

ALS MENSEN ERGENS OVER TWIJFELEN, HOOR JE ZE WEL EENS ZEGGEN: 'ER IS EEN DEEL IN MIJ DAT JA ZEGT, MAAR ER IS OOK EEN DEEL DAT TEGENSPARTELT.' OF JE HOORT MENSEN SOMS SPONTAAN DELEN VAN ZICHZELF BENOEMEN: DE MOEDER, DE GENIETER, DE DENKER, DE VERLEIDER, ... IN MIJ. HET LIJKT IN ONZE DAGELIJKSE TAAL ALSOF WE ONZE PERSOONLIJKHEID OPDELEN IN VERSCHILLENDE DELEN OF SUBPERSOONLIJKHEDEN. VOOR COACHES BLIJKT DIT HEEL VAAK EEN KRACHTIGE BRIL TE ZIJN OM MEE TE WERKEN BIJ HET BEGELEIDEN VAN MENSEN. IN DAT KADER WORDT ER VAAK GEPRAAT OVER HET 'INNERLIJK TEAM' EN DIT ARTIKEL ZOOMT DAAR DIEPER OP IN.

## Werken met het 'innerlijk team'

**PHILIPPE BAILLEUR**

In de inleiding van dit nummer van Develop wordt een onderscheid gemaakt tussen instrumenteel leren en meer ontwikkelgericht leren. Beide vormen van leren hebben hun voor- en nadelen. Het gaat volgens mij voornamelijk over het maken van een keuze waar je de klemtoon wilt leggen tijdens een leer- of ontwikkeltraject. Indien het leerproces een verschuiving vergt op het vlak van waarden, overtuigingen en/of identiteit – volgens de logische niveaus van Bateson – is sowieso een meer ontwikkelgerichte aanpak nodig. Dit soort verandering kun je immers niet afdwingen. Er is dan eerder een setting en aanpak nodig die heel erg afgestemd is op de individualiteit van de deelnemers. Een verkooptraining werkt voor mensen die zichzelf een verkoper vinden (= identiteit) en werkt bijvoorbeeld veel minder voor experts die vinden dat iemand anders hun diensten verkocht moet krijgen. Immers, zolang die experts zo denken over hun rol (= overtuiging), is de kans op integratie van het aangereikte materiaal om een betere verkoper te worden klein. Het klopt immers niet met wie die mensen willen zijn. Weerstand is dan vaak ook niets meer dan feedback over het feit dat het leertraject niet goed is opgebouwd en/of afgestemd op de verwachte ontwikkeling, hoe lastig dat ook moge zijn.

Binnen het kader van dit artikel wordt er ingezoomd op één leervorm: het werken met het 'innerlijk team'. Deze vorm vertrekt eerder vanuit bewustwording en ondersteunt juist daardoor organische groei. Het gaat hier dus meer over 'kijken naar wat zich ontvouwt' in relatie tot een bepaald ontwikkelthema in plaats van het doorlopen van een vooraf ontworpen reeks stappen. Heel ongrijpbaar en tegelijkertijd vaak heel ingrijpend, hoe paradoxaal dat ook moge klinken. De focus van dit artikel is begeleiders ondersteunen om met deze bril te gaan werken, omdat het een krachtige, ondersteunende metafoor vormt bij het begeleiden van mensen.

### **HET 'INNERLIJK TEAM' ALS METAFOOR**

In je hoofd zitten verschillende delen. Je kunt ze vergelijken met een team, jouw 'innerlijk team'. Naargelang de uitdaging, de situatie, de opdracht ... zetten zich een aantal van die delen rond de vergadertafel. Daar overleggen ze welke strategie ze zullen hanteren om met die bewuste situatie om te gaan. Als je geluk hebt, verloopt het overleg goed, wordt elk deel gehoord en komen ze tot een éénduidig en door alle betrokken delen gedragen plan van aanpak. De implementatie van dat plan van aanpak zal dan consistent aanvoelen. Als je pech hebt, verloopt het intrapsychische overleg niet zo goed omdat het gesprek niet goed begeleid wordt, omdat niet iedereen aan

bod kan komen of omdat niet elk deel dat er had moeten zijn werd uitgenodigd. Of soms wil een bepaald deel, bijvoorbeeld uit koppigheid, niet eens komen naar de vergadering. Bij de implementatie van dit plan van aanpak is de kans dan groot dat je plots interne spanning voelt, een soort verscheurdheid of dat je plots merkt dat je weer eens jezelf saboteert. ‘Welk deel heb je niet betrokken, welk deel kwam niet aan bod tijdens de vergadering, de stem van welk deel heb je genegeerd en saboteert je nu?’ zijn dan een heel evidente vragen. Boven die delen sta jij, de (bege)leider van al die delen. Ben jij een goede leider of laat je jouw intrapsychische vergaderingen maar z’n gangetje gaan. Vaak stelt men immers vast dat mensen vastzitten in hun ontwikkeling omdat de samenwerking of het overleg tussen bepaalde delen van hun persoonlijkheid niet meer vlot loopt, omdat sommige delen afwisselend de macht nemen over de persoon als geheel of omdat een bepaald deel vanuit een vorige strategie niet mocht meespelen.

#### **DELEN, DE LEDEN VAN HET ‘INNERLIJK TEAM’**

In ‘Essenties van NLP, Sleutels tot persoonlijke verandering’ wordt een deel als volgt omschreven: ‘Een deel is een onderdeel van een metafoor waarin de mens wordt gezien als een geheel van subpersoonlijkheden met ieder hun eigen wereldmodel en subjectieve ervaring.’ Een voorbeeld: je wilt je baas al jaren eens goed de waarheid zeggen, maar het komt er nooit van. ‘Iets’ houdt je tegen. Misschien is dat een deel dat bang is om ruzie te krijgen.

Je kunt delen dus beschouwen als mensen met een heel uitgesproken karakter, duidelijk omlinjende waarden en overtuigingen. Delen ontstaan doorheen onze ontwikkeling. Bijvoorbeeld als een kind plots geconfronteerd wordt met een nieuwe situatie, ontwikkelt zijn persoonlijkheid een deel dat probeert een antwoord te bieden op die nieuwe situatie. Het vermogen van dat deel is dus vaak heel erg gekoppeld aan de kennis, de vermogens en de ervaring waarover het kind op dat moment beschikte. Delen die heel vroeg zijn ontstaan in onze ontwikkeling, hebben zich dus gevormd met een heel beperkt weten, waardoor ze soms – zeker vanuit een volwassen perspectief – een ‘infantiele’ oplossing hebben ontwikkeld in relatie tot de situatie van dat moment. Desalniettemin blijft zo’n deel zijn rol spelen rond de intrapsychische vergadertafel.

Als een baby ‘s nachts heel erg huilt omdat hij honger heeft en de ouders vinden dat de baby nu maar eens in z’n wiegje moet blijven liggen uithuilen, kan het kind niet veel meer dan z’n eigen behoefte verdringen. Het kan immers op dat moment niet zeggen dat het gewoon honger heeft. Op dat moment kan zich dan een deel beginnen te ontwikkelen dat ervoor zorgt dat de eigen behoefte wordt genegeerd of verdrongen.

Naarmate dit soort ervaringen zich blijven herhalen en afhankelijk van de gevoeligheid van de baby, ontwikkelt dit deel zich verder. En inderdaad, vaak zitten mensen gevangen tussen twee delen, ‘zelfzorg’ (= voorrang aan eigen

---

*Als ‘zorg voor anderen’ te vaak het voortouw neemt en ‘zelfzorg’ niet verder ontwikkeld wordt, kom je in de problemen.*

---

behoefte) en ‘zorg voor anderen’ (= voorrang aan behoefte van anderen al dan niet ten koste van eigen behoefte). Wanneer ‘zorg voor anderen’ te vaak het voortouw neemt en ‘zelfzorg’ niet verder ontwikkeld wordt, komen mensen sowieso in de problemen.

Bij het werken met delen is het belangrijk om met een aantal basisprincipes rekening te houden:

- Je mag ervan uitgaan dat een deel het altijd goed voorheeft met jou als geheel, ook al lijkt de manier waarop niet altijd zo positief aan te voelen. Zo kan een kind jengelend gedrag ontwikkelen om aandacht te krijgen. De positieve bedoeling (bijv. aandacht krijgen) leren (h)erkennen is dus vaak een heel belangrijke ondersteunende stap voor iemand om het deel volwaardig op te kunnen nemen in het eigen innerlijk team. Een deel waar iemand initieel mee in de knoop zat, wordt vaak een deel waar hij/zij heel dankbaar tegenover gaat staan als wordt ingezien welke positieve bedoeling dat initieel ‘lastige’ deel eigenlijk heeft.

- Zodra iemand zich een doel stelt, kan er een nieuw deel ontstaan. Denk hierbij aan het eerdere voorbeeld van de kersverse ouders en de hongerige baby. Zowel het kind als de kersverse ouders ontwikkelen een nieuw deel, elk vanuit hun beleving van de situatie. Zodra een deel ontstaat, ontwikkelt het een gedragsstrategie om zijn doel waar te maken. Delen reageren dan op alles wat hen vanuit die strategie ‘triggert’, zelfs al worden ze niet officieel rond de tafel uitgenodigd. Delen kunnen dus onbewust meespelen in bepaalde omstandigheden. Uitstelgedrag is daar vaak een mooi voorbeeld van, vaak weten mensen immers niet bewust waarom ze bepaalde taken uitstellen.

---

*Delen ontwikkelen hun eerste gedragsstrategie op basis van de kennis en vaardigheden die er zijn op het moment van ontstaan.*

---

- Delen ontwikkelen hun eerste gedragsstrategie op basis van de kennis en vaardigheden die er zijn op het moment van ontstaan. Zodra een deel een snellere, makkelijkere en effectievere manier vindt om zijn doel te realiseren, zal het die strategie integreren. Dat is leren en ontwikkelen. Hierbij probeert het deel echter conflicten met andere delen te vermijden. Dit betekent dat de stagnatie in de ontwikkeling van een deel vaak te wijten is aan een conflict met een ander deel. Dit aspect is heel cruciaal in het werken met weerstand en het nodigt uit om weerstand te benaderen als zinvolle feedback. Weerstand is een uitnodiging om in contact te komen met het deel dat mogelijk bezwaren heeft bij de ene of andere ontwikkeling. Een voorbeeld: meer initiatief nemen betekent ook meer kans op fouten. Een sterk ontwikkeld perfectionistisch deel kan in zo’n situatie wel eens aardig op de rem gaan staan. Alleen als je ook zorgt draagt voor de positieve bedoelingen van dat deel, zal een meer harmonieuze ontwikkeling mogelijk zijn.

- Delen mogen nooit veroordeeld of vernietigd worden. Als ze eenmaal een plek hebben verworven binnen iemands persoonlijkheid, dienen ze daarin blijvend geëerd te worden. Delen hebben immers altijd betekenis voor de persoon in kwestie. Tijdens het werken met het ‘innerlijke team’ merkt men vaak dat een deel dat initieel heel actief was, zichzelf op waakstand zet als het merkt dat zijn doel is bereikt. Het deel blijft echter alert en zodra zijn doel in gevaar dreigt te komen, activeert het deel zichzelf weer. Het zou dus niet goed zijn voor de persoon in kwestie mocht dat deel ‘ontslagen’ worden. Het perfectionistische deel uit het voorbeeld hierboven zal bijvoorbeeld ontspannen als het merkt dat er op een correcte manier wordt omgegaan met fouten en juist daardoor kan iemand een stuk ondernemender worden.

#### **FORMULEREN VAN DE LEERVRAAG EN DELEN LEREN ZIEN**

Er zijn verschillende manieren om delen te leren onderscheiden en er dan gericht mee te werken. In dit artikel gebruiken we één voorbeeld om te illustreren hoe er met delen gewerkt kan worden. Hierbij vertrekken we vanuit verschillende disciplines die we combineren tot een eigen aanpak: Psychodrama, Voice Dialogue, NLP, Ericksoniaanse Hypnose, het werken met het Sociaal Panorama (volgens Lucas Derks) en Structuuropstellingen (volgens Matthias Varga von Kibéd en Insa Spärrer). Deze disciplines hebben vooral de bedoeling om de ontwikkeling van de eigen aanpak in de diepte en in de breedte verder te ondersteunen. Naargelang de context waarin je werkt – training, coaching, opstelling, vorming, intervisie, supervisie, enz. – zul je merken dat de ene benadering meer gepast is dan de andere. Opties hebben om te werken met delen heeft dus een grote meerwaarde! Voor de duidelijkheid van dit artikel en aansluitend op de ontwikkelgerichte focus van het themanummer, hebben we gekozen voor een coachingaanpak waarbij er vertrokken wordt van de leervraag van de coachee.

Bij de aanmelding vertelt de coachee of trainee (vanaf nu ‘klant’) zijn verhaal. De initiële leervraag is vaak niet de echte vraag en juist daarom is het belangrijk om samen goed te

## Voorbeeld

Enige tijd geleden meldde een klant – manager van een logistieke afdeling – zich aan omdat hij merkte dat hij op de een of andere manier vast zat in zijn huidige rol. Hij moest zichzelf naar het werk slepen en hij merkte dat hij alles liet aanmodderen. Hij had dit al een paar keer aangekaart bij z'n manager, maar die kon daar zelf ook niet zo veel mee. Samen beslisten ze om beroep te doen op een coach. De initiële leervraag was dus heel open en alles behalve werkbaar: 'Wat is er met mij aan de hand? Waarom loop ik vast?' In eerste instantie exploreerden coach en klant samen de leervraag en stap voor stap werd duidelijk dat de klant meestal alleen in beweging kwam na een externe impuls (= confronterende feedback van manager of klant, dringend probleem, crisis, enz.). Toen werd de leervraag een stuk scherper: 'Hoe kan ik mezelf in beweging krijgen zonder extreme, externe impuls, want ik ben op een positie gekomen waar ik zelf initiatief moet nemen als manager?'

Stap voor stap gingen de coach en de klant op zoek naar momenten waarop dit wel al was gelukt. Dit werd dan vergeleken met momenten waarop het hem niet lukte en toen werd een en ander duidelijk. Er was inderdaad sprake van een innerlijk conflict tussen enkele delen. Eerst vertelde de coach de metafoor van het 'innerlijk team' en daarna benoemde hij welk intern conflict hij meende te herkennen: 'Het lijkt alsof de "dromer" in jou, telkens weer als hij zijn verhaal probeert te vertellen, wordt onderbroken door de "criticus". En net daardoor kan dat wat jou in beweging zou zetten van binnen uit, namelijk een uitdagend toekomstbeeld (= een droom, een visie) zich niet vormen in je hoofd. Zelfs je "plannen bouwer" of "realist" krijgt de kans niet om te praten over hoe hij die droom zou kunnen realiseren. Je dromen worden meteen in de kiem gesmoord door je "criticus". Herken je dat?!' De klant herkende dit patroon en samen gingen ze verder aan de slag.

onderzoeken waar het echt om gaat. Dit is vaak al een hele opluchting voor de klant. In dat opzicht spreekt Louis Cauffman (2003) over een 'werkbaar leervraag'. Tijdens deze fase is het als begeleider belangrijk om bij jezelf na te gaan of dit een vraag is die je kan benaderen met de 'innerlijk team'-bril. Je intuïtie is hierbij een goede gids. Als die keuze eenmaal gemaakt is, is het vervolgens belangrijk om het innerlijk conflict en de betrokken delen te gaan benoemen. De ervaring leert dat het goed is om hierbij gebruik te maken van namen of bewoordingen die herkenbaar zijn voor mensen. Daarom laat je mensen beter zelf namen kiezen voor de betrokken delen. Om je eigen taal op dit vlak wat uit te breiden zijn er tal van inspiratiebronnen die je kunnen helpen en in die zin is het goed om wat 'modellen' in de vingers te hebben. Verderop in deze bijdrage worden een paar voorbeelden beschreven. Daarnaast is het ook goed om wat inzicht te hebben in 'succes- en faalpatronen' van mensen. Na enige tijd weet je namelijk welke delen voornamelijk cruciaal zijn voor het ontwikkelen van de ene of de andere vaardigheid.

Als er eenmaal sprake is van een werkbaar leervraag en je die hebt kunnen vertalen in delen, zijn er verschillende manieren om daarmee aan te slag te gaan. We beschrijven het voorbeeld.

### DRIE MANIEREN OM TE WERKEN MET HET INNERLIJK TEAM

Hierna worden drie mogelijke manieren uitgewerkt om een leervraag uit te diepen, telkens vertrekkende van deze case.

#### *Werken met Voice Dialogue*

De coach zet vier lege stoelen in de werkruimte neer en geeft ze – in overleg met de klant – elk de naam van het bijpassende deel: zelf (= het deel dat de samenwerking zou moeten faciliteren), dromer, criticus en realist. Vervolgens laat hij de klant plaatsnemen op de stoel van de 'dromer'. Op die manier slaagt hij erin om in gesprek te gaan met dat deel alleen – zonder dat andere delen het gesprek kunnen verstoren – wat tot dan toe steeds was gebeurd. De coach vraagt aan

de klant om vanuit zijn 'dromer' te vertellen over een bepaald project waar hij mee bezig is. Hij vertelt over een huis dat hij wil bouwen om dat dan te kunnen verhuren en over het feit dat hij daarvoor al een kapitaalplan heeft gemaakt, enz. Terwijl hij aan het vertellen is, stelt de coach plots vast dat de ogen van de klant heel erg oplichten en dat hij een stuk beweeglijker wordt, hij straalt als het ware. Daaruit leiden ze samen af dat de 'dromer' heel veel energie kan vrijmaken om aan de slag te gaan. Het was voor beiden duidelijk dat dit deel frequenter aan bod zou mogen komen.

Daarna vraagt de coach aan de klant om even op de stoel van de 'realist' te gaan zitten. Nadat de klant twee concrete stappen heeft benoemd om zijn droom verder waar te maken, merken ze beiden dat zijn 'criticus' er al doorheen probeert te komen. Daarom vraagt de coach aan de klant om eerst even op de 'criticus'-stoel te gaan zitten. Zo kunnen we de verschillende delen zuiver erkennen. Als die voldoende heeft geventileerd, keren ze terug naar de 'realist'. Met de informatie van de criticus kan de realist in elk geval al een duidelijk – en getoetst – stappenplan uitrollen, zonder dat de criticus er nog doorheen probeert te fietsen.

Deze interne dynamiek zo scherp ervaren levert een waardevol inzicht op voor de klant. Hij heeft nu gevoeld van waar de kracht komt die hem van binnenuit mobiliseert. Hij voelt hoe zijn 'criticus' veel te snel het woord neemt en daardoor een rem zet op de intern opgebouwde energie om aan de slag te gaan. Evenzo leert hij dat de 'realist' voor nog meer dyna-

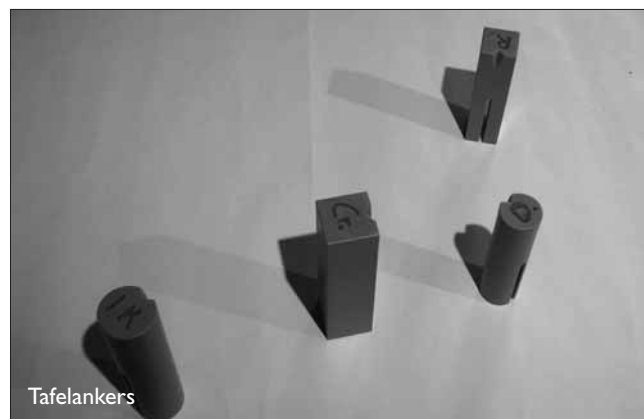
miek kan zorgen, want hoe duidelijker het stappenplan wordt, hoe meer energie er ontstaat om in beweging te komen. Door die delen afzonderlijk te ervaren, hun positieve intentie beter te herkennen en te leren hoe hij hen elk om beurt aan bod moet laten komen, krijgt de klant meer houvast om verder te groeien in zijn ontwikkeling in relatie tot het initieel gestelde thema.

#### *Werken met vloer- of tafelankers*

Bij de Voice Dialogue wordt er gewerkt met stoelen. Een andere mogelijkheid is om A4'tjes op de grond te leggen (vloerankers) of voorwerpen op tafel te zetten (tafelankers). De klant wordt dan gevraagd om zich in te leven in die verschillende plekken door erop te gaan staan of door er als het ware in te kruipen of zijn vinger op te leggen. Hier kan je grotendeels werken zoals in de eerste vorm van Voice Dialogue of je kunt er iets aan toevoegen. Zo vormt het een goede opstap naar het werken met opstellingen, de derde vorm die we hierna beschrijven. Door te werken met vloer- of tafelankers, kun je iets intuïtiever werken waardoor de ruimte om het ontwikkelproces zich te laten ontvouwen nog groter wordt. Je kunt heel mentaal blijven werken (= praten over) of je kunt peilen naar hoe iemand zich voelt op een bepaalde plek door daar letterlijk naar te peilen: 'Nu je op de plek van de 'realist' staat, hoe voelt het om helemaal in de 'realist' te zitten, wat valt je op? Wat is er anders dan daarnet?'. Je kunt vervolgens ook kijken hoe die verschillende plekken met elkaar in verbinding zijn: 'Met welk ander deel voel je



Vloerankers



Tafelankers

je verbonden of juist niet verbonden? Voel je een beweging van of naar een bepaald deel toe?' Zo wordt de dynamiek die speelt tussen de verschillende delen onderling duidelijk. Door dit aspect erbij te nemen en wat minder mentaal te werken, wordt vaak in een flits duidelijk wat er op een diepere laag speelt. Zorg er dus vooral voor dat je samen bij de ankers blijft met je aandacht anders groeit de kans dat er weer 'over' gepraat zal worden op een eerder mentale manier. Juist dit zorgt ervoor dat het een nog meer doorleefd verhaal kan worden waardoor je weer een stukje dieper kunt gaan werken.

Wat je nog kunt toevoegen is de positie van de verschillende vloerankers door de klant laten bepalen. Je kunt bijvoorbeeld vragen aan de klant om de delen op de grond te leggen of op tafel te zetten zoals ze zich volgens hem ten aanzien van elkaar verhouden. Vaak merk je dan puur aan de manier waarop de delen staan, de richting waarin ze kijken, de afstand ten opzichte van elkaar, hoe hun samenwerking in de realiteit is. Puur visueel merk je dat de criticus doorweegt op de dromer en dat de realist buitenspel staat. Stap voor stap kun je dan kijken wat er nodig is om tot een constructieve samenwerking te komen tussen die verschillende delen en dit kun je dan zichtbaar maken en onderzoeken door de ankers te verschuiven en gevoelsmatig te laten toetsen.

#### *Werken met een opstelling*

Je kunt ook werken met een opstelling. Goed wetende dat het werken met opstellingen heel wat kan losmaken, lijkt een opleiding geen overbodige luxe. Anderzijds leert men dat de rol van de begeleider van een opstelling steeds beperkter wordt omdat het proces zich als het ware vanuit het niets lijkt te ontvouwen in de representanten. Als je de nodige zorg, professionaliteit en wijsheid inzet, is het werken met kleine opstellingen zeker het proberen waard. Binnen het kader van dit artikel behandelen we het werken met opstellingen dus als een manier om te kijken naar de onderliggende dynamiek tussen verschillende conflicterende delen, als een manier om de huidige – niet meer gewenste – toestand in kaart te brengen. Dit kan vaak al heel veel opleveren. Een opstelling is een werkvorm waarbij je de verschillende



mensen die een rol spelen in de vraag van de klant een plek geeft in de ruimte als in een soort 'tableau vivant'. Je gebruikt hiervoor dus andere mensen die de reële betrokkenen 'vertegenwoordigen' (representanten). De plek van de representanten wordt vooral intuïtief gekozen door de klant zelf. Aangezien zij de klant zelf niet kennen, kunnen ze louter en alleen beroep doen op wat ze voelen en ervaren als representant. Het bijzondere aan deze werkvorm is dat de dynamiek die zich toont tussen deze representanten, een weergave is van de dynamiek die ook in de realiteit van de klant speelt. Wanneer je niet met mensen werkt maar met delen of concepten, spreken we eigenlijk van een structuuropstelling in plaats van een familieopstelling. In de foto zie je de opgestelde delen (in de cirkeltjes) in relatie tot enkele echte mensen rond de klant, bijvoorbeeld collega's, manager, directeur, vader, moeder.

Als je eenmaal weet over welke delen het gaat, vraag je aan de klant om voor elk deel iemand te kiezen uit de groep. Let wel, je stelt de delen op maar ook iemand voor de klant zelf. Hij is immers de 'leider' of 'facilitator' van het innerlijk team (hierna als 'zelf' weergegeven). Je nodigt hem vervolgens uit om die delen een fysieke plek te geven in de ruimte. Vervolgens vraag je aan de 'representanten' om hun hoofd leeg te maken en vooral te voelen wat er met hen gebeurt zodanig dat de opstelling zich kan ontvouwen in de representanten. Op de ene of andere manier zullen ze de dynamiek tussen de delen – in relatie met de gestelde leervraag – voelen. Vervolgens kun je de delen bevragen.

Begeleider: 'Hoe voel je – sinds je hier staat als 'dromer' – je op deze plek?'

Dromer: 'Ik voel me goed, maar ik voel druk komen van daar (wijst naar de criticus).'

Begeleider: 'Hoe voel jij je op deze plek?'

Criticus: 'Ik voel me groot en krachtig en ik ben vooral gefocust op hem (wijst naar de dromer).'

Begeleider: 'En hoe is het voor jou, sinds je hier staat als 'realist'?'

Realist: 'Ik voel me klein, ik voel helemaal geen verbinding met de rest, ...'

Begeleider: 'Hoe is het voor jou, sinds je hier op deze plek staat?'

IK: 'Ik voel me onrustig en klein. Het lijkt alsof ik geen controle heb over de situatie. Ik wil hem (wijzend naar de realist) er meer bij, maar merk dat hij (wijzend naar de criticus) dat in de weg staat.'

...

Door de verschillende delen te bevragen, wordt de dynamiek stap voor stap duidelijk. In het werken met deze case, werd gaandeweg duidelijk dat de 'criticus' helemaal niet opbouwend was en de situatie domineerde. Tijdens de opstelling werd duidelijk dat dit deel eigenlijk de stem was van de vader van de klant. Telkens als hij als kind iets wou ondernemen ('dromer') en dat enthousiast vertelde aan zijn vader, werd hij weggelachen. Na enkele keren ontwikkelde zich logischerwijs een nieuw deel ('criticus'), dat eigenlijk de geïnternaliseerde stem van zijn vader was (of ingeslikte vader). Dit deel zorgde er dus voor dat hij zijn dromen bij zichzelf hield en ze vooral niet ging delen. Dit zorgde ervoor dat de interne impulsen heel snel lamgelegd werden door de interne criticus. De positieve intentie van dat deel was er voor zorgen dat de klant – als kind natuurlijk – niet gekwetst zou worden. Nu de situatie veranderd was, kon de 'criticus' een andere strategie ontwikkelen en kon de geïnternaliseerde stem van de vader losgelaten worden. Door dit zichtbaar te maken ontstond er ruimte voor de andere delen, namelijk de 'dromer' en de 'realist'. De 'criticus' kon nu een veel constructievere rol spelen, een rol die de dromer en de realist op scherp zette en zo de kans op een succesvolle realisatie van de ene of andere droom groter maakte.

Met deze werkvorm kun je op twee manieren werken. Je kunt de representanten bevragen zoals hiervoor beschreven of je kunt de representanten gewoon laten voelen en hen uitnodigen om gewoon de beweging te volgen die ze in zichzelf voelen opkomen. Dit doe je door de representanten wat tijd te geven om hun gevoel te volgen (bijv. 5 à 10 minuten of tot je merkt dat de beweging van de representanten spontaan stopt omdat er een nieuw evenwicht is gevonden) en dan stop je de opstelling. Vervolgens laat je elk deel vertellen wat het ervaren heeft. Deze informatie kan vaak heel veel inzichten opleveren voor de klant en is toch voldoende laagdrempelig om in te zetten in het werken met groepen. Opstellingen zetten vaak op een subtiele, meer onbewuste manier een ontwikkelproces in beweging. In die zin is het goed om het proces ook los te laten als je merkt dat er genoeg over gepraat is. Bepaalde ontwikkelingen kunnen we namelijk ook weer helemaal vastpraten vanuit onze ratio.

#### **CONFLICTEN IN HET INNERLIJK TEAM**

In deze laatste paragraaf zetten we nog een aantal veelvoorkomende conflicten tussen delen van een innerlijk team op een rij. Je kan ze gebruiken als herkenning en/of om mee te experimenteren. Sommige zijn meer van toepassing op managers, andere meer op mensen in een beroep waar zorg voor anderen centraal staat. Het kan ook een mix zijn van meerdere delen die in conflict komen. Bij het oefenen met de werkmethode van de opstellingen is het goed om klein te beginnen. Je werkt bijvoorbeeld het best in groepjes van drie. De vraagsteller staat voor zichzelf in de opstelling en de twee andere deelnemers zet hij in één van de twee conflicterende delen. Het is ook boeiend om vooraf niet te vertellen wie je in welke rol zet. Alleen de persoon die opstelt weet dan wie waarvoor staat. Juist dat maakt het nog makkelijker voor de representanten om hun hoofd leeg te maken ... ze weten immers niet waar het om gaat. Als iedereen zijn plek heeft gekregen, laat je elke representant gewoon de innerlijke beweging die hij voelt opkomen volgen. Dit laat je doorgaan tot je merkt dat het OK is om af te breken en dan pas bevrage je de ervaring van de verschillende representanten.

Hier volgen enkele voorbeelden. Naargelang het soort mensen (beroepscategorie, jongeren, kinderen, enz.) waar je mee werkt, kun je vast nog interessante combinaties toevoegen.

- ‘taak- of resultaatgerichte deel’ vs. ‘mens- of relatiegerichte deel’
- ‘controleur’ vs. ‘ondersteuner’
- ‘vernieuwer’ vs. ‘borger’
- ‘problem solver’ vs. ‘coach’
- ‘detailist’ vs. ‘helikopter’
- ‘zelfzorg-deel’ (= aandacht voor eigen behoefte) vs. ‘zorg voor anderen-deel’ (= aandacht voor behoefte van anderen)
- ‘docent’ vs. ‘facilitator’
- ‘initiatiefnemer’ vs. ‘volger’
- ‘ondersteuner’ vs. ‘doener’
- ‘doener’ vs. ‘denker’
- ...

Zoals al eerder aangegeven, kun je ook inspiratie halen uit veelgebruikte modellen (bijv. de rollen van de manager volgens R.E. Quinn), verhalen, sprookjes, mythes (de clown, de nar, de heks, de duivel, de engel, het beest). Dit helpt om snel delen te benoemen. En sommige delen zijn zo diepgeworteld of archetypisch dat het benoemen van het deel op zich al heel verhelderend werkt. Meer en meer zul je merken dat de naam van een deel kan evolueren. In eerste instantie, en zeker als de positieve intentie van het deel nog niet duidelijk is, krijgt een deel vaak een negatieve naam. Bijvoorbeeld: ‘saboteur’, ‘jaloezise deel’, ‘gierige deel’, ‘angsthaas’, ‘pretbederver’, ... . Maar als de positieve intentie herkend en erkend wordt, zul je merken dat mensen vaak heel dankbaar worden naar dat deel. Vanaf dan kunnen ze het deel en zijn intentie zien. Juist dat zorgt dan voor een nieuwe naam en alleen dat al geeft aan dat de relatie met dat deel is verschoven, wat een mooie indicatie is van de interne beweging die iemand gemaakt heeft. Vanuit de metafoor van de vergadertafel zou je kunnen stellen dat het deel zich juist daardoor vast wat constructiever zal opstellen tijdens het overleg met de andere delen. Het voelt zich misschien wel voor het eerst echt gehoord of gezien.

Alvast heel veel succes bij het werken met ‘innerlijke teams’ ... het is vaak schitterend en openbarend werk ... zowel voor

de mensen waarmee je werkt als voor jezelf. Wil je jouw ervaringen delen, neem dan per mail contact op met Philippe via: [pbailleur@kessels-smit.be](mailto:pbailleur@kessels-smit.be)

#### LITERATUUR

- Bert Hellinger Instituut Nederland, Magazine, editie 2009.
- Cauffman, Louis (2003). *Oplossingsgericht management & coaching, simpel werkt het best. Een gereedschapskist voor ondernemende mensen*. Utrecht: Lemma.
- Derks, Lucas (1996). *Sociale denkpatronen, NLP en het veranderen van onbewust sociaal gedrag*. Utrecht: Servire.
- Dilts, Robert (1991). *Tools for Dreamers, Strategies for Creativity and the Structure of Innovation*. Capitola CA: Meta Publications.
- Dilts, Robert (1998). *Modeling with NLP*. Capitola CA: Meta Publications.
- Dilts, Robert (2003). *From coach to Awakener*. Capitola CA: Meta Publications.
- Gilligan, Stephen (1997). *The Courage to Love, Principles and Practices of Self-relations Psychotherapy*. New York: Norton.
- Holitzka, Marlies & Remmert, Elisabeth (2004). *Systemische organisatie opstellingen, conflicten oplossen op het werk*. Katwijk aan Zee: Panta Rhei
- Stone, Hal & Stone, Sidra (1989). *Embracing Our Selves, the Voice Dialogue Manual*. Novato, CA: New World Library.
- Vandamme, Rudy (2007). *Gedragpatronen*. Amsterdam: Prentice Hall
- Veenbaas, Wibe & Weisfelt, Piet (1999). *De reiziger en zijn gids, doelgericht (samen)werken in organisatie, training en therapie*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Weber, Gunthard (2003). *Het succes van organisatie opstellingen, de methode van Bert Hellinger in praktijk gebracht*. Haarlem: Altamira-Becht
- Zen Master Dennis Genpo Merzel (2007). *Big Mind – Big Heart, Finding Your Way*. Salt Lake City: Big Mind Publishing

#### NOTEN

- 1 Deze strategie werd in kaart gebracht door Robert Dilts in het boek: *Tools for Dreamers, Strategies for Creativity and the Structure of Innovation*.