

Relationele sensitiviteit

Zien wat er speelt tussen mensen

Relationele sensitiviteit is het vermogen om waar te nemen wat zich in de interactie tussen mensen ontwikkelt, ook wanneer dit nog niet expliciet wordt uitgesproken. Het gaat om aandacht voor de onderstroom van samenwerking: wie gemakkelijk spreekt en wie terughoudend blijft, waar spanning ontstaat, welke signalen worden vermeden en hoe de energie in gesprekken verschuift. Het opmerken van deze onderstroom vraagt meer dan alleen kijken; het vraagt aandachtig waarnemen.

Daarbij is het onderscheid tussen zien en waarnemen belangrijk. Zien gebeurt vaak automatisch: we herkennen iets en geven er direct betekenis aan. Waarnemen vraagt meer aandacht. Het betekent dat je langer stilstaat bij wat je opmerkt, zonder meteen te verklaren, beoordelen of op te lossen wat er gebeurt.

Juist bij complexe opgaven is dit belangrijk, omdat veel vraagstukken niet alleen worden beïnvloed door inhoudelijke keuzes, maar ook door wat zich ontwikkelt in de samenwerking tussen mensen. Veel van wat invloed heeft op samenwerking zit niet alleen in wat mensen zeggen, maar ook in hoe zij het zeggen. Denk aan toon, stiltes, terughoudendheid, herhaling of de manier waarop mensen op elkaar reageren. Zonder relationele sensitiviteit richt leiderschap zich gemakkelijk vooral op wat expliciet en bespreekbaar is, terwijl veel belangrijke processen zich juist meer op de achtergrond afspelen.

Relationele sensitiviteit gaat bovendien niet alleen over waarnemen. Wat iemand doet, beïnvloedt ook wat daarna zichtbaar wordt. Een vraag stellen, een observatie benoemen of een gesprek een andere richting geven kan nieuwe reacties oproepen of juist bepaalde signalen naar de achtergrond laten verdwijnen. Waarnemen en handelen beïnvloeden elkaar daarom voortdurend.

Ontwikkelen van relationele sensitiviteit

Relationele sensitiviteit ontwikkelt zich vooral door bewuster te leren waarnemen in plaats van sneller te analyseren. Dat vraagt oefening in het verleggen van aandacht van inhoud naar interactie, het terughalen van wat er tijdens gesprekken feitelijk gebeurde en het onderscheiden van observatie en interpretatie. Ook helpt het om anderen te vragen wat zij in dezelfde situatie hebben waargenomen. Dat kan het eigen perspectief verbreden en blinde vlekken zichtbaar maken. Daarnaast vraagt dit vermogen om niet direct conclusies te trekken, maar eerst beter te proberen te begrijpen wat zich ontwikkelt.

Valkuilen onder druk

Juist omdat relationele sensitiviteit aandachtig waarnemen vraagt, kunnen onder druk gemakkelijk valkuilen ontstaan.

Een eerste valkuil is dat we snel betekenis geven aan wat we zien of horen. Een eerste indruk of interpretatie kan dan ongemerkt als feit worden beschouwd. Daardoor raken andere mogelijke verklaringen uit beeld en worden keuzes gemaakt op basis van aannames. Onder druk ontstaat bovendien gemakkelijk de neiging om vooral signalen op te merken die bestaande verwachtingen of overtuigingen bevestigen. Signalen die daar minder goed bij passen, krijgen dan vaak minder aandacht of worden minder belangrijk gemaakt. Daardoor bestaat het risico dat gedrag sneller vanuit één betekenis wordt verklaard, terwijl ook andere interpretaties mogelijk zijn. Wat als weerstand wordt gezien, kan bijvoorbeeld ook voortkomen uit onzekerheid over veranderende verantwoordelijkheden, loyaliteit aan eerdere besluiten of zorgen die nog niet expliciet zijn uitgesproken.

Een tweede valkuil is dat de aandacht onder druk vooral naar de inhoud verschuift. Inhoud voelt vaak duidelijker en veiliger dan interactie. Daardoor verschuift de aandacht gemakkelijk naar oplossingen, acties en besluiten. Het risico hiervan is dat signalen in de samenwerking minder aandacht krijgen en naar de achtergrond verdwijnen. Veranderingen in betrokkenheid, spanning of terughoudendheid blijven dan sneller onopgemerkt, terwijl juist deze signalen veel kunnen zeggen over hoe samenwerking zich ontwikkelt.

Een derde valkuil is dat iemand vooral blijft kijken en begrijpen zonder daar iets mee te doen. Het waarnemen van patronen of signalen leidt dan niet vanzelf tot handelen. Het risico hiervan is dat sensitiviteit vooral beschouwend blijft en onvoldoende wordt gebruikt om beweging of afstemming in de samenwerking te ondersteunen. Wat wordt waargenomen krijgt dan onvoldoende betekenis in de interactie en blijft beperkt tot inzicht zonder vervolg in handelen.

Van waarnemen naar handelen

Waarnemen alleen is niet voldoende. Relationele sensitiviteit krijgt pas echt betekenis wanneer waarnemingen worden gebruikt in de interactie. Dat kan bijvoorbeeld door een observatie te benoemen, een vraag te stellen of aandacht te geven aan wat nog niet wordt uitgesproken. Wanneer waarnemen niet wordt verbonden aan handelen, bestaat het risico dat iemand vooral blijft kijken en begrijpen zonder dat dit leidt tot beweging of betere afstemming in de samenwerking.

Bewust omgaan met interpretaties

Relationele sensitiviteit vraagt steeds opnieuw om onderscheid te maken tussen wat feitelijk wordt waargenomen en welke betekenis daar direct aan wordt gegeven. Om meer inzicht te krijgen in eigen én gezamenlijke patronen van waarnemen en betekenis geven, kan het helpen om bewust stil te staan bij een aantal reflectievragen. Deze vragen kunnen zowel individueel als gezamenlijk worden gebruikt.

- Wat neem ik of nemen wij feitelijk waar, en wat vullen we direct in?
- Welke andere verklaringen zijn mogelijk?
- Richt ik of richten wij de aandacht vooral op de inhoud of op de interactie?
- Welke signalen vermijden we of merken we vaak pas achteraf op?
- Welke patronen herkennen we in onze manier van kijken en interpreteren?

Betekenis voor leiderschap

Relationele sensitiviteit gaat niet alleen over bewuster kijken naar anderen, maar ook over bewustzijn van de eigen én gezamenlijke manier van waarnemen en betekenis geven. Juist bij complexe opgaven helpt relationele sensitiviteit leiders om zichtbaar te maken wat zich tussen mensen afspeelt, gezamenlijk betekenis te geven aan wat er ontstaat en gericht te handelen in situaties waarin de richting nog niet vastligt.