

Tussentaal

Spanjersberg, M. (2025) • Uitgeverij IJzer, 206 pp.

Ilke Gysen •

Tussentaal van Marijke Spanjersberg is een scherpzinnig en toegankelijk boek over hoe mensen in organisaties met elkaar communiceren. Als organisatieadviseur en expert in systemisch werken onderzoekt Spanjersberg waarom gesprekken vastlopen, hoe misverstanden ontstaan en hoe taal kan bijdragen aan beweging in plaats van weerstand. Omdat zij expliciet de vertaalslag maakt naar de organisatiewereld, begon ik met hoge verwachtingen aan dit boek. In mijn werk als systemisch coach begeleid ik mensen die vastlopen op het werk, vaak door collegiale samenwerkingsmoeilijkheden. Ik merk hoe zoekend medewerkers zijn in het praten over wat er *tussen* collega's gebeurt. Precies daarom sprak het concept *tussentaal* mij meteen aan.

Spanjersberg maakt een onderscheid tussen *in-mensen-taal* en *tussen-mensen-taal*. In-mensen-taal verwijst naar wat er in onszelf of in de ander omgaat; tussen-mensen-taal gaat over wat er tussen mensen gebeurt. Volgens haar zijn we sterk gericht op die eerste vorm, terwijl de tweede veel moeilijker is. Ze verwijst naar Rumi: 'Je moet niet alleen één begrijpen, maar ook twee, omdat één en één twee maakt.' (p. 10) Dat is precies de kern van haar betoog: communicatie is relationeel, niet individueel.

Het boek bestaat uit twee grote delen. Het eerste deel gaat over het internaliserende discours: de maatschappelijke en historische ontwikkeling van het binnenkantdenken. Het tweede deel gaat over het vergroten van de talige tus-

-
- Klinisch psycholoog – systeemtheoretisch psychotherapeut, opleider en staflid van de Interactie-Academie.
E-mail: ilke.gysen@iaac.eu

senruimte: hoe we taal kunnen gebruiken om relationele dynamieken zichtbaar en bespreekbaar maken.

Deel 1: Dieptetaal

Spanjersberg beschrijft hoe het binnenkantdenken een dominant sociaal discours is geworden. Ze verwijst naar Charles Taylor die stelt dat de ‘bocht naar binnen’ het heeft gewonnen van de blik naar opzij. Het idee dat je een betere versie van jezelf wordt door jezelf volledig te kennen en te ontwikkelen, is diep doorgedrongen in onze samenleving. Ook in organisaties is dit denken sterk aanwezig: alles wordt een persoonlijke competentie, iets wat je moet bereiken als je maar hard genoeg werkt.

In mijn werk herken ik deze tendens. Problemen worden vaak gepsychologiseerd: wanneer iets misloopt, wordt er gekeken naar individuele tekortkomingen in plaats van naar wat er *tussen* mensen gebeurt. Wat speelt er tussen collega's? Tussen team en leidinggevende? Tussen medewerker en beleid? De context wordt te vaak vergeten waardoor er heel eng naar moeilijkheden wordt gekeken.

Spanjersberg legt uit dat in-mensen-taal onvoldoende is om het relationele spel te begrijpen. Toch gebruiken we die taal ook om de binnenkant van anderen te duiden. Ze omschrijft dit als *mentale overmoedigheid*: omdat we experts zijn in onze eigen binnenwereld, denken we dat we dat ook zijn in die van anderen. Daardoor ontstaan uitspraken zoals: ‘Hij blijft vaag omdat hij geen verantwoordelijkheid wil nemen.’ We vullen de binnenkant van de ander in, zonder dat we daar werkelijk toegang toe hebben. Ook deze tendens is in het werkveld erg voelbaar. Zowel binnen individuele coaching als teamcoaching merk ik dat collega's elkaar erg weinig bevragen. Ze gaan ervanuit te weten waarom hun collega doet wat die doet. Hierdoor ontstaat er erg veel ruis in de communicatie en dit bemoeilijkt de samenwerking. Bij nieuwere teams merk ik dat er vaak nog een zekere schroom op zit om elkaar te bevragen en bij de meer ervaren teams lopen ze het risico te denken dat ze elkaar al goed genoeg kennen. Maar ook dan blijft dit een grote valkuil: ze gaan voorbij aan de vele beïnvloedingen die er telkens spelen en die fluctueren in de tijd.

Transparantie als valkuil

Aan het einde van deel 1 bespreekt Spanjersberg het maatschappelijke verlangen naar transparantie. We willen alles weten: medische dossiers, beleidsbeslissingen, interne communicatie. Ook organisaties volgen deze trend: glazen gebouwen, open ruimtes, intervisie. Maar transparantie is minder eenvoudig dan ze lijkt.

Ze beschrijft drie struikelblokken:

1. **Transparantie maakt niet alles helder.** Elke vorm van openheid creëert nieuwe ambiguïteit. Dit herken ik sterk in organisaties die een reorganisatie doormaken: hoe veel informatie er ook wordt gedeeld, er ontstaat telkens opnieuw mistigheid en spanning.
2. **Transparantie kan moeilijkheden uitvergroten.** Meer openheid kan leiden tot meer onveiligheid, zeker wanneer het verlangen naar het uiten van eigen ongenoegen groter is dan de compassie voor de ander.
3. **Transparantie kan ongewenste effecten hebben.** Hoe meer druk op openheid, hoe meer strategisch gedrag ontstaat. De eerlijkheid die men nastreeft, wordt niet altijd bereikt. Soms versterkt transparantie net het gevoel van oneerlijkheid.

Spanjersberg concludeert dat diepte en transparantie de fundamentele vormen van het in-mensen-kijken paradigma, waarin problemen worden gezien als individuele tekortkomingen. Dit leidt tot attributiefouten: we overschatten de invloed van persoonlijkheid en onderschatten de invloed van context. Hoewel we weten dat gedrag relationeel en situationeel is, blijven organisaties medewerkers beoordelen als losstaande individuen. Dit is bijvoorbeeld ook merkbaar in functionerings- en evaluatiegesprekken. Heel wat organisaties focussen tijdens deze gesprekken voornamelijk op het inhoudelijke werk, maar op vlak van samenwerking en collegialiteit worden zelden doelstellingen geformuleerd.

Deel 2: Tussentaal

In het tweede deel pleit Spanjersberg voor een verschuiving naar *tussentaal*: een taal die uitdrukking geeft aan wat er tussen mensen gebeurt, zonder te vervallen in interpretaties van hun binnenkant. Medewerkers worden niet langer gezien als geïsoleerde individuen, maar als deel van een groter geheel.

Dit sluit nauw aan bij hoe ik en mijn collega's van het team 'mens, werk en organisatie' kijken naar samenwerking. In coaching richten we ons op de interacties tussen medewerkers. Bijvoorbeeld een leidinggevende verschijnt niet op dezelfde manier in elk team; gedrag ontstaat in relatie tot anderen.

Spanjersberg beschrijft verschillende vormen van tussentaal die helpen om samenwerking te verbeteren en patronen te doorbreken.

Spelen met woorden

Spanjersberg benadrukt het belang van verbreding: alle betrokkenen moeten worden meegenomen. Dit herken ik sterk. Teamcoachingsvragen komen vaak via leidinggevendens binnen, waardoor je slechts één perspectief krijgt. Daarom is ons uitgangspunt dat we starten met het volledige team, zodat de tussenruimte zichtbaar wordt.

Teamverantwoordelijke Elke neemt contact op met ons in verband met een van de teams waar zij leidinggevende van is. Ze zou graag een teamcoachingstraject opstarten omdat ze merkt dat team Y moeilijk tot samenwerking komt. Het zijn allemaal eilandjes waardoor er van échte samenwerking weinig sprake is. Elke denkt dat het goed zou zijn als ze wat beter met elkaar kunnen communiceren. Ik plan met haar een afspraak in om een eerste bijeenkomst te organiseren met het volledige team. Ter voorbereiding laat ik het team nadenken over waar zij vinden dat het team al sterk in is en waar er nog werk aan de winkel is. Ze mogen dit inventariseren op drie niveaus: inhoud van het werk, relatie/samenwerking en organisatie van het werk. Tijdens de eerste bijeenkomst hadden de meeste medewerkers hier goed over nagedacht en kwamen we tot een genuanceerder verhaal dan 'gebrek aan communicatie'. Hierdoor konden we een plan van

aanpak maken op maat van de noden en wensen van het team. De kans op succes van dit coachingstraject werd daarmee vergroot.

Spanjersberg beschrijft ook taal die verschil uitdrukt: systeemdenkers denken in termen van verschil. Door oordelen te vervangen door beschrijvingen ontstaat meer zuurstof in gesprekken. Dit is bijzonder bruikbaar in mijn coachingswerk.

Circulaire vragen nodigen uit tot het onderzoeken van wederkerigheid. Externaliserende taal helpt om problemen buiten de personen te plaatsen, waardoor er opnieuw grip ontstaat. Het concept *ontschuldigen*, het zichtbaar maken van gelaagdheid en complexiteit, vind ik waardevol, al vraagt het de aanwezigheid van een derde partij. Dit is jammer genoeg niet altijd het geval tijdens de individuele coachingsgesprekken.

Tussenpersonen die geen kant kiezen en oog hebben voor context, zijn vaak onzichtbaar maar cruciaal. In teamcoaching vraagt dit een blijvende alertheid, wie spreekt er minder? En hoe krijg je deze stemmen meer op de voorgrond.

Tussentaalse beeldtaal

Beeldtaal maakt relationele dynamieken zichtbaar. Spanjersberg onderscheidt *patroontaal* en *streepjestaal*.

Patroontaal

Patronen zijn stileringen van wat zich tussen mensen afspeelt. Ze kunnen verbinden, maar ook vastzetten. Spanjersberg onderscheidt drie grondvormen:

- **Magneetpatronen:** mensen raken verstrikt door complementaire kwetsbaarheden. Interessant, maar vraagt voorzichtigheid: wat hoort thuis in coaching en wat in therapie?
- **Spelregelpatronen:** relationele spelregels bepalen hoe inhoud wordt begrepen. Onder hoge druk ontstaan hier sneller conflicten. Dit herken ik sterk in teams met hoge werkdruk, personeelstekort, veel veranderingen ...

- **Ziende-blind-patronen:** we overschatten ons zicht op de situatie. Oshry benadrukt dat context bepalend is: we zien slechts ons eigen stukje, overschatten individuen en onderschatten processen. Spanjersberg ontwikkelde vijf stappen om patroontaal te bespreken, waardoor gedrag een constructievere betekenis krijgt en de circulaire aard van interacties zichtbaar wordt.

Streepjestaal

Streepjestaal helpt om relatienetwerken te analyseren. Enkele vuistregels:

- Begin niet in het centrum van het conflict.
- Versterk meervoudige partijdigheid.
- Benut kleine verschillen.
- Maak nieuwe verbindingen en maak te hechte relaties losser.

Dit zijn krachtige interventies wanneer systemen vastlopen.

Spelregeltaal

Spelregels beschrijven hoe we ons tot elkaar verhouden. Ze vormen een buffer tegen internaliserend communiceren. In organisaties zie ik hoe medewerkers soms verlangen naar strakkere spelregels om minder van elkaar te moeten vinden. Maar te strakke kaders beperken de bewegingsruimte. Het blijft zoeken naar balans. Daarnaast is het ook belangrijk om dit als een flexibel iets te benaderen. Een team kan op moment 1 meer nood hebben aan strakkere spelregels, maar dit kan veel minder belangrijk zijn op moment 2.

Spelregels kunnen inhoudelijk of relationeel georiënteerd zijn. Het risico is dat organisaties vooral inhoudelijke spelregels maken, terwijl relationele spelregels stabiliteit en veiligheid bieden. Spelregels situeren zich dus tussen inhoud én medewerkers. Om te spreken over relationele spelregels moet een team kunnen spreken over wat ze van elkaar verwachten op relationeel ni-

veau. Hoe kunnen ze een goede collega voor elkaar zijn? Dit is een teaminterventie die ik vaak toepas bij nieuwe teams. Wat vind ik belangrijk in het werk en hoe kunnen mijn collega's mij hierbij ondersteunen? Bijvoorbeeld: ik vind orde en netheid belangrijk. Mijn collega's kunnen een goede collega zijn door erop te letten dat ze het gemeenschappelijke bureau netjes achterlaten. Als ze niet weten wat ze met een bepaald document moeten doen, kleef er dan een briefje op met de reden waarom dat document er nog ligt. Dit zorgt ervoor dat iedereen elkaar beter kan begrijpen.

Tot slot

Tussentaal is een rijk en relevant boek voor iedereen die werkt met mensen en verandering. Spanjersberg slaagt erin om complexe relationele dynamieken helder te verwoorden en biedt taal die zowel verdiepend als praktisch bruikbaar is. Voor mijn werk als systemisch coach is dit boek bijzonder waardevol: het bevestigt wat ik in de praktijk zie, geeft woorden aan wat vaak impliciet blijft en biedt handvatten om gesprekken te verschuiven van individueel naar relationeel. Het nodigt uit tot reflectie én tot toepassing.