-ik'. Ze weten dat ze doen als 'niet-ik' (als de ander), tot ze zich de rolkenmerken van het rol-model hebben eigen gemaakt. Wanneer ze de rolkenmerken hebben geïnternaliseerd, ervaren ze deze kenmerken niet langer als 'niet-ik', imitatie of doen-alsof, maar als 'ik' (behorend bij het zelf). Landy (p.35): *"This occurs through a process of identification, the taking in of a desirable set of characteristics displayed by a role model. (...) Through identification, one is able not only to take on another's perspective, but also to transform that perspective into one's own."*

Landy (p. 38): *"Some roles taken are consciously chosen. Role taking and role choosing are not mutually exclusive processes. Both imply an identification with a role model and internalization of certain qualities of that model. Role choosing, however, suggests a conscious decision on the part of the person to take the desired qualities (...)"*

## Een vormer en een Groepswerker

Arjan is een zachtmoedige jongeman, net gepromoveerd in zijn organisatie. Hij vertelt: "Ik had een cliënt bij me aan tafel. Hij vroeg zich af hoe de contracten in zijn organisatie geregeld waren sinds de reorganisatie. Mijn collega, laten we haar Joke noemen, weet alles van deze organisatie, dus ik dacht: ik bel haar om het te vragen. Eenmaal aan de telefoon vraag ik of ze even tijd heeft. "Ja," zegt ze. Ik leg haar het probleem voor. Kortaf zegt ze dat ze dat zo niet weet. Ongeduldig. En waarom ik dat vraag waar een cliënt bij is. Voor ik het weet heeft ze opgehangen. Ik spreek haar er later op aan en zeg dat ik me niet prettig voel bij hoe ze met me omging in dat gesprek. Daar had ze geen begrip voor. Ik wil dat laatste gesprek graag oefenen."

Arjan kleurt bij de herinnering aan wat hem met Joke overkwam. Als trainingsactrice ga ik Joke spelen, dus ik vraag door over Joke. Naast wat ik al hoorde, verzamel ik de volgende ingrediënten:

- "Is ze dominant?"
- "Ja! Ze heeft een uitgesproken mening en brengt die heel duidelijk naar voren."
- "Is ze iemand die hecht aan regels?"
- "Nou wel aan haar regels."
- "Is ze iemand die gespannen is, gedreven, of juist heel relaxt?"
- "Gespannen is ze wel ja. Vooral als het om haar resultaten gaat."

Mijn inschatting is dat hier twee rollen uit het Teamrolmanagementmodel van Belbin botsen: een Groepswerker (Arjan) stuit op een Vormer (Joke).

## Kracht uit rollenspel

Als ik Joke speel en we het gesprek oefenen, worden de gevoelens van Arjan een morele meetlat die hij langs Joke houdt. Hij heeft zoveel onbegrip voor Jokes gedrag dat hij er geen motief voor kan bedenken. Sterker nog, hij vindt het zo vanzelfsprekend wat hij voelt, en wat dat betekent voor omgangsvormen die ook anderen moeten naleven, dat hij het niet voor elkaar krijgt Joke in concrete bewoordingen te vertellen wat hem dwars zit. Hij verdenkt Joke er zelfs van hem bewust te kleineren.

Na het rollenspel zegt hij: "Je doet precies zoals zij. Je zegt letterlijk zinnen die zij ook gezegd heeft. Dat ze geen wandelende encyclopedie is, bijvoorbeeld."

Als mijn inschatting klopt en Arjan heeft Groepswerker als teamrol, dan is het begrijpelijk dat hij zich moeilijk kan verplaatsen in Joke. De persoonlijkheid van een Groepswerker is op vele punten het tegenovergestelde van die van de Vormer. Nu 'ben' ik ook geen Vormer. Toch lukte het mij de rol van Joke zo overtuigend neer te zetten dat Arjan dezelfde beleving en gevoelens kreeg als in het gesprek met de echte Joke. En het kostte me geen moeite me te verplaatsen in Jokes Vormer: *iemand die nog maar net is afgestudeerd, nu al een betere functie heeft gekregen (dezelfde als de mijne, nota bene), zet mij voor het blok waar een cliënt bij is, om informatie op te hoesten die ik niet zomaar uit mijn mouw kan schudden. Vervolgens zegt hij dat ik rekening moet houden met zijn gevoel, alsof ik kan ruiken waar hij last van heeft. Als hij ergens een probleem mee heeft, moet hij dat gewoon zeggen. Hij kan niet van mij verwachten*

dat ik uit mezelf aanvoel (het woord alleen al) dat hij ergens moeite mee heeft. En hij moet daar al helemaal niet met gekwelde blik vage gesprekken met me over voeren. Om geloofwaardig Vormergedrag neer te zetten, met passende beleving en motieven, kapitaliseer ik op mijn eigenschappen.

## Kapitaliseren door spelen

In de interactie kan iemand worden beleefd als een typische teamrol. Dat berust op karaktertrekken. Observaties, factoranalyse en langdurig doorontwikkelen van de inmiddels zogeheten '16PF-persoonlijkheidsvragenlijst', leverden zestien persoonlijkheidsfactoren op. Met een score op elk van deze factoren kun je karaktertrekken van mensen zichtbaar maken, op grond waarvan je betrouwbare uitspraken kunt doen over het gedrag dat iemand met deze verzameling kenmerken bij voorkeur zal vertonen.

Een teamrol is een sjabloon en een specifieke combinatie van persoonlijkheidsfactoren, die zo vaak voorkomt dat je er een consistente (team)rol in herkent.

Zo wordt de teamrol Vormer onder meer gekenmerkt door dominantie, waakzaamheid, gespannen- en gedrevenheid, assertiviteit, hardheid, zakelijkheid, solisme en regelvrijheid. En kun je de teamrol van Groepswerker herkennen aan emotionele betrokkenheid, groepsgerichtheid, gevoeligheid, meegaandheid en een vertrouwensvolle instelling. Je kunt je voorstellen dat deze verschillen in persoonlijkheidsfactoren leiden tot ander gedrag en tot een andere motivatie. Dit komt in de interactie tussen de Vormer en Groepswerker dan ook tot uitdrukking.



## Niet in beton

De slechtst mogelijke uitleg van 'play your strength' (de filosofie achter het teamrolconcept) en van het toebedeeld krijgen van een of meer teamrollen is wat mij betreft, dat je conclusies trekt die in beton gegoten zijn. Bijvoorbeeld de conclusie dat een Vormer en een Groepswerker nooit met elkaar kunnen opschieten. Of dat je met een Brononderzoeker geen tijdsafspraken kunt maken; dat een Zorgdrager elk besluitvormingsproces vertraagt met zorgelijkheid over details en kwaliteit. Of dat een Bedrijfsman nooit in is voor verandering. Mijn voorkeur heeft: *play your strength* en zoek daarnaast de stretch binnen je eigen mogelijkheden. De omgeving waarin we als mens functioneren vraagt om die stretch, want je wordt dagelijks geconfronteerd met verzoeken en interacties die voor jouw teamrolcombinatie niet op maat gesneden zijn.

Het lijkt een paradox. Teamrollen en de kracht van de persoonlijkheidsfactoren die eraan ten grondslag liggen, motiveren mensen. Ze zijn een stuwende kracht om tot bepaald gedrag te komen. Gedrag dat iets oplevert voor de persoon in kwestie. Als hij of zij dat gedrag moet inhouden, leidt dat tot spanning of ongemak.

Deze soliditeit van het teamrolconcept met onderliggende persoonlijkheidsfactoren, lijkt groei en verandering in de weg te staan. En dus ook de stretch waaraan ik refereer. Hoe kun je dan toch kapitaliseren op je eigenschappen? Het antwoord is: spelen.

Je kunt leren van het aannemen van een rol. Je kunt je gedragsrepertoire uitbreiden, door kenmerken van niet-eigen rolgedrag, bijvoorbeeld van een andere teamrol, je eigen te maken.

Hoe doe je dat?

## Binnen en buiten

Een rol heeft een binnen- en een buitenkant. Het zichtbare gedrag is de buitenkant. De aansturing van het gedrag - de motieven en de beleving - vormen de binnenkant.

In het je eigen maken van een rol, doorloop je verschillende stadia van identificatie. Je kunt daarin twee wegen bewandelen. De ene route is van buiten naar binnen: je imiteert het gedrag en ervaart hoe het is. Je merkt dan wat het gedrag met je doet en waar je het wel en niet met beleving kunt vullen. Al spelend leer je het gedrag te 'te vullen': de weg af te leggen van overdistantie naar esthetische distantie.

De andere route is van binnen naar buiten: je verdiept je in het waarom van het gedrag en gebruikt je verbeelding en inlevingsvermogen om het gedrag dichterbij te halen en uitvoerbaar te maken.



## Ik doe wat ik niet ben

Hoe is het mij gelukt te kapitaliseren op mijn eigenschappen en de rol van Vormer te spelen?

De dominantie haal ik uit mijn Plant-rol. Het zakelijke, rationele heb ik niet in mijn profiel. Ik ken wel de spanning van de Zorgdrager. Die eigenschappen, gecombineerd met mijn drang om autonoom, experimenterend en fantasievol te zijn, maken dat ik de drive kan snappen van de Vormer die regelvrij voor succes wil gaan. Dezelfde autonomie helpt me bij het onbegrip van de Vormer voor de harmoniebehoefte van de Groepswerker. De Groepswerker doet bovendien een appel op invoelen en invullen. De Vormer deinst daarvoor terug, en ik snap dat. De assertiviteit waarmee de Vormer dingen in de wereld zet, ondersteun ik met mijn Monitorarrogantie als ik denk dat ik gelijk heb of het niet logisch vind wat een ander denkt.

Dat, gemengd met wat ik aan Vormergedrag in mijn omgeving heb geobserveerd, en aangevuld met het regelmatig uitspelen van dit gedrag, maakt het spelen van een Vormer voor mij inmiddels tot een fluitje van een cent. Het is leuk, het geeft me energie, en ik heb van Vormers geleerd risico te nemen in de interactie, direct te zijn als het nodig is, en onuitgesproken gevoelens niet tot smeulende vuurtjes te laten verworden. Dat is me alleen gelukt, door het niet-ik-gedrag niet op voorhand af te wijzen en nieuwsgierig op zoek te gaan naar de stretch: hoe kan ik meer uit mezelf halen door me te verdiepen in niet-ik-gedrag.

