



Doorbreken van
organisatiepatronen



Odetta Moeskops

Doorbreken van organisatiepatronen



Copyright © 2014

Uitgever: RoodPurper Publicaties, Amsterdam

www.roodpurper.nl

Titel: Doorbreken van organisatiepatronen

Auteur: Odette Moeskops

Druk: Pumbo, Zwaag

Grafisch ontwerp: Peter van Deursen, www.petervandeursen.nl

Opmaak binnenwerk: Libre Uitgeverij | Communicatie, www.libre.nl

1ste druk

Ook verkrijgbaar als gebonden boek

ISBN 978-90-822077-1-2

NUR 801

© Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

Doorbreken van organisatiepatronen



Odette Moeskops

Voorwoord

Doorbreken van organisatiepatronen

Iedere organisatie heeft een herkenbare rationele logica. Maar in iedere organisatie komt daarnaast een veel minder zichtbare emotionele logica voor. Een onderstroom met geheel eigen wetmatigheden. Hierin kunnen zich patronen vormen die het organisatielven productief maken, maar die organisaties ook gevangen kunnen houden in gedrag dat door (bijna) niemand wordt gewenst. Concepten uit de psychoanalyse en de systeemtheorie bieden een ‘systeempychodynamisch’ perspectief. Ze vormen een kader dat behulpzaam is bij het identificeren van deze patronen, bij het diagnosticeren van de organisatiesituaties waarin ze voorkomen en (niet in het minst) bij interventies om gewenste situaties te bestendigen en ongewenste te helpen voorkomen of beëindigen.

5

Organisatieadviseur Odette Moeskops heeft in dit boek haar kennis en ervaring gebundeld. In een tiental hoofdstukken wordt de lezer vertrouwd gemaakt met de wetenschappelijke traditie waaruit het systeempychodynamisch perspectief voortkomt en worden theoretische kernconcepten toegelicht. Daarnaast bespreekt zij veel voorkomende patronen in praktijksituaties. Daarmee is ‘Doorbreken van organisatiepatronen’ een uniek boek in het Nederlands taalgebied. Extra aantrekkelijk in een tijd waarin de neuropsychologie steeds meer wetenschappelijke evidentie aanlevert over processen die weliswaar vaak onbewust verlopen maar desalniettemin van groot sturend belang blijken.

Door de opzet die Moeskops heeft gekozen - en door het feit dat elk hoofdstuk ook op zichzelf kan worden gelezen - is dit boek voor verschillende doelgroepen interessant: voor wetenschappers, voor organisatieadviseurs, voor managers, voor deelnemers aan (professional) masteropleidingen en niet in de laatste plaats voor ieder ander die geboeid is door het fenomeen van (ogenschijnlijk) ongrijpbare onderstromen in organisaties.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	13
-------------------	----

Hoofdstuk 1

Doorbreken van organisatiepatronen.....	19
---	----

Over de onderstroom in organisaties

Inleiding.....	21
1. Doorbreken van organisatiepatronen.....	22
2. De logica van de onderstroom.....	22
3. Voor wie is het boek bestemd?.....	25

7

Hoofdstuk 2

Zich herhalende patronen in organisaties.....	31
---	----

Over systemische patronen

Inleiding.....	33
1. Wat zijn systemische patronen?.....	34
2. Uitgangspunten van een systemische diagnose en interventie.....	35
3. Systemische patronen in psychoanalytisch perspectief.....	36
4. Drie systemische basispatronen van actie en reactie.....	38
Het daadkrachtpatroon.....	38
Het draagvlakpatroon.....	43
Het interactieve patroon.....	48
5. Intervenieren in systemische patronen.....	53
Eerste interventiestap - De positie ten opzichte van het systeem.....	54
Tweede interventiestap - Diagnose en interventie zijn niet te scheiden.....	55
Derde interventiestap - Het formuleren van hypothesen over het systemische patroon.....	56
Vierde interventiestap - Acceptatie van systemische hypothesen verkrijgen.....	56
Vijfde interventiestap - Concrete handreikingen bieden om systemische patronen te doorbreken.....	57
6. Slot.....	62

Hoofdstuk 3

Het vermogen om te verdragen	69
------------------------------------	----

Over jezelf als instrument

Inleiding	72
1. Kernconcepten	73
Projectieve processen	73
Collusie	75
Repeterende patronen	76
Tegenoverdracht als instrument om te onderzoeken	77
8 2. Methodisch handelen	79
Jezelf als onderzoeksinstrument	79
Rêverie om te onderzoeken	80
3. Het vermogen tot verdragen	84
4. Slot	87

Hoofdstuk 4

De veerkracht van groepen	93
---------------------------------	----

Over holding en containment in organisaties

Inleiding	95
1. Boodschappers van zich herhalende patronen	97
2. De context als trigger van regressie	100
3. Holding en containment	100
4. Zichzelf versterkende patronen	103
5. Vlucht van taak, rol en grenzen	106
6. Variatie in de rol van de adviseur	109
Relatief gemakkelijk te doorbreken patronen	110
Moeilijk te doorbreken patronen	111
Weerbarstige organisatiepatronen	112
7. Slot	114

Hoofdstuk 5**Wegvluchten van een reorganisatie**..... 121*Over afstand en nabijheid*

Inleiding	123
1. Communicatie van onderop	125
2. Contact met wat zich ontwikkelt? Drie scenario's	126
3. Projectieve processen: de manager als redder of zondebok	127
4. Wie heeft oog en oor voor de emotionele reacties?	129
5. Hoe merk je dat je bezig bent te vluchten van de eigen reorganisatie?	131
6. Het vergroten van het vermogen tot verdragen	133

9

Hoofdstuk 6**De sandwichpositie van de middenmanager**..... 137*Over het terugkrijgen van invloed*

Inleiding	139
1. Wat zijn systemische patronen?	140
2. Kernpunten van de systemische methodiek	140
3. Het reconstrueren van het verhaal van rol en context	143
4. Het verkennen van de betrekkingen	144
5. Meervoudig betekenis geven	145
6. Verandering in het systeem kan vanuit elke positie	146
7. Het identificeren van een systemisch patroon	147
8. De sandwichpositie	148
9. Slot	149

Hoofdstuk 7

Vanzelfzwijgend.....	153
----------------------	-----

Over veel voorkomende patronen in teams

Inleiding.....	155
1. Vanzelfzwijgend.....	157
2. Cohesie.....	159
3. Samen sterker de wereld tegemoet.....	161
4. Van elkaar dragen en de (te) moeilijke gevoelens ‘uitbesteden’.....	167
5. Zelforganiserend.....	169
10 6. Ieder voor zich.....	171
7. Zelfsturing.....	174
8. Topje van de ijsberg.....	176
9. Wat wordt niet verdragen?.....	179
10. Wat maakt een team veerkrachtig?.....	185

Hoofdstuk 8

Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken.....	191
--	-----

Over de invloed van voorbeeldgedrag

Inleiding.....	193
1. Intervenieren op microniveau.....	196
2. Het meest invloedrijke team.....	197
3. Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken.....	199
Procespositie.....	199
Het borgen van de reflexieve ruimte.....	200
Meerdere wijzen van betekenisgeving.....	201
Casuïstiek in het hier en nu als aangrijpingspunt.....	203
De relatie van de adviseur met het systeem.....	205
4. Van team naar organisatieniveau.....	207
5. Slot.....	209

Hoofdstuk 9

Kwetsbaarheid en afhankelijkheid	213
---	------------

Over de relatie tussen bestuur en toezicht

Inleiding	215
1. Relaties die tot effectief toezicht leiden	217
2. Relaties die niet tot effectief toezicht leiden	220
3. De relatie maakt het verschil	224
4. Een systeempsychodynamisch perspectief	226

II

Hoofdstuk 10

Breekbare idealen	235
--------------------------------	------------

Over illusie en desillusie van bestuurders en directeuren

Inleiding	237
1. Door de wol geverfd	238
2. Desillusie: verlies van spankracht en effectiviteit	241
3. Illusie en desillusie: vooral zelf verdragen	243
4. Breekbare idealen	245
5. Een systeempsychodynamisch perspectief	246

Index	252
--------------------	------------

Bronvermelding	255
-----------------------------	------------

Over de auteur	257
-----------------------------	------------

Notities	259
-----------------------	------------

Samenvatting

Hoofdstuk 1

Doorbreken van organisatiepatronen

Over de onderstroom in organisaties

Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en de invloed van de onderstroom daarop. De onderstroom is iets waar ieder die in organisaties werkt een beeld van heeft. Psychoanalytische en systemische concepten bieden er een bril en voelsprietten voor. De meeste adviseurs en managers die met deze concepten kennismaken reageren met: ‘Dit geeft mij de taal voor iets, waar ik eerder de woorden niet voor had’. Zij doelen er dan op hoe de onderstroom voordien ongrijpbaar voor ze was, maar wel van veel invloed op het handelen. In dit hoofdstuk wordt besproken wat een ‘systeempychodynamisch’ perspectief is, op welke wetenschappelijke traditie dit voortborduurde en wat maakt dat dit een handelingskader biedt.

13

Hoofdstuk 2

Zich herhalende patronen in organisaties

Over systemische patronen

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen zonder slag of stoot. In veel veranderingen komen dezelfde zich herhalende patronen voor. Met een systeempychodynamische bril kun je naar de onderstroom van organisaties kijken. Deze is van invloed op gedragspatronen. Je ziet, wanneer deze bril opstaat ‘systemische’ patronen, je krijgt oog voor het effect van emoties en voor ‘wetmatigheden’ die optreden. Dit helpt te interveniëren en daardoor kan meer grip op veranderingsprocessen worden verkregen. In dit hoofdstuk bespreek ik uitgangspunten van het systeempychodynamische perspectief aan de hand van drie patronen die in veel veranderingsprocessen voorkomen: daadkracht, draagvlak en interactief. Deze drie ‘systemische’ patronen zijn daarmee archetypisch. Ik illustreer ze ieder met een uitgebreide casus.

Hoofdstuk 3

Het vermogen om te verdragen

Over jezelf als instrument

14 Je kunt soms in iets worden meegezogen zonder het te willen. De meeste adviseurs en managers hebben wel eens ervaren dat zich in organisaties een onderstroom voordoet of bij henzelf ‘heftige’ emoties ontstaan, die hen een bepaalde richting op lijken te sturen en waar weinig controle over is. Dit hoofdstuk gaat erover wat maakt dat dergelijke emoties en krachten invloed hebben op het handelen van adviseur en manager en wat maakt dat het ‘vermogen om te verdragen’ nodig is. Aan onverwachte krachten of heftige emoties die tijdens diagnose en interventie ontstaan, wordt met behulp van een psychoanalytisch perspectief betekenis gegeven. Met deze bril wordt deze onderstroom beschouwd als een proces van onbewuste communicatie. Deze onderstroom wordt daarmee een venster dat zicht kan geven op onbewuste processen en zich herhalende patronen binnen de organisatie. Dat is werken met ‘jezelf als instrument’.

Hoofdstuk 4

De veerkracht van groepen

Over holding en containment

Het blijkt vaak veel eenvoudiger een patroon te doorzien dan het te veranderen. Wat nu maakt dat er verschillen zijn in het gemak waarmee terugkerende patronen te doorbreken zijn? Terugkerende patronen kunnen ontstaan wanneer managers en medewerkers onvoldoende holding en containment ervaren voor de spanningen die met werken gepaard gaan. Het gevolg kan zijn dat groepen hun veerkracht verliezen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De begrippen ‘holding’ en ‘containment’ helpen te expliciteren wat in organisaties (vanuit het systeempsychodynamisch perspectief) nodig is om te werken en te kunnen ontwikkelen en wat er gebeurt als dit niet ‘goed genoeg’ is. Ik geef een driedeling in gedragspatronen waarmee het mogelijk wordt een onderscheid te maken in gedragspatronen die (relatief) gemakkelijk te doorbreken zijn, die moeilijk te doorbreken en die weerbarstig zijn.

Hoofdstuk 5

Wegvluchten van een reorganisatie

Over afstand en nabijheid

Om verschillende redenen kiezen veel managers in tijden van reorganisatie en afslanking voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Wie dat doet, heeft daar ongetwijfeld een goede motivatie voor. Maar wat is de keerzijde en welke zijn de gevolgen? Als de formele top-downcommunicatiekanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt, gaan communicatie en beeldvorming in de organisatie onverminderd voort. Dit kan angst en weerstand dan stevig doen oplopen. Met als mogelijke consequentie dat het benodigd draagvlak niet wordt bereikt. In dit hoofdstuk een schets van een veel voorkomend archetypisch patroon - 'wegvluchten van een reorganisatie' - en een aantal handreikingen om managers te helpen bij de eigen reorganisatie of afslanking in de buurt te blijven.

15

Hoofdstuk 6

De sandwichpositie van de middenmanager

Over het terugkrijgen van invloed

Een archetypisch patroon in organisaties is de sandwichpositie: je 'geplet' en machteloos voelen. Welke steun kan een middenmanager - of een ander die zich in zo'n situatie bevindt - verwachten van een 'systemische' aanpak? Dit hoofdstuk illustreert op praktische wijze hoe een dergelijke interventie werkt en voor doorbraak in gestagneerde organisatieontwikkeling kan zorgen. Het is tegelijk een demonstratie, hoe achter een ogenschijnlijk eenvoudige 'lineaire vraag' de complexiteit zichtbaar kan worden gemaakt, op een wijze die de 'probleemeigenaar' zijn macht en invloed teruggeeft zelf verandering in zijn situatie te brengen.

Hoofdstuk 7

Vanzelfzwijgend

Over veel voorkomende patronen in teams

Teams hebben tegenwoordig minder leiding en moeten vaker hun samenwerking zelf organiseren. Daarnaast zijn er in de meeste organisaties vele veranderingen waaraan teams zich moeten aanpassen. Dit heeft effect op de patronen en relaties die in een team ontstaan. De systeempychodynamische bril die in dit hoofdstuk wordt opgezet

helpt te begrijpen hoe patronen in teams zich ‘vanzelfzwingend’ kunnen ontwikkelen. Dit gebeurt grotendeels zonder woorden, in reactie op het gedrag van anderen. Ik illustreer dit met vele praktijkvoorbeelden, waaronder de veel voorkomende patronen ‘samen sterk’ en ‘ieder voor zich’. Degenen die dagelijks met teams werken (managers en adviseurs) krijgen hiermee aanknopingspunten bij wat in hun teams gebeurt, krijgen zicht op de effecten van veranderingen, hun invloed erop en handvatten om tussenbeide te komen.

Hoofdstuk 8

Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken

16

Over de invloed van voorbeeldgedrag

Organisatiepatronen kunnen een onderdeel gaan vormen van de cultuur van de organisatie. Het worden dan patronen waar niemand meer iets aan lijkt te kunnen doen. Invloedrijke teams nemen door hun (in-)formele macht een bijzondere positie in. Wanneer een invloedrijk team zijn gedrag verandert heeft dit veel effect. Hiervan wordt gebruik gemaakt bij de interventie die ik in dit hoofdstuk bespreek. Er ontstaat door ‘voorbeeldgedrag’ beweging doordat anderen hierop reageren. De macht van een invloedrijk team is dat het zelf onderdeel is van het bestaande patroon, het daarmee bestendigt en het daarom ook kan veranderen. Toch is dit een niet gemakkelijk te benaderen onderwerp. De kern van de interventie is dat het invloedrijke team zelf, met behulp van een buitenstaander, reflectie op het handelen gaat organiseren.

Hoofdstuk 9

Kwetsbaarheid en afhankelijkheid

Over de relatie tussen bestuur en toezicht

Wanneer is bij publieke instellingen sprake van een goede relatie tussen bestuur en toezicht? Een lastige vraag omdat bij deze instellingen bestuur en toezicht sterk op elkaar zijn aangewezen. Er zijn immers geen aandeelhouders, zoals bij het bedrijfsleven. Geldverstreckers en overheid staan in het algemeen op afstand. Andere partijen, zoals medezeggenschap (OR) en cliënten (MR), hebben een beperkte invloed. Toezicht op het toezicht is er nauwelijks. Het is daarom van betekenis de rol van het toezicht te beschouwen vanuit een relationeel perspectief. Ik heb hier inzicht in gekregen door twintig gesprekken te voeren met toezichthouders en bestuurders bij publieke instellingen over de wijze waarop de onderlinge relatie door hen wordt vormgegeven. Degenen die vinden dat er effectief toezicht wordt gehouden hebben op

kernaspecten een andere relatie dan degenen met een niet effectieve toezichtrelatie. Vanuit systeempsychodynamisch perspectief is relevant dat bovendien verschillend wordt omgegaan met kwetsbaarheid en afhankelijkheid.

Hoofdstuk 10

Breekbare idealen

Over illusie en desillusie van bestuurders en directeuren

Bestuurders en directeuren van publieke instellingen staan onder toenemende druk om te presteren. Slechts zelden wordt stilgestaan bij het effect dat illusie en desillusie op hen hebben en hoe zij hiermee omgaan. Ook binnen publieke organisaties lijken illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Dit ‘zwijgen’ was voor mij aanleiding in gesprek te gaan met bestuurders en directeuren. Hieruit bleek dat zij het sneuvelen van hun breekbare idealen voor zichzelf houden of hun gevoelens alleen met vertrouwelingen delen, meestal met buitenstaanders en soms met het eigen MT. Ook blijkt dat ‘hun bazen’ moeilijk verdragen dat illusies worden onderzocht of besproken. Bezien vanuit systeempsychodynamisch perspectief hebben bestuurders en directeuren daarmee een dubbele rol: ze moeten zowel ‘holding’ voor zichzelf zijn als anderen (waaronder de eigen bazen) ‘holding’ bieden. Dit vraagt ‘vermogen om te verdragen’.

Doorbreken van organisatiepatronen

19



Hoofdstuk 1

Doorbreken van organisatiepatronen

21

Over de onderstroom in organisaties

Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en de invloed van de onderstroom daarop. De onderstroom is iets waar ieder die in organisaties werkt een beeld van heeft. Psychoanalytische en systemische concepten bieden er een bril en voelsprietten voor. De meeste adviseurs en managers die met deze concepten kennismaken reageren met: ‘Dit geeft mij de taal voor iets, waar ik eerder de woorden niet voor had’. Zij doelen er dan op hoe de onderstroom voordien ongrijpbaar voor ze was, maar wel van veel invloed op het handelen. In dit hoofdstuk wordt besproken wat een ‘systeempychodynamisch’ perspectief is, op welke wetenschappelijke traditie dit voortborduurde en wat maakt dat dit een handelingskader biedt.

Inleiding

In dit boek staat een systeempychodynamisch perspectief centraal. Hiermee kijk ik naar vraagstukken van organisatieontwikkeling. Zelf maakte ik met dit perspectief kennis toen ik mij als organisatieadviseur de vraag stelde hoe terugkerende organisatiepatronen te kunnen beïnvloeden om deze (waar gewenst) te doorbreken. Ik was op zoek naar andere antwoorden dan die gegeven worden via de ‘blauwgeverfde’ modellen op het gebied van leiderschap en verandermanagement. Het was niet alleen mijn eigen onvrede: ik bemerkte dat managers die deze modellen toepasten, zich (hoe competent en senior ze ook waren) toch gevangen konden blijven voelen in organisatiepatronen. Vele verhalen leken sterk op elkaar.

In mijn werk als organisatieadviseur voor toonaangevende organisaties en door mijn eigen jarenlange ervaring als middenmanager bij grote banken merkte ik op

hoe ervaringen in uiteenlopende contexten sterke gelijkenis vertoonden. Er moest daarom nog iets anders aan de hand zijn. Ik was op zoek naar nieuwe invalshoeken en vond wat mij het meeste behulpzaam bleek in systeempsychodynamische concepten, omdat die licht werpen op de onderstroom. Zowel om organisatiepatronen te kunnen diagnosticeren als om te interveniëren. Als resultaat van dit leerproces publiceerde ik tal van artikelen waarin ik reflecteerde op wat ik ontdekte.

1. Doorbreken van organisatiepatronen

22 Dit boek gaat over het doorbreken van organisatiepatronen en bundelt de artikelen die ik de afgelopen tien jaar hierover heb geschreven. Ik heb ze voor dit boek bewerkt, op elkaar afgestemd en nieuwe (hoofd)stukken toegevoegd. Bij het schrijven van mijn eerste artikel in 2004 (in dit boek HOOFDSTUK 2 *‘Zich herhalende patronen in organisaties’*) ben ik gestart met het expliciteren van enkele organisatiepatronen op het gebied van veranderen (*‘daadkracht’*, *‘draagvlak’* en *‘interactief’*). Patronen die zo veelvuldig in organisaties voorkomen dat ze archetypisch lijken te zijn. De rode draad van dit boek is het doorbreken van zulke en andere veel voorkomende organisatiepatronen.

Wat maakt, ook al (her)kennen we terugkerende patronen (zoals deze drie en vele andere) en kunnen we ze expliciteren, dat we er toch tegen aan blijven lopen? Patronen die het organisatieleven productief kunnen maken maar ons in organisaties ook gevangen kunnen houden in gedrag dat door bijna niemand wordt gewenst. Vele hoofdstukken in dit boek zijn te beschouwen als nadere verkenningen van deze vraag. Steeds belicht ik een ander aspect, zoals ‘het vermogen tot verdragen’ (HOOFDSTUK 3), de ‘veerkracht van groepen’ (HOOFDSTUK 4), de ‘vanzelfzwijgende’ wijze waarop patronen zich vormen (HOOFDSTUK 7) of de macht van een invloedrijk team verandering in organisatiepatronen aan te brengen door de eigen voorbeeldfunctie (HOOFDSTUK 8).

2. De logica van de onderstroom

De ‘onderstroom’ van een organisatie is niet zomaar te lezen. Er zijn een vocabulaire en grammatica nodig om de taal van de onderstroom te kunnen verstaan. De concepten uit de ‘systeempsychodynamica’ bieden deze hulp. Hiermee kun je naar de onderstroom kijken, er meer van begrijpen en er in interveniëren. De concepten geven woorden. Ze helpen te kijken en betekenis te geven aan wat wordt ervaren en waarin je soms meegezogen wordt, zonder het te willen. De concepten zijn echter niet gemakkelijk. Je moet er moeite voor doen. Lezen, ervaren, toepassen op eigen casuïstiek en zo tot de ‘Aha Erlebnis’ komen. De opbrengst is navenant. De

concepten zetten dan aan tot reflectie op het eigen handelen en bieden interventies om organisatiepatronen te doorbreken of te bestendigen. Ik wil daarmee een handelingskader bieden: ik noem dit de ‘emotionele logica’ om dit af te zetten tegen de ‘rationele’ logica en aan te duiden dat de wereld van de onderstroom een logische wereld is met eigen wetmatigheden wanneer je ernaar toe beweegt en je gaat verdiepen in hoe ze werkt.

Voortborduren op een rijke traditie

De keuze om bij het beïnvloeden van organisatiepatronen concepten uit de psychoanalyse, de psychoanalytische groepsdynamische theorie en systemische gezins- en relatietherapie te gebruiken vraagt om een nadere toelichting, zeker voor wie minder bekend is met deze disciplines. De belangrijkste legitimatie is de kennis van gedrag van individuen in sociale relaties. Immers ook organisaties bestaan uit mensen die in relaties met elkaar gedragspatronen ontwikkelen. Beide referentiekaders kennen een decennialange traditie psychotherapeutische concepten toe te passen op vraagstukken van organisatieontwikkeling. In die zin is de wijze waarop in dit boek wordt gediagnosticeerd en geïntervenieerd in organisatieontwikkeling het voortborduren op een rijke traditie. Een kernachtige samenvatting van deze psychoanalytische en systemische concepten toegepast op organisaties is te vinden in het woord ‘system psychodynamics’ (Gould 2001, Fraher 2004). Ik heb dat woord in het Nederlands vertaald met ‘systeempychodynamisch’.

23

Een systeempychodynamisch perspectief

Er zijn verschillende bronnen voor het systeempychodynamische perspectief. De belangrijkste psychoanalytische concepten die op organisatievraagstukken zijn toegepast, zijn van *S. Freud* (het onbewuste, groepsdynamiek, overdracht, tegenoverdracht), *M. Klein* (objectrelatietheorie, projectieve identificatie), *W.R. Bion* (basic assumptions, containment, rêverie) en *D.W. Winnicott* (holding & facilitating environment, transitional object). Recent is er bij de toepassing van psychoanalytische concepten ook aandacht voor hechtingstheorieën van *J. Bowlby*. Een goed overzicht van de verschillende wortels van het systeempychodynamische perspectief biedt *Fraher* (2004). De psychoanalytische inzichten zoals ik die in dit boek op organisaties toepas, zijn vooral gebaseerd op concepten uit de objectrelatietheorie (*Fotaki* 2012).

Toepassing van psychoanalytische concepten op organisaties is gestart vanaf de jaren '50. De meest bekende wegbereiders zijn *E. Jaques* en *I. Menzies* (de pioniers van de ‘social defenses’ in organisaties). In de laatste twee decennia zijn dit *L. Hirschhorn* (1988), *O. Kernberg* (1998), *J. Krantz* (2001), *D. Armstrong* (2005) en *M. Stein* (2012). In Nederland is *M. Kets de Vries* (1999) de bekendste vertegenwoordiger en in België *L. Vansina* (2008). Ik volsta hier met de namen van degenen die mij het meeste

inspireerden en op wier werk ik in dit boek zal voortborduren¹. Er zijn vele anderen: ik verwijs hiervoor naar de bibliografie van ISPSO (*Sievers 2003*), de International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations, waar beoefenaren jaarlijks samenkomen, zoals dit ook bij OPUS gebeurt (Organization for the Promoting of Understanding Society). In veel gevallen hebben de beoefenaren een dubbele professionele identiteit; ze zijn zowel organisatieadviseur, directeur of bestuurder en psychoanalytisch of systemisch onderlegd. Meestal is een van beide professies het echte (oorspronkelijke) vak en is het andere vak er in de loop der jaren bij geleerd.

24 Inmiddels er is voor de invloed van het ‘onbewuste’ op het denken en handelen ruime wetenschappelijke evidentie. Ik baseer mij op overzichten van *Tuckett (2011)* en *Wilson (2002)* die de resultaten van neuro- en sociaal-psychologisch onderzoek bespreken. Zo blijkt dat mensen zich voor 95% niet bewust zijn van de sensaties, gevoelens, drijfveren en percepties die er in hen omgaan, terwijl deze toch als een soort GPS de weg wijzen en de basis vormen van patronen in denken en handelen. Ook is sprake van leren dat zich aan introspectie onttrekt: gebeurtenissen in de omgeving kunnen een ‘trigger’ vormen op grond waarvan mensen - zonder zich hiervan bewust te zijn - hun doelen aanpassen en hun gedrag sturen. *Tuckett (2011)* stelt dat dit ‘onbewuste’ (impliciete, automatische) handelen concepten uit het psychoanalytisch referentiekader in een nieuw daglicht plaatst en opnieuw relevant maakt. Namelijk hypothesen over hoe de werking van de menselijke geest zou verlopen en welke rol emoties hierbij spelen. Vanuit dit perspectief analyseert hij in ‘Minding the Markets’ de recente crisis op de financiële markten.

Mijn tweede bron is de systemische gezins- en relatietherapie, gebaseerd op de systeemtheorie. Hierbinnen is veel ervaring opgedaan met het interveniëren in het gedrag van kleine sociale systemen. De toepassing kent meerdere accenten: van constructivistische, sociaal-constructionistische tot narratieve benaderingen. De systeemtherapie levert concepten zoals circulair-causaal, systemische patronen, meer van hetzelfde, meervoudig partijdig, ontschuldigen, paradoxale interventies en triades. Deze bieden een prachtige waaier aan interventies die soms bedrieglijk eenvoudig lijken, maar in de praktijk zeer effectief zijn bij het doorbreken van organisatiepatronen. Een vertaalslag van deze concepten naar organisaties biedt onder meer *McCaughan (1994)* en *Campbell (1994)*. In Nederland kan men terecht bij het werk van onder meer *J. Choy (2005)*, *J. Hendriks (1987)* en *M. Spanjersberg (2010)*. Voor wie nieuwsgierig is naar een gedetailleerd overzicht van systemische

¹ Deze auteurs hebben in het algemeen meerdere boeken of artikelen geschreven. Ik heb in de bibliografie van dit hoofdstuk steeds die publicatie opgenomen die een goed beeld geeft van de bijdrage die is geleverd. Voor wie zich wil verdiepen in de internationale systeempychodynamische literatuur vormt deze keuze uit honderden publicaties een eerste ‘wegwijzer’.

concepten zoals toegepast in de systemische gezins- en relatietherapie verwijst ik naar een overzichtsartikel van *F. Boeckhorst* (1997). Op dit moment maakt vooral de narratieve benadering opgang.

Nieuwe woorden

In de eerste opleiding die ik zelf op dit terrein volgde, ontving ik ter voorbereiding een boek. Ik keek het boek door, zag woorden waar ik nog nooit van had gehoord en dacht toen de verkeerde keuze te hebben gemaakt. Even wilde ik ‘toch maar niet gaan’. Het moet gezegd: werken met psychoanalytische en systemische concepten lijkt soms op ‘geheimtaal’ leren kennen. Vele woorden komen in het dagelijkse vocabulaire niet voor: zoals collusie, containment, projectieve processen, ontschuldigen of circulair-causaal. Nog lastiger is: de vele deskundigen duiden met net andere woorden sterk op elkaar gelijkende verschijnselen of interventies aan.

25

In veel gevallen heb ik uit deze concepten naar beste weten een keuze gemaakt. Ik volg daarbij in het algemeen de lijn die door de meeste wetenschappers en practitioners in de (internationale) literatuur wordt aangehouden. Soms vermijd ik zonder het te zeggen bepaalde woorden geheel (hoewel in de internationale literatuur veel gebruikt), omdat ze een bijbetekenis hebben die tot misverstanden aanleiding geeft of zelfs afschrikwekkend kunnen werken. Zoals de ‘paranoïde schizoïde positie’ en de ‘depressieve positie’ die de conceptuele basis zijn van de objectrelatietheorie (*Ogden* 1989).

In ‘*De veerkracht van groepen*’ (HOOFDSTUK 4), waarin deze objectrelatietheorie wordt toegepast heb ik deze woorden vertaald met ‘regressie’ en ‘gezond’. Voor ‘anxiety’ (als woord in vele artikelen uit de systeempychodynamische literatuur aanwezig) gebruik ik meestal het ‘teveel aan opwindende en moeilijke gevoelens dat met werken gepaard kan gaan’. Een mond vol, maar de meeste mensen hebben het liever niet over hun ‘angsten’ en aan ‘anxiety’ ligt bovendien een palet van uiteenlopende gevoelens ten grondslag, zowel positieve als negatieve.

3. Voor wie is het boek bestemd?

Ik hoop de lezer te navigeren in het gebied van de onderstroom door deze op meerdere manieren toegankelijk te maken. Om te beginnen staan in alle hoofdstukken (in kaders) herkenbare praktijkverhalen van zich herhalende (veel voorkomende) organisatiepatronen. In de veel voorkomende patronen die ik beschrijf typeer ik veelal situaties waarin het niet goed gaat, omdat daarvan het meeste kan worden geleerd over de mechanismes van patronen die het organisatieleven wél productief kunnen maken.

Er zijn verschillende doelgroepen waarop ik me richt. De eerste drie hoofdstukken zijn het meest conceptueel en methodisch: hier ligt de nadruk op de psychoanalytische en systemische kernbegrippen: het conceptuele kader. Ik introduceer daar bijvoorbeeld het systemische patroon en drie voorbeelden ervan: ‘daadkracht, draagvlak en interactief’ (HOOFDSTUK 2 *‘Zich herhalende organisatiepatronen’*), de concepten projectieve processen, rêverie en containment (HOOFDSTUK 3 *‘Het vermogen tot verdragen’*), het concept ‘holding’ (HOOFDSTUK 4 *‘De veerkracht van groepen’*). Ik tracht de verschillende psychoanalytische en systemische concepten zo herkenbaar mogelijk te schetsen door vele voorbeelden waarmee ik ze zal illustreren. Ik bespreek ook de uitgangspunten van het methodisch handelen. Deze hoofdstukken zijn - verwacht ik - het meest aansprekend voor organisatieadviseurs en wie in hun werk geïnteresseerd is.

26

De hoofdstukken die volgen (vijf tot en met acht) zijn toegespitst op het management. Ze zijn gericht op de praktijk van alledag in organisaties en het (zodanig) interveniëren daarin. Er worden opnieuw zich herhalende organisatiepatronen besproken zoals *‘wegvluchten van een reorganisatie’* en *‘de sandwichpositie’*; en andere veel voorkomende patronen in teams zoals *‘wegkijken’* en *‘ieder voor zich’*. Ook komt het voorbeeldgedrag van het invloedrijk(st)e team aan de orde (op het doorbreken van organisatiepatronen).

De slothoofdstukken zijn geschreven vanuit het perspectief van directeuren, bestuurders en toezichhouders. Ze zijn het resultaat van onderzoek dat ik uitvoerde in de publieke sector. Ze gaan over de impact van ‘kwetsbaarheid en afhankelijkheid’ op een effectieve en niet-effectieve relatie tussen bestuurder en toezichhouder (HOOFDSTUK 9) en over hoe wordt omgegaan met illusie en desillusie (HOOFDSTUK 10).

Voor alle hoofdstukken geldt dat deze op zichzelf staan. Wie op een toegankelijke manier wil kennismaken adviseer ik eerst de hoofdstukken 5,6,7,8,9 of 10 te lezen. Wie al wat ingevoerd is of meer wil weten over de toegepaste concepten raad ik aan te starten met de hoofdstukken 2,3,4. Er wordt waar relevant doorverwezen, zodat je op elk punt in het boek kunt beginnen met lezen. Elk voordeel heeft een nadeel: wie het boek van voor naar achteren leest zal merken dat er op enkele plaatsen een kleine overlap is ontstaan. Voor wie zich (vervolgens) de stof verder eigen wil maken, organiseer ik jaarlijks een opleiding bestaande uit meerdere workshops.

In mijn organisatie werkt ook een ‘Chris’.

Een veel gehoorde opmerking over het *‘daadkrachtpatroon’* dat ik in HOOFDSTUK 2 beschrijf is ‘In mijn organisatie werkt ook een Chris of Karin of ik herken mezelf in een van hen’. De artikelen in dit boek hadden niet geschreven kunnen worden zonder reflectie op mijn werkpraktijk in vele organisaties waar ik ruim dertig jaar

in verschillende rollen werk: eerst als middenmanager in dienst, later (en nu nog steeds) als zelfstandig organisatieadviseur. Velen hebben mij in vertrouwen hun verhalen verteld, hun dilemma's voorgelegd, gevraagd te spiegelen, te ondersteunen bij het doorbreken van patronen of te bevestigen of de goede weg werd ingeslagen. Op elkaar lijkende verhalen en situaties komen in uiteenlopende organisaties voor. Toch zijn alle voorbeelden in de hoofdstukken uit dit boek fictief. Hoewel de praktijkverhalen geïnspireerd zijn door de werkelijkheid van het organisatieleven, zijn alle overeenkomsten met echte personen en situaties dus onbedoeld en toevallig.

Dankwoord

Het schrijven gaat de ene keer gemakkelijk en vloeiend, de andere keer ploeterend. Ik had altijd mensen om mij heen die mij aanmoedigden en bereid waren (soms keer op keer) als kritische meelezers te fungeren of enige eindredactie voor mij te doen. Ik wil hen hartelijk bedanken. Dat geldt ook voor de redacteurs van tijdschriften waarin hoofdstukken uit dit boek eerder zijn gepubliceerd. Tot slot ben ik heel blij met de stimulans die ik van mijn kritische meelezers en van vele anderen heb gekregen om de door mij gepubliceerde artikelen van de afgelopen tien jaar te bundelen en in dit boek bijeen te brengen.

Literatuur

- Armstrong, D. en R. French (ed)* (2005), *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. - London : Karnac
- Boeckhorst F.* (1997), *Meervoudige perspectieven: een wandeling door de ideeëngeschiedenis van de gezinstherapie*. - In: *Systeemtherapie*, Jaargang 9, nummer 1.
- Campbell D.* (1994), *T. Coldicott en K. Kinsella, Systemic work with organizations: A new model for managers and change agents. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac
- Choy J.* (2005), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. - Santpoort Zuid : Nisto
- Fotaki M., Long S., Schwartz H.* (2012), *What can psychoanalysis offer organization studies today?* - In: *Organization Studies*, 1105-1120. - Sage
- 28 *Fraher, A.L.* (2004), *Systems psychodynamics: the formative years (1895-1967)*. - In: *Organisational & Social Dynamics* 4(2) 00-00
- Could L. (red.)* (2001), *The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. - London : Karnac
- Hendriks J.* (1987), *Lastige klanten, Een interactioneel gezichtspunt*. - In: *M&O nummer 1. Tijdschrift voor Management & Organisatie*. Een herziene versie is in voorbereiding en verschijnt naar verwachting in 2014.
- Hirschhorn, L.* (1988), *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. - London : the Mit Press
- Jacques E.* (1974), *Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety, 1955*. Reprint in: (ed.) *Gibbard G.S - Analysis of groups*. - Josey Bass
- Kernberg O.F.* (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. - Michigan : Yale University Press
- Kets de Vries M.* (1999), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. - Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds
- Krantz J.* (2001), *Dilemma's of organizational change: a systems psychodynamic perspective*. In: *L.J. Gould (ed.), The system psychodynamics of organizations*. - Londen : Karnac.
- McCaughan N., B. Palmer* (1994), *Systems thinking for harassed managers. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac
- Menzies Lyth, I.* (1960), *Social Systems as a defense against anxiety: an empirical study of nursing services in a general hospital*. Published on www.moderntimesworkplace.com - Shortened version of *Human Relations* 13 95-121
- Ogden T.* (1989), *The primitive edge of experience*. Londen : Karnac
- Sievers B, (ed)* (2003), *The Psychoanalytic study of organizations. A bibliography in the making* - Wuppertal. Voorgezet op www.ispso.org
- Spanjersberg M. e.a.* (2010), *Aan de slag - In: Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden*. - Stili Novi
- Stein M., J. Petrigierli* (2012), *The unwanted self. Projective identification in leaders identity work*. In: *Organization Studies*. - Sage

Tuckett D. (2011), *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability.* - New York : Palgrave MacMillan

Vansina L., Vansina-Cobbaert M.J. (2008), *Psychodynamics for consultants and managers.* - England : John Wiley& Sons

Wilson T.D. (2002) *Strangers to ourselves. Discovering the adaptive unconsciousness.* - Harvard College

Zich herhalende patronen in organisaties

31



Hoofdstuk 2

Zich herhalende patronen in organisaties

33

Over systemische patronen

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen zonder slag of stoot. In veel veranderingen komen dezelfde zich herhalende patronen voor. Met een systeempychodynamische bril kun je naar de onderstroom van organisaties kijken. Deze is van invloed op gedragspatronen die ontstaan. Je ziet, met deze bril opgezet, ‘systemische’ patronen, je krijgt oog voor het effect van emoties en voor ‘wetmatigheden’ die optreden. Dit helpt te interveniëren en daardoor kan meer grip op veranderingsprocessen worden verkregen. In dit hoofdstuk schets ik uitgangspunten van het systeempychodynamische perspectief aan de hand van drie patronen die in veel veranderingsprocessen voorkomen. De drie ‘systemische’ patronen daadkracht, draagvlak en interactief zijn daarmee archetypisch. Ik illustreer ze ieder met een uitgebreide casus.

Inleiding

In mijn eigen werkpraktijk ben ik sinds vele jaren betrokken bij veranderingsprocessen. Ik merk dat bij veranderingsprocessen die stagneren een aantal patronen zich veelvuldig herhaalt. In dit hoofdstuk wordt besproken welke patronen dit zijn en welke ‘wetmatigheden’ daarin optreden. Deze patronen ‘daadkracht’, ‘draagvlak’ en ‘interactief’ illustreer ik met uitgebreide praktijkvoorbeelden. Dat dezelfde patronen steeds terugkeren en daarmee archetypisch lijken te zijn, wordt op twee manieren verder bevestigd. Er blijkt een grote mate van herkenning te zijn, wanneer deze patronen aan managers en adviseurs worden voorgelegd. Bij nieuwe situaties van vastgelopen veranderingsprocessen bieden deze patronen ondersteuning bij het stellen van de diagnose en het overwegen van veranderkundige interventies om

de stagnatie te doorbreken. In de volgende hoofdstukken van dit boek zal ik - naast deze drie patronen - nog andere veel voorkomende patronen bespreken, zoals het patroon *'Wegvluchten van een reorganisatie'* (IN HOOFDSTUK 5) en het patroon *'De sandwichpositie van de middenmanager'* (IN HOOFDSTUK 6).

34

Patronen kunnen het organisatieleven productief maken maar ons in organisaties ook gevangen houden in gedrag dat door bijna niemand wordt gewenst. Het blijkt gemakkelijker patronen te doorzien dan ze te doorbreken. Dat maakt de vraag van belang: 'Wat nu maakt, ook al (her)kennen we terugkerende patronen (zoals deze vijf) en kunnen we ze expliciteren, dat we er toch tegen aan blijven lopen?'. Ik zal in volgende hoofdstukken steeds een tipje van de sluier oplichten. In *'Het vermogen tot verdragen'* (HOOFDSTUK 3) gaat het over projectieve processen en 'jezelf als instrument' in verband met diagnose en interventie in patronen. In *'De veerkracht van groepen'* (HOOFDSTUK 4) bespreek ik wat maakt dat er verschillen zijn in het gemak waarmee patronen te doorbreken zijn. Ik illustreer dat onder meer aan de hand van de patronen *'Hechte collegialiteit'* en *'Het uitgeputte MT'*. Ik zal ook bespreken hoe patronen zich 'vanzelfzwingend' vormen: dit gaat merendeels zonder woorden, in reactie op het gedrag van anderen. Ook dit illustreer ik met veel voorkomende patronen zoals *'Wegkijken'* en *'Ieder voor zich'* (HOOFDSTUK 7).

1. Wat zijn systemische patronen?

Een systemisch patroon is een zichzelf versterkende positieve of negatieve spiraal van actie en reactie in de interactie en de betrekkingen. Het gedrag van manager A roept het gedrag op van groep B (of omgekeerd), dat vervolgens weer het gedrag van groep C oproept. En dat op zijn beurt weer het gedrag van manager A versterkt.

Systemische patronen (ZIE KADER) zijn door meerdere auteurs besproken. De gedachte van circulariteit die aan systemische patronen ten grondslag ligt, is geïntroduceerd door *Watzlawick* en dateert uit 1970. *Senge* (1992) bespreekt in de vijfde discipline waarin hij het systeemdenken op organisaties toepast, een aantal archetypische (systemische) patronen zoals 'grenzen aan de groei' en 'afschuiven van de last'. Onder meer mijn eigen publicaties vanaf 2004 (die zijn verwerkt in dit boek), *Ardon* (2006), *Vermaak* (2003, 2006) en *Schaveling* (2012) borduren hierop voort. In het werk over de toepassing van het systeemdenken is onder meer te vinden hoe organisatieprocessen onbedoeld gevangen kunnen raken in circulaire processen en hoe systemische patronen in circulair causale diagrammen kunnen worden

weergegeven. Ik concentreer me in dit boek op systemische patronen zoals die kunnen ontstaan in interactie, relaties en betrekkingen tussen mensen en de rol die emoties spelen. Bijvoorbeeld *Manzoni* (1998) beschreef een dergelijk patroon (ZIE KADER ‘*Het set-up-to-fail patroon*’). Door *Weick* en *Quinn* (1999) is beschreven dat het de “interacties zijn (...) die veranderen en organiseren (de)blokkeren” en dat het voor het richting geven aan verandering nodig is “inzicht te verkrijgen in stagnerende circulaire processen” (geciteerd door *Ardon* 2006). In de visie van *Stacey* (2012) is het de (locale) interactie tussen betrokkenen die maakt dat zich organisatiepatronen vormen.

Het set-up-to-fail patroon

Kenmerkend voor het set-up-to-fail patroon is hoe de manager door zijn reactie, het ongewenste gedrag van de medewerker - onbedoeld - zelf bevordert. De medewerker neemt steeds minder verantwoordelijkheid, zodat de manager op zijn beurt steeds meer verantwoordelijkheid neemt, hetgeen het reactieve gedrag van de medewerker verder versterkt. Er ontstaat een negatieve actie-reactiespiraal (een ‘hoe meer ... des te’ patroon) waarbij de manager actiever en de medewerker passiever wordt en beide elkaars gedrag steeds opnieuw oproepen. Emoties bij de manager zijn verlies van controle, zodat hij zijn directieve sturing versterkt. De medewerker op zijn beurt raakt onzeker over wat hij kan, zodat deze daardoor nog minder initiatieven neemt.

35

In de kunst te interveniëren in systemische patronen, zoals die in organisaties kunnen ontstaan in relaties tussen mensen, was *Choy* vanaf de jaren negentig in Nederland de pionier. Hij bracht, wat wordt gepraktiseerd in de gezins- en relatietherapie, over naar de context van organisatieontwikkeling (*Choy* 2005). In het buitenland waren onder meer *McCaughan* en *Palmer* (1994) hiervoor belangrijke wegbereiders. Op inzichten van deze auteurs kom ik nog uitgebreid terug.

2. Uitgangspunten van een systemische diagnose en interventie

Oogmerk van het systemische perspectief is het identificeren van zich herhalende patronen tussen degenen die bij een vraagstuk betrokken zijn. Een systemische diagnose, waarmee vanuit de beschouwende positie een herhalend patroon wordt opgespoord, is door haar aanpak meteen een interventie. (Ik kom hierop terug). De focus van de systemische aanpak is het faciliteren van organisaties om tot (een nieuw) begrip te komen hoe problemen worden geconstrueerd en onderhouden.

De wijze waarop dit inzicht plaatsvindt gebeurt met systemische methode- en vraagtechnieken. (*Campbell* 1991;1994). Hiertoe worden veronderstellingen (hypotheses) geformuleerd over het systemische patroon waarvan mogelijk sprake is.

Er wordt niet gezocht naar lineair-causale (oorzaak, gevolg) verbanden, maar naar circulariteit: terugkerende patronen die aan de vele interacties tussen de vele betrokkenen in de organisatie ten grondslag liggen. Circulaire hypotheses verklaren het repeterende gedrag in de vorm van een gesloten feedbackloop. Een evenwicht (homeostase) in het systeem dat verschijnt ondanks de pogingen deze te veranderen. Zonder het systemisch (hoe meer.. des te...) perspectief zou lineaire causaliteit (oorzaak, gevolg) de verklaring zijn. Bij 'hoe meer ... des te ...' is niet aan te wijzen wat er 'oorzaak' is, of wie begonnen is en dat is ook de bedoeling.

36

Door een dergelijke aanpak is het mogelijk complexe, gelaagde processen van systemen te beschouwen, zonder 'zwarte pietten' uit te delen en zondebokken aan te wijzen, een aanpak die vaak de 'hakken in het zand zet'. Door de werkwijze gaan managers zich zien als onderdeel van het systeem, dus van het probleem, omdat duidelijk wordt dat van feedbackprocessen sprake is.

Zoveel mogelijk gezamenlijk met de betrokken manager(s) en andere participanten van het sociale systeem worden de contexten geëxploreerd waarmee mensen betekenis geven aan gedrag. Hypotheses gaan over percepties, betekenissen en ingenomen posities. Als de wijze waarop betekenis aan gedrag wordt gegeven over en weer kan worden geëxpliciteerd, kunnen problemen makkelijker worden opgelost en alternatieven in beeld komen. Een gedetailleerde beschrijving van methoden en technieken die hiervoor kunnen worden gebruikt, wordt gegeven door *McCaughan* en *Palmer* (1994).

3. Systemische patronen in psychoanalytisch perspectief

Hoewel er meestal wel een bewustzijn is in 'iets vast te zitten' of van 'drie stappen vooruit en twee stappen achteruit', zijn systemische patronen voor de participanten moeilijk te herkennen en te benoemen. Zij maken daarvoor teveel onderdeel uit van het systeem en zijn te nauw betrokken. Dit belemmert het zicht op het (grotere) geheel, de relaties tussen gebeurtenissen en het belemmert het innemen van een beschouwende positie. Het effect hiervan wordt nog eens versterkt, omdat het systemische patroon dat bij verandering kan ontstaan, verbonden kan raken met het persoonlijke patroon van betrokkenen.

De psychoanalyticus *Kernberg* (1998) maakt een verbinding tussen het systemische en het psychoanalytische perspectief. Hij beschrijft hoe een regressief proces¹ kan ontstaan. Niet alleen bij medewerkers maar ook bij managers kunnen in organisaties emotionele reacties worden aangewakkerd. Dat gebeurt ook bij de ‘gezonde’ en competente manager: eenvoudig omdat hij zich in de context bevindt die deze gedragingen uitlokt. Betrokkenen versterken elkaar wederzijds in hun gedrag door op elkaar te reageren.

Regressie in organisaties is het gevolg van een teveel aan opwindende en moeilijke gevoelens dat met werken gepaard gaat. Niet alleen bij de medewerkers, maar ook bij de manager wakkert dit emotionele reacties aan. *Kernberg* benadrukt dat de manager hierbij ‘symptoom’ van het probleem is en niet de oorzaak. Hiermee wordt door hem bedoeld dat de context van een taak of verandering daarin zo ‘dwingend’ kan zijn, dat het voor de meeste managers heel moeilijk is, de aanmoedigende krachten te weerstaan die een appél doen op dit emotionele gedrag. Gevolg is dat de manager ‘vastgezogen’ kan raken in een systemisch patroon. Bij de krachten die ontstaan geldt wél dat de ene manager ander gedrag zal laten zien dan de andere. Dit heeft te maken met de persoonlijke gevoeligheid, waardoor een persoonlijk patroon ontstaat.

37

Dat terugkerende systemische patronen verbonden raken met het persoonlijke patroon van een manager brengt met zich mee, dat werken - naast het rationeel beschouwen en uitvoeren - vooral ook een emotioneel proces is. Een manager kan verstrikt raken in de interactie die zijn gedrag oproept en deze op zijn beurt zelf verder versterken, doordat zijn interventies meer van hetzelfde zijn. Een dergelijke actie-reactiespiraal kan worden doorbroken door te reflecteren op eventuele negatieve systemische patronen en de daarmee verbonden persoonlijke patronen. Het innemen van de beschouwende positie is de eerste interventie. Er wordt hierdoor van het management gevraagd dat deze met afstand naar de dynamiek kijkt en het gevoel beschouwt dat dit bij hem persoonlijk oproept. Het gaat hier om de vraag of de manager zowel op een betrokken als op een afstandelijke wijze om kan gaan met wat zich om hem heen voltrekt en waar hij zelf onderdeel van is.

¹ Regressie is bescherming tegen (te) moeilijke of opwindende gevoelens die de taak of verandering daarin met zich meebrengt. Het gaat om gevoelens die in het werk kunnen ontstaan waarvoor onvoldoende holding en containment is. In hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’ ga ik hierop in.

4. Drie systemische basispatronen van actie en reactie

Ik bespreek drie systemische patronen die veelvuldig voorkomen in veranderingsprocessen. Bij veranderingsprocessen, die in beschouwing zijn genomen, lijken de actie-reactiepatronen terug te voeren op één van de drie onderstaande veranderpatronen:

- daadkracht
- draagvlak
- interactief

Alle drie patronen kunnen hierbij zowel in een positieve als in een negatieve spiraal terecht komen. De actie-reactie die tussen de betrokken partijen ontstaat, stuurt de interactie en de betrekkingen tussen het verandermanagement en de organisatie. Een negatief systemisch patroon werkt daarbij weerstandverhogend en kan een verlamme werking hebben en zo veranderingen doen stagneren. Een positief systemisch patroon lijkt veranderingsbereidheid en commitment te verhogen.

38

Casus 1

Het daadkrachtpatroon

De middelgrote organisatie X, waar veel professionals werken, bevindt zich in een turbulente fase. De bestaansreden staat ter discussie. Een strategische koersverandering en heroriëntatie op markt en klant lijken daardoor nodig. Directievoorzitter Chris - die al een aantal jaren aan de organisatie verbonden is - heeft van de Raad van Commissarissen de opdracht gekregen het tij te keren en met een daadkrachtig plan te komen. Chris heeft het idee dat er behoefte is aan een uitdagende visie op de toekomst, waarvan - waarschijnlijk - een ingrijpend veranderingsproces het gevolg zal zijn. Chris vindt de medewerkers, lijnmanagers en directeuren van zijn organisatie nogal behoudend en vreest dat zij zich bij voorbaat tegen een verstrekkende verandering zullen verzetten. Hij is beducht dat hij - door hen erbij te betrekken - meteen over de visie zal moeten onderhandelen en veel water in de wijn zal moeten doen.

Het lijkt Chris daarom voor de gang van zaken het beste als zijn medewerkers, lijnmanagers en de andere directieleden niet te veel betrokken worden in het proces van strategievorming. Chris kan dan tempo houden en ook het gewone werk kan zo ongestoord mogelijk doorgaan. Om de visieontwikkeling plaats te kunnen laten vinden, richt Chris een kleine strategische werkgroep in met een beperkt aantal vertegenwoordigers van de organisatie en een aantal deskundige

externe adviseurs. Deze zullen hem inhoudelijk ondersteunen. Chris beseft, dat het daarnaast nodig is om aansluiting met de organisatie te behouden. Hij besluit daarom in ieder geval te zorgen voor een transparant proces met duidelijke doelen, mijlpalen en goede informatievoorziening. Hiermee belast hij projectmanager Karin. Ook zullen er door haar een aantal klankbordgroepen worden geformeerd. Om dezelfde reden.

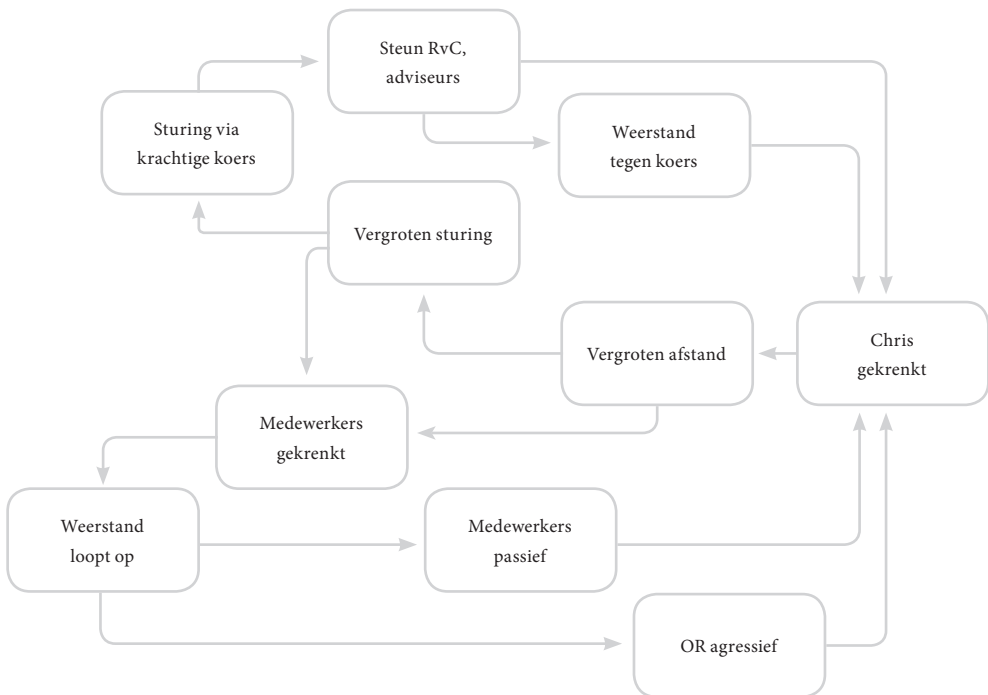
Het proces van visieontwikkeling loopt voorspoedig. Al snel ligt er een uitgekende strategie. En in het begin zijn ook de bijeenkomsten van de klankbordgroepen nog levendig. Echter, het draagvlak ontwikkelt zich niet zoals Chris had gehoopt. Hij bemerkt dat in de informatiebijeenkomsten voor managers en medewerkers die door Karin worden georganiseerd, veel stiltes vallen. Er worden nauwelijks vragen gesteld. Ook het intranet wordt slechts beperkt bezocht. De OR is daarentegen juist heel actief. Die zwaait aanhoudend met de regels en Chris merkt dat die probeert de contacten met de externe partijen, zoals de vakbonden, overheid en politieke partijen te vergroten. Chris houdt als antwoord de OR bewust kort. Zijn overleggen met de OR zijn formeel, de stukken steeds net op tijd en meestal is er niet echt ruimte voor overleg. Dat ontaardt volgens Chris anders toch maar in een welles-nietes discussie over wat het beste is voor de organisatie. Zo nu en dan wordt er door een (anonieme) medewerker gelekt naar de pers. Chris interpreteert deze signalen als desinteresse en teken van het smalle blikveld, waar hij al zo voor vreesde. Zelfs in zijn eigen directieoverleg stuit hij hierop. Zijn plannen worden te ambitieus gevonden. Dit alles gaat Chris steeds meer irriteren. En hij gaat het persoonlijk opvatten.

Van Karin krijgt Chris steeds méér signalen door over het ontbreken van draagvlak. Bij een groot aantal medewerkers, lijnmanagers en OR-leden is het gevoel ontstaan niet serieus te worden genomen. Zij krijgen niet de mogelijkheid om hun inhoudelijke kijk op de zaak te ventileren. Bij een flink aantal heeft bovendien het idee postgevat, dat de veranderingsplannen van Chris en zijn werkgroep niet juist zijn. Zij vinden dat de uniciteit van de organisatie erdoor wordt verkwanseld en dat de competenties die nodig zijn om de visie van Chris te realiseren, niet in huis zijn. Naar hun mening is de situatie niet zo turbulent en somber als Chris voorstelt. De huidige markt biedt de organisatie voldoende kansen. Chris is weinig ontvankelijk voor deze afwijkende mening en reageert geïrriteerd. Hij vindt zijn organisatie kortzichtig. Volgens hem is men zich te weinig bewust van de urgentie. Karin vindt het steeds moeilijker de toenemende weerstand in de organisatie bij Chris aan te kaarten. Zij merkt dat Chris zich heel gekrenkt voelt als zij hem op de hoogte brengt van de reacties. Zij weet ook dat hij het goed voor

heeft met de organisatie en dat hij gelooft in zijn visie. Zij observeert dat Chris de contacten met medewerkers en managers steeds meer uit de weg gaat. Zijn mededirectieleden informeert hij alleen nog mondjesmaat. Ook voor de resultaten van de klankbordgroepen maakt hij steeds minder tijd vrij. De geplande serie informatiebijeenkomsten vervangt hij door zakelijke memo's. Hij laat een externe jurist uitzoeken wat precies zijn wettelijke ruimte is richting OR en vakbonden. Chris vertelt Karin dat hij zich niet uit het veld laat slaan en volhardt steeds meer in zijn visie. De Raad van Commissarissen (RvC) - tot wie de weerstand in de organisatie (nog) niet in zijn volle omvang is doorgedrongen - moedigt hem aan door te gaan op de ingeslagen weg. Deze geeft hem veel complimenten voor zijn uitdagende plan. De RvC ziet met Chris de toekomst van de organisatie weer vol vertrouwen tegemoet. Ook voelt Chris zich gesteund door zijn externe adviseurs, die graag zien dat hun plannen worden geïmplementeerd.

40

Diagram 1 - het daadkrachtpatroon



Reflectie

Chris meent dat zijn heldere nieuwe koers en vaste hand aan het roer, alsook de transparantie van het proces zijn organisatie de sturing geven die nodig is om het tij te kunnen keren. Het negatieve actie-reactiepatroon ontstaat doordat Chris in zijn organisatie geen enkel draagvlak voor zijn daadkracht heeft. Door zijn organisatie wordt betwijfeld of de sturing die Chris wil geven wel nodig is. Als enig antwoord op de weerstand die daardoor in de organisatie ontstaat en steeds verder toeneemt, versterkt Chris zijn daadkracht en vergroot hij zijn onbereikbaarheid. Hij doet daarmee precies die interventies die de weerstand alleen maar verder aanwakkeren. Chris gaat niet twijfelen of zijn veranderingsproces heroverwegen. Ook gaat hij de dialoog uit de weg. Chris vindt zijn koers de enig juiste en houdt onverkort aan zijn plannen vast. In zijn ogen is voldoende zich verzekerd te weten van de steun van zijn Raad van Commissarissen. Hij wil graag aan hun opdracht voldoen. Hij voelt zich hierbij geruggensteund door zijn externe adviseurs.

Hoe worden Chris en zijn organisatie getriggerd en van welk systemisch patroon is hier sprake? Chris voelt zich gekrenkt door de weerstand van de organisatie tegen de koers die door hem zo slim is uitgedokterd. Maar hij is niet de enige die zich miskend voelt. Ook medewerkers en managers voelen zich niet erkend: Chris betreft hen niet en luistert niet naar hun argumentatie. Dezelfde medewerkers en managers beoordelen Chris als arrogant door de hardnekkigheid waarmee hij aan zijn visie vasthoudt. Op zijn beurt vindt Chris zijn managers en medewerkers kortzichtig. Hij begrijpt niet waarom ze de reikwijdte en noodzaak van zijn plannen niet zien.

De medewerkers voelen zich steeds meer behandeld als kleine kinderen. Terwijl directievoorzitter Chris zich juist steeds vastbeslotener gaat gedragen. De medewerkers reageren steeds passiever en trekken zich steeds meer terug. Er is alleen wat passief verzet dat zich uit in lekken naar de pers. De OR wordt steeds agressiever. Zij maakt zich op voor de strijd door allianties te sluiten met externe partijen. Chris houdt bij dit alles daadkrachtig en onverkort aan zijn visie vast. Hij gooit daarmee echter steeds meer olie op het vuur. Zijn acties om de beleidsruimte te minimaliseren en de contacten verder terug te brengen versterken de passiviteit van medewerkers en verscherpen de agressiviteit van de OR nog verder. Gevolg is dat een splitsing dreigt, waarbij Chris en zijn organisatie in het veranderingsproces pal tegenover elkaar komen te staan.

In dit proces gaat Chris zich steeds meer gekrenkt én bijgevolg gesterkt voelen in zijn daadkracht. Tegelijkertijd voelen managers, medewerkers en OR zich steeds meer geruggensteund in hun gevoel ‘als kleine kinderen te worden behandeld’. De betrokken partijen versterken in onderlinge wisselwerking het ingezette negatieve systemische patroon van actie en reactie. Chris reageert steeds gekrenkter op wat door hem wordt ervaren als een aanval op zijn koers, terwijl hij juist de organisatie meent te redden. Dit persoonlijke patroon vormt de basis voor zijn vastbesloten interventies. Het belemmert hem op afstand te beschouwen wat er aan de hand is. Dit alles houdt het systemische patroon onveranderd in stand.

42

Kenmerken van het daadkrachtpatroon

Het eerste patroon bij weerstand bij verandering is dat van daadkracht, volharden in de ingeslagen weg, wederzijds afhaken. Kwaliteiten van het daadkrachtige verandermanagement zijn gedrevenheid, standvastigheid, doelgerichtheid en helderheid. Het is zich bewust van de noodzaak van een heldere koers en een vaste hand aan het roer. Dit daadkrachtpatroon geeft een positieve spiraal doordat visie, doelen en implementatie ‘helder’ zijn. Er is transparantie en structuur. Het biedt een duidelijk leiderschap en daaraan is duidelijk behoefte bij verandering. Betrekkingen raken ook in een positieve spiraal als daadkracht wordt ingezet nadat participatie heeft plaatsgevonden, in de implementatiefase of ‘als het schip zinkende is’.

Kader 1

- A. Bij een positieve daadkracht-spiraal zijn visie, doelen en implementatie helder. Er is structuur en transparantie.*
- B. Bij een negatieve daadkracht-spiraal is er geen contact. Het management is als een onneembare Griekse tempel op eenzame hoogte. Medewerkers voelen zich niet gehoord.*

Vaak echter komt dit patroon voor in organisaties met een autoritair-hiërarchische stijl van leidinggeven en is het de enige veranderstijl gedurende het gehele traject. Energie steken in en ruimte bieden aan het veranderingsproces dat de rest van de organisatie moet doormaken, worden als verloren tijd en als aantasting van de benodigde slagkracht beschouwd. Er is geen ontvankelijkheid voor geruchten. Gevolg hiervan is, dat de weerstand ondergronds gaat om in de implementatiefase vervolgens weer op te duiken. Bij weerstand wordt er door de veranderingsmanager allergisch gereageerd. Valkuil is dan dat er wordt doorgedrukt, gebruik wordt gemaakt

van de rolmacht en dat interactie uit de weg wordt gegaan. Beide partijen verbreken het contact en leggen het veranderproces aan de hand van eigen agenda's af. De casus van organisatie X laat dit patroon in detail zien.

Het daadkracht-patroon komt hier in een negatieve spiraal. De organisatie zal reageren door af te haken. Onderzoek van *Nutt* (1998) bevestigt dat deze stijl voor het realiseren van commitment de minst effectieve is, omdat er grote kans bestaat dat veranderingen in de implementatiefase stagneren. Voor het verantwoordelijk management dat in dit negatieve daadkracht actie-reactiepatroon terechtkomt, geldt de uitdaging om daarop zelf niet af te haken en zich af te sluiten door als een ijzeren Hein te volharden op de ingeslagen weg, maar om te luisteren en zich open en ontvankelijk op te stellen.

Het draagvlakpatroon

Organisatie K. staat voor een moeilijke fase. Ze opereert op een markt waar de grootste groei uit is en waar een forse prijsconcurrentie is ontstaan. De diensten zijn van luxeartikel gaandeweg een massamarktartikel geworden. Dat is de belangrijkste noodzaak voor een fusie met haar grootste concurrent A. Anders dan K. is A. een centraal aangestuurde organisatie. K. opereert decentraal in verschillende regio's en levert onder verschillende merknamen haar diensten. Met name door de synergie die in de logistiek kan worden bereikt, kunnen aanzienlijke kostenbesparingen worden gerealiseerd. Zo kan de concurrentie het hoofd worden geboden.

Directeur Saskia, afkomstig van het grotere A. en een gedreven, toegewijde manager, heeft de opdracht gekregen de logistieke operatie van A. en K. op zo kort mogelijke termijn samen te voegen. Voor Saskia - die graag resultaten boekt - de grootste opdracht in haar carrière. Zij ziet het als een unieke kans dat zij direct aan het nieuwe RvB-duo rapporteert. Zij neemt zich voor de klus snel te klaren, ondanks de beperkte doorlooptijd en budgetten. De urgentie is hoog. Zij is zich bewust van de sterke externe krachten, die maken dat het gefuseerde A&K tempo moet maken.

Saskia gaat voortvarend aan de slag en formeert een werkgroep met vertegenwoordigers uit beide organisaties, uitgebreid met een tweetal externe adviseurs, die zijn gespecialiseerd in integratie van logistieke systemen. Uit beide organisatie vraagt zij diegenen die net als zij van doorpakken houden. Ook heeft Saskia

bewust gekozen voor vertegenwoordigers uit de regio's die open staan voor innovatie. Op die manier verzekert zij zichzelf van een prettige samenwerking, terwijl zij tóch aansluiting houdt met de rest van de organisatie. In haar krap geplande project is namelijk geen tijd voor het trage besluitvormingssysteem van K. dat is gebaseerd op consensus. De grote kracht van Saskia is haar enthousiasmerend vermogen. Saskia en haar groep hebben het plan voor het nieuwe systeem dan ook spoedig gereed en zij is trots op het snelle resultaat dat zij met haar hechte team heeft bereikt.

44

De basisgedachte van het nieuwe logistieke systeem is dat de processen van A. en K. centraal worden aangestuurd. Daardoor wordt een flinke hoeveelheid kosten bespaard, terwijl de organisatie zich tegelijk veel dominanter en meer onderscheidend in de markt kan zetten. Saskia realiseert zich dat de verandering met name bij K. flink pijn zal gaan doen en zal worden ervaren als het afnemen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij A. zal er veel minder veranderen. Verder bedenkt ze dat veel medewerkers zullen verwachten dat op termijn niet alleen de backoffice, maar ook de frontoffice zal worden geïntegreerd, waardoor de merken en eigen identiteit verloren zullen kunnen gaan, hoewel daar nog geen besluiten over zijn genomen.

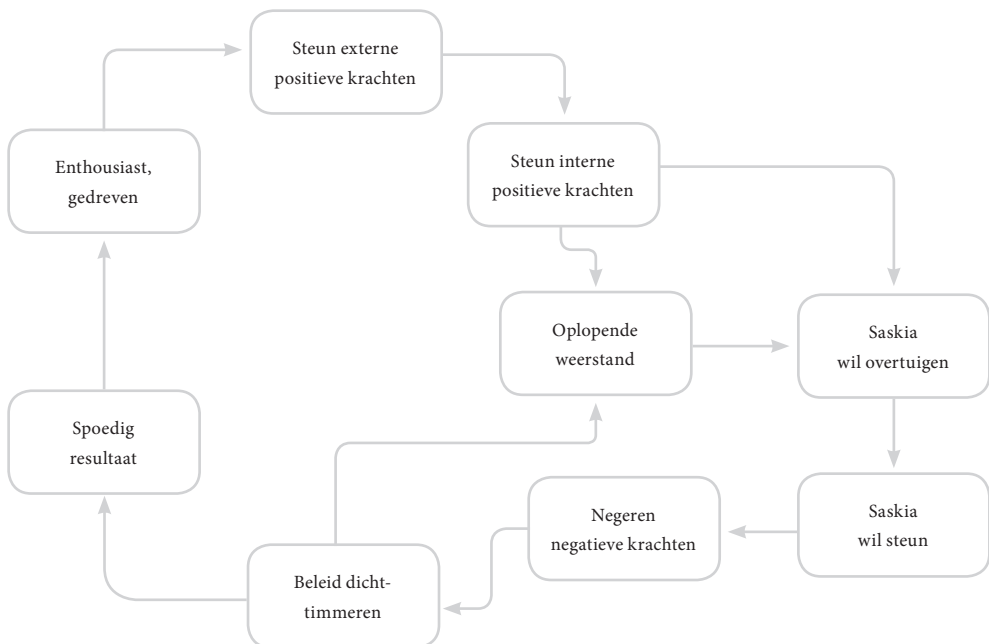
Saskia kiest daarom voor een strategie, waarbij zij het plan eerst tot in het detail uitwerkt en vervolgens zorgt voor besluitvorming bij de nieuwe RvB en de verantwoordelijke (wat behoudende) collega-directeuren logistiek bij A. en K.. De innovatieve inhoud en besparingen moeten gaan overtuigen. Ze zorgt voor een goed doortimmerd verhaal en een kloppende argumentatie voor wat betreft de noodzaak. Saskia voert de discussie op het scherp van de snede en maakt bewust gebruik van het feit dat het RvB-duo door de directeuren niet openlijk wordt tegengesproken. Verder heeft ze uitgebreid onderzoek laten uitvoeren, waarmee ze heel gedegen onderbouwt hoe enthousiast de klanten zijn. Saskia krijgt haar akkoord en zo heeft ze haar permissie het systeem in de regio's in te voeren.

Voor de implementatie stelt Saskia Kees als programmamanager aan. Dan begint opeens alles te veranderen. Tot verbazing van Saskia krijgt Kees nauwelijks medewerking en zij hoort de klachten van Kees met irritatie en stijgende ergernis aan. De invoeringsgroepen die Kees wil formeren komen niet van de grond. Vergaderingen plannen lukt niet of nauwelijks. Mensen blijven ook na toezegging weg, toegezegde stukken komen niet of mondjesmaat. Ook het feit dat Kees zijn verzoeken tot medewerking direct aan de regiodirecteuren richt, sorteert geen effect. Volgens Kees is het meest gehoorde verweer, dat de regio's niet

betrokken zijn geweest bij het nieuwe systeem. De problemen zijn het grootste bij K. Bij A. lijkt de integratie van de systemen veel meer goodwill te hebben.

Saskia en Kees smeden samen een plan om door deze weerstand van K. heen te breken. Zij besluiten een aantal interactieve presentaties te verzorgen, opnieuw gebruikmakend van de enthousiasmerende en overtuigende vermogens van Saskia. Ze maken een goed doortimmerd verhaal, een mooie powerpoint-presentatie en laten bewust niet veel ruimte over voor vragen ten aanzien van het waarom en alternatieven. Immers, alle nieuwe plannen liggen al klaar en de klanten staan in de startblokken. Dáároveň willen ze het hebben. Het is nu tijd voor implementatie. Als Kees na deze bijeenkomsten weer aan de slag gaat, blijkt de weerstand nóg verder toegenomen...

Diagram 2 - het draagvlakpatroon



Reflectie

De aanpak van de voortvarende Saskia leidt in eerste instantie tot een voorspoedig resultaat. Zij lijkt zich goed bewust van het draagvlak dat nodig is voor het integreren van de logistieke systemen van het gefuseerde A&K. Saskia heeft zich echter volledig gefocust op de positieve krachten rond haar project. Ze doet dit in de wijze waarop zij haar team formeert, door het benutten van de cultuur van niet-tegenspreken in de RvB-directievergadering, haar (niet-geverifieerde) uitgangspunt dat de organisaties A. en K. haar werkgroep als hun vertegenwoordigers zien en het onderzoek onder klanten die zo enthousiast zijn over de resultaten van haar traject. Met dit alles bevestigt zij steeds haar eigen gelijk. Op de korte termijn overtuigt zij. Zelfs in de RvB-directievergadering lijken negatieve krachten ogenschijnlijk niet aanwezig. Dit alles is echter schijn en komt omdat Saskia deze heeft weggeorganiseerd.

Saskia heeft haar ondermijnende negatieve krachten al lang opgeroepen. Positieve en negatieve krachten bij verandering zijn het beste voor te stellen als twee communicerende vaten, waartussen de communicatie is verbroken. Er wordt maar één vat regelmatig gelegeed. Het andere vat loopt vol en barst uit zijn voegen om een uitweg te vinden. Hierbij geldt, hoe minder negatieve krachten er mogen zijn, des te meer ze ondergronds zullen gaan en des te groter ze uiteindelijk zullen worden. Dat is dan ook de basis van het systemische patroon dat ontstaat.

Door het draagvlak dat zij heeft georganiseerd, rekent Saskia op steun bij implementatie en stelt programmamanager Kees aan. Net als zij voelt hij de hete adem van de urgentie in zijn nek. De weerstand wordt in volle omvang pas zichtbaar in de implementatiefase. Dan blijken de medewerkers op beleidsruimte te rekenen, zich bovendien weinig gelegen laten te liggen aan hiërarchische besluitvorming en laten zij ook geen enkele haast zien. De medewerkers voelen zich in hun weerstand gesteund door hun regiodirecteuren en verzetten zich ertegen dat degenen in het team van Saskia hen vertegenwoordigd zouden hebben. Hun leidinggevend (de regiodirecteuren) blijken de weerstand in de praktijk te vertalen door het openlijk niet steunen van de implementatie. Hiervoor krijgen ze kennelijk van hun directeuren alle ruimte. Een gevolg van de weerstand bij de directeuren die door de aanpak van Saskia ondergronds is gegaan.

De poging van directeur Saskia op de weerstand te reageren met haar extra enthousiasmerende presentatieronde, werkt averechts. Met het positioneren van de extra bijeenkomst als interactief wrijft zij nog eens extra zout in de wonden.

Ook hier geeft zij de negatieve krachten geen kans en schittert zij opnieuw met haar ideeën en voortvarende plan. De aanwezigen interpreteren haar interactieve bijeenkomst als de beleidsruimte waarom zij vragen, maar in werkelijkheid is alles dichtgetimmerd. De medewerkers voelen zich daardoor op het verkeerde been gezet en gemanipuleerd. Hiermee wordt de actie-reactiespiraal opnieuw bevestigd. Omdat het beleid is dichtgetimmerd, neemt de weerstand toe, waarop Saskia het beleid nog verder dichttimmerd en de weerstand nog verder oploopt. Saskia heeft hierbij steeds geen oog en oor voor de negatieve krachten. Dit is verbonden met haar persoonlijke patroon. Hierdoor is zij er vooral op gericht ondersteund te worden waarmee zij bezig is. Daardoor is zij niet ontvankelijk voor wat er om haar heen gebeurt en wat in tegenspraak is met haar ambities. Zij is zo druk met het realiseren van een spoedig resultaat, dat zo broodnodig is voor het voortbestaan van de organisatie, dat zij de negatieve signalen wegfiltert. Saskia legt geen relatie tussen de weerstand en de interventies die zij heeft gedaan en beseft niet dat zij het systemische patroon door haar eigen handelen zélf versterkt.

47

Kenmerken van het draagvlakpatroon

Het tweede patroon van draagvlak wordt gekenmerkt door overtuigen, er bovenop zitten, zich vastbijten, zich nog harder in de strijd gooien. Kwaliteiten van het verandermanagement zijn gedrevenheid, toewijding, charismatisch en enthousiasmerend vermogen. Bij weerstand wordt allergisch gereageerd met dominantie, fanatisme en niet-ontvankelijkheid. Met het draagvlak wordt beoogd de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Het verandermanagement richt zich op het beargumenteren van de noodzaak van verandering en op het organiseren van haar (politieke) betrekkingen. Dit zijn de ingrediënten die worden aangewend om steun te krijgen in de implementatie. Het verandermanagement is gericht op interactie met voor haar relevante stakeholders en is zich bewust van de noodzaak haar betrekkingen met deze groepen goed te managen. Zij richt zich hierbij veelal op sleutelfiguren in de verwachting dat deze als steunzender en implementator gaan fungeren naar de eigen medewerkers.

Kader 2

- A. Bij een positieve spiraal is er urgentie voor verandering en steun van het krachtenveld*
- B. Bij een negatieve spiraal gaat het contact via tweerichtingsverkeer met de positieve krachten naar eenrichtingsverkeer. De betrokkenen voelen zich gemanipuleerd.*

Het draagvlakpatroon komt in een negatief actie-reactiepatroon, als het veranderingmanagement als antwoord op weerstand, de interactie naar tweerichtingsverkeer met alleen de positieve krachten verlegt, en vervolgens naar eenrichtingsverkeer. Dit is een belangrijk verschil met het daadkrachtpatroon, waar in de negatieve spiraal de interactie tussen de partijen verbreekt. Het probleem bij draagvlak is, dat het contact nog wel als interactie wordt gepositioneerd, maar in werkelijkheid draagvlak ‘met een strik’ is. Veelal is er eerst sprake geweest van ‘versmelting’ met het positieve krachtenveld. De negatieve krachten zijn dan genegeerd. Naarmate de weerstand meer zichtbaar wordt, ontwikkelt tweerichtingsverkeer zich tot eenrichtingsverkeer. Er is weliswaar sprake van toetsen, maar er is nauwelijks tot geen beleidsruimte. Ieder voelt aan dat het om een ritueel gaat. In de communicatieve stijl speelt zich veelal een discussie af waarin gevat, op het scherp van de snede en vliegen afvangend wordt gereageerd op de vragen en opmerkingen. Medewerkers voelen zich gemanipuleerd. Omdat het beleid is dichtgetimmerd neemt de weerstand toe, waarop het veranderingmanagement het beleid nog verder dichttimmerd en de weerstand verder oploopt. De uitdaging die van de veranderingsmanager wordt gevraagd die hierin terechtkomt, is zijn ontvankelijkheid en open blik te behouden en beleidsruimte te blijven bieden.

Casus 3

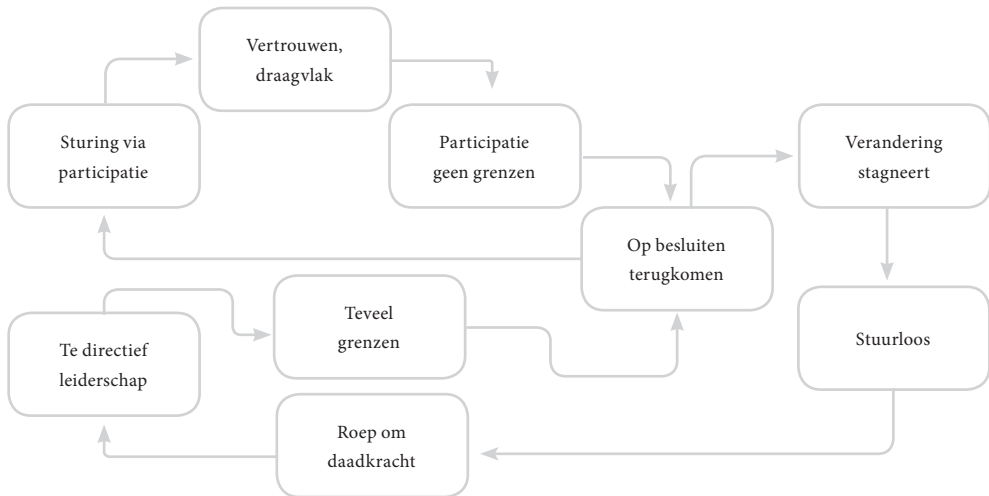
Het interactieve patroon

Organisatie Z. is een aantal jaren geleden ontstaan uit een fusie van vier verschillende organisaties. Bram (de voorzitter van de directie) hanteert een consensusstijl om integratie, wederzijds vertrouwen en draagvlak te bevorderen. Hij is bewust terughoudend met het opleggen van zijn standpunt en toetst tijdens de directievergaderingen steeds weloverwogen hoe de meningen liggen. Zowel tijdens de beleidsontwikkeling als bij implementatie van veranderingen. Bram bemerkt dat (als gevolg van deze gewoonte) er gaandeweg een praktijk is gegroeid, dat er in de directie makkelijk op eenmaal genomen besluiten kan worden teruggekomen. Bijvoorbeeld omdat bij de implementatie nieuwe zaken aan het licht komen.

Dit ‘terugkomen op’ lijkt steeds veelvuldiger te gebeuren, zodat gaandeweg de gewoonte ontstaat eenmaal genomen besluiten terug te draaien. Op hun beurt merken de directeuren dat de directiebesluitvorming in de directoraten niet meer zo serieus wordt genomen. Het middenmanagement (en ook de medewerkers) lijken er steeds meer op te rekenen dat het met de implementatie van beleid wel niet zo’n vaart zal lopen. Zo nu en dan is er bij de directeuren dan ook flinke ergernis over het consensussysteem dat stagnerend werkt op nieuw beleid.

Dit leidt dan tot een roep om daadkrachtig leiderschap van Bram. Hij trekt zich dit persoonlijk aan en honoreert dit gedrag door zich van zijn besluitvaardige (directieve) kant te laten zien, waarin dan autoritaire trekken zitten. Ook beleid dat op deze manier tot stand is gekomen blijkt echter niet succesvol. Er is in de praktijk zo weinig discussie geweest, dat de plannen te abstract blijken en slecht implementeerbaar. Dit leidt vervolgens wederom tot onvrede in de directie, hetgeen tot gevolg heeft dat Bram in de directiebesluitvorming toch maar weer terugvalt op het oude consensussysteem. Hierdoor ontstaat na enige tijd weer onvrede, hetgeen weer leidt tot de roep om daadkrachtig leiderschap door Bram. Er is een systemisch patroon ontstaan.

Diagram 3 - het interactieve patroon



Reflectie

De uitgebreide participatie van Bram leidt in eerste instantie tot een positieve spiraal van toenemend onderling vertrouwen, integratie en draagvlak voor een gedeelde visie. Dat op eenmaal genomen besluiten in de fase van implementatie kan worden teruggekomen, draagt eveneens bij aan het commitment dat wordt gerealiseerd. Immers, niet alles is van tevoren te voorzien.

Bram stelt echter geen grenzen, waardoor besluitvorming gaandeweg een open einde krijgt. Hij laat na terug te grijpen op de gemaakte afspraken en heeft geen kader voor besluitvorming waarop hij kan terugvallen. Bram laat zaken op zijn beloop, hakt geen knopen door en blijft ontvankelijk voor nieuwe ideeën. Het slot is dat hij wordt weggevaagd.

Het negatieve effect van zijn gedrag wordt verder versterkt doordat besluitvorming bij het middenmanagement en de medewerkers van de organisatie steeds meer het imago krijgt 'dat daar gemakkelijk op kan worden teruggekomen'. Dit geeft niet alleen de directie, maar de gehele organisatie een gevoel van stuurloosheid. Dit leidt tot de roep om directiviteit. De overmaat die Bram hierbij inzet, leidt óók weer tot onvrede, zodat er opnieuw tot participatie wordt overgegaan. Het lukt Bram niet zijn directiviteit te doseren en daarmee de interactiviteit in te perken. Het systeem zit hiermee in een negatieve spiraal van steeds meer interactiviteit, die vervolgens tot steeds minder commitment leidt. Uitgebreide participatie wordt daarbij afgewisseld met directiviteit.

De reactie van Bram op de weerstand is emotioneel. Hij raakt geprikkeld door de verwijten die hij krijgt en reageert autoritair en directief. Dat heeft te maken met zijn persoonlijke patroon. De overmaat aan directiviteit die hij inzet, heeft in het veranderingsproces juist het tegenovergestelde effect van wat bij beoogt. Als hem dat weer wordt verweten, reageert hij opnieuw emotioneel. Hij valt opnieuw terug op de uitgebreide participatie, die vervolgens weer tot stuurloosheid leidt. Daarmee is de cirkel van het zichzelf versterkende patroon rond. Door de machtspositie die Bram inneemt, raakt zijn gedrag en het patroon de gehele organisatie: de beleidsontwikkeling en implementatie van veranderingen stagneert.

Kenmerken van het interactieve patroon

Het derde patroon van interactief wordt gekenmerkt door ontvankelijkheid - meebewegen - wegvagen. Kwaliteiten van het verandermanagement zijn haar openheid, haar gerichtheid op de ander, het delen met anderen, het kunnen overlaten en verantwoordelijkheid kunnen geven. Bij weerstand wordt er allergisch gereageerd door de valkuil niet te focussen, geen structuur te bieden, niet te begrenzen en geen knopen door te hakken.

Het patroon geeft een positieve spiraal in de betrekkingen, omdat het verandermanagement is gericht op het laten participeren in het proces en op het delen van urgentie en visie. Hieraan is behoefte. Veel weerstand is direct verbonden met het feit dat het veranderingsproces zich aan het blikveld van de medewerkers

onttrekt. Ook willen de medewerkers zich opnieuw kunnen verbinden. Zij willen weten wat de bijdrage van hun werk is in het grotere geheel.

Het patroon van interactief veranderen kent ook een negatieve spiraal. Dit gebeurt als het verandermanagement zich laat overschaduwen door de vele ideeën die worden aangereikt en als een spin in haar eigen web verstrikt raakt. Medewerkers voelen zich koersloos en verloren. Medewerkers en managers hebben naast participatie evenzeer behoefte aan duidelijkheid. In de negatieve spiraal brengt de interactieve veranderstijl de organisatie in een actiereactie patroon dat alles steeds opnieuw in discussie kan komen, hetgeen leidt tot een roep om een directieve leider.

Dit negatieve patroon ontstaat, omdat het interactieve verandermanagement zich in elke ronde van de verandercyclus opnieuw laat verleiden tot heroverwegingen en ontvankelijk blijft voor ideeën. De beoogde sterke leider wordt door het appèl dat op hem wordt gedaan dermate getriggerd dat deze naar autoritaire daadkracht grijpt. Dit schiet zijn doel voorbij, zodat wederom naar het oude patroon van interactiviteit wordt gegrepen. Opnieuw volgt de roep om leiderschap. Als dit zich een aantal malen herhaalt is er geen commitment meer mogelijk, omdat niemand zich meer schaart achter keuzes die met even veel gemak weer blijken te worden herroepen. Resultaat is stagnatie van beleid en implementatie. Oplossing is de juiste dosering van daadkracht van de leider, die interactiviteit moet kaderen en inperken. Hier staat het verandermanagement voor de opgave om het appèl dat uitgaat van de roep om leiderschap, te weerstaan.

51

Kader 3

- A. Bij een positieve spiraal worden visie en urgentie gedeeld en zijn deze basis voor een ingekaderde, zelfsturende verandering.*
- B. Bij een negatieve spiraal is de interactie zo intensief dat de veranderingsmanager zich voelt wegvagen door de vele ideeën die deze krijgt aangereikt. De spin raakt verstrikt in zijn eigen web. Medewerkers voelen zich koersloos en verloren*

Het systemische patroon versterkt door verschillende bronnen

De bovengenoemde patronen daadkracht, draagvlak en interactief blijken te leiden tot zich herhalende reacties van managers op organisaties en van organisaties op managers. De weerstand roept de persoonlijke patronen van de veranderingsmanager op, terwijl binnen en buiten de organisatie aanwezige andere krachten ‘zuigkracht’ uitoefenen. Zij lijken de veranderingsmanager in het gedrag aan te moedigen, zodat het systemische patroon steeds verder wordt opgeroepen en versterkt. In de onderstaande casus wordt verhaald hoe dit in zijn werk gaat.

Zuigkracht

In organisatie P. is grote urgentie het roer fundamenteel om te gooien. De organisatie was jaren marktleider, de baten lopen wekelijks terug en verhoogde inspanningen leveren weinig op. President-directeur Christiaan heeft een staat van dienst van 20 jaar. De jonge, ambitieuze Paul is zijn beoogde opvolger. Christiaan heeft een daadkrachtige, directieve stijl van leidinggeven en heeft Paul hierop geselecteerd. De heren kunnen het goed met elkaar vinden.

5²

Paul zelf voelt zich bij de directieve stijl zeer goed, merkt dat de organisatie aan deze stijl van leidinggeven gewend is en beseft dat het tijdig doorvoeren van de benodigde veranderingen om deze slagkracht vraagt. Bovendien wil hij Christiaan graag laten zien dat hij de juiste man is. Paul vraagt zich echter ook af welke stijl van veranderen nodig is om de toekomst het hoofd te bieden. Hij merkt namelijk dat de managers en medewerkers zich heel afhankelijk opstellen. Paul vraagt zich af of de organisatie met de toegenomen afhankelijkheid de goede uitgangspositie heeft voor het heroveren van de markt.

Na een gesprek met zijn managementcoach realiseert Paul zich een moeilijke afweging te moeten maken. Paul vindt het aan de ene kant heel plezierig dat de organisatie die stijl waarbij hij zich zo thuis voelt honoreert en dat de president-directeur tegen wie hij opkijkt, zo tevreden over hem is. Paul beseft echter ook dat de daadkrachtige, directieve stijl van leidinggeven de afhankelijkheid van zijn management en medewerkers zal bevorderen. Dit zal worden versterkt door de regressie die ontstaat als gevolg van de angst voor de verandering.

Paul, directeur Christiaan en de organisatie doen met elkaar mee in een proces, waarin ze elkaar vinden in de behoefte aan daadkracht. Paul ervaart daardoor drie bronnen van zuigkracht, namelijk zijn eigen behoefte, die van zijn president-directeur en die van de medewerkers als gevolg van de aard van de verandering.

Reflectie

In deze casus speelt het systemische patroon 'hoe afhankelijker de medewerkers zich gaan opstellen, des te meer het management de behoefte aan afhankelijkheid gaat honoreren'. Paul voelt zich thuis bij de directieve stijl, die

voldoet aan zijn behoefte sturing te geven. Er zijn daarnaast andere bronnen die de druk op Paul deze stijl te gebruiken, vergroten. Dat is de stijl van daadkracht waaraan de organisatie gewend is, de angst voor verandering bij medewerkers - waardoor er door hen expliciet om sturing wordt gevraagd en het positieve oordeel van de president-directeur over de daadkracht van Paul.

Paul voelt de zuigkracht van de daadkrachtige stijl daardoor uit verschillende bronnen. Hierdoor wordt het systemische patroon waarin Paul geraakt, versterkt. Ogenshijnlijk vinden Paul, zijn baas en de organisatie elkaar in de behoefte aan daadkracht. Dit is in eerste instantie een positieve spiraal, erop gebaseerd dat de behoefte aan sturing wordt gehonoreerd. Afhankelijkheid wordt een negatieve, ongewenste spiraal op het moment dat de organisatie bij elke beslissing om daadkrachtig leiderschap vraagt.

Het verschil tussen gewenste en ongewenste afhankelijkheid is uit te drukken in de woorden ‘dependant’ en ‘dependancy’ (Carr 2001). ‘Dependant’ is de normale menselijke behoefte aan afhankelijkheid, die gewenst is en moet worden gehonoreerd door sturing te geven. ‘Dependancy’ is het teveel aan afhankelijkheid, dat uiteindelijk maakt dat medewerkers niet meer zelfstandig kunnen zijn, geen beslissingen meer durven te nemen, over alles ruggespraak willen houden en passief gedrag laten zien.

5. Intervenieren in systemische patronen

Gevangen zitten in een systemisch patroon geeft managers een onbehaaglijk gevoel. Een gevoel van in een bootje zitten en te roeien, maar niet vooruit te komen. Het is wat *Morgan* (1986) de psychologische gevangenis noemt. Door de machtspositie die het management inneemt, kan zijn reactie voor de gehele organisatie gevolgen hebben. Als het management (doordat het de aanmoedigende krachten niet kan weerstaan) de contacten verbreekt, overmoedig of afstandelijk wordt of zich laat wegvagen, kunnen als gevolg daarvan ontwikkelingsprocessen in de organisatie gaan stagneren.

Hoe kan in ontstane systemische patronen - zoals de besproken veranderingspatronen - worden geïntervenieerd? Het innemen van de beschouwende positie - als startpunt - is meteen een eerste interventie. Ik bespreek daarom als eerste interventiestap de in te nemen positie ten opzichte van het sociale systeem: die van de rol van buitenstaander. Vervolgens zijn in het praktisch handelen diagnose en interventie lastig te scheiden: ik bespreek dit bij de tweede interventiestap.

Als derde interventiestap vertel ik over het formuleren van hypothesen over systemische patronen. Dit kan het sluitstuk van een diagnose zijn maar ook werkendeweg plaatsvinden. Wat vervolgens nodig is, is het verkrijgen van acceptatie voor deze systemische hypothese(s): de vierde stap. Vindt er dan (nog steeds) geen of onvoldoende beweging in de stagnatie plaats, dan kan de ‘buitenstaander’ verdere ondersteuning bieden door als vijfde interventiestap concrete acties te suggereren.

Eerste interventiestap - De positie ten opzichte van het systeem

54 Omdat voor systemische patronen kenmerkend is dat ze voor de participanten moeilijk herkenbaar zijn, kan het analyseren van patronen het beste met steun van ‘buitenstaanders’ plaatsvinden. Het innemen van een beschouwende positie is meteen een interventie. Opmerken waarvan wordt weggekeken, onderzoeken wat vanzelf spreekt of benoemen waar geen vragen (meer) bij gesteld (kunnen) worden is nodig om een systemisch patroon te kunnen identificeren. Dit is voor direct betrokkenen een opgave die lastig kan zijn: door de drukte van alledag of doordat dit (te) veel opwindende en moeilijke gevoelens kan oproepen. Opmerken, onderzoeken of benoemen zal vooral moeizaam verlopen wanneer in organisaties in het kielzog van systemische patronen ‘wij/zij-kampen’ zijn ontstaan; er verbroken, verstoorde of ontbrekende relaties zijn en er (veel) onveiligheid is.

De rol van de buitenstaander

De buitenstaander heeft als oogmerk om het veranderingsproces uit de stagnatie te halen en niet de agenda van een of meer van de betrokkenen te dienen. Deze moet door de betrokken partijen daarom als ‘meervoudig partijdig’ worden gezien. Meervoudig partijdig betekent dat deze buitenstaander zich met elke positie in het huidige en gewenste systeem zal willen identificeren, daar de ‘logica’ van wil begrijpen, maar zich tegelijkertijd ook vereenzelvigd met wat nodig is om uit de stagnatie te komen en dus ook afstand van elke positie neemt. Dit is een niet gemakkelijke opgave waar gedurende het proces van diagnosticeren en interveniëren spanning op zal komen te staan.

Deze houding van ‘meervoudige partijdigheid’ is een vorm van identificatie, betrokkenheid en nabijheid in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand. ‘Het is voor en tegen’ zoals Choy (2005) treffend weet te omschrijven, het is ‘vriend en vijand’ zijn van alle betrokkenen. Deze houding wordt ondersteund doordat systemische patronen worden beschreven in ‘hoe meer ... des te ...’. De verantwoordelijkheid voor het ontstaan van de stagnatie komt daarbij niet bij één van de partijen te liggen of bij één oorzaak. Dit werkt ‘ontschuldigd’. Ook verschillende systemische technieken zoals circulaire vragen, positief heretiketteren, reframe (Choy 2005, Hendriks 1987, McCaughan 1994, Spanjersberg 2010) ondersteunen dit ‘ontschuldigen’.

Expertrol of procesrol

Als buitenstaander kan bijvoorbeeld een organisatieadviseur worden gevraagd. In het proces van diagnose en interventie kan door deze adviseur vanuit verschillende posities ten opzichte van het sociale systeem worden gewerkt. Oogmerk is voor doorbraken te zorgen die verschil gaan maken. Het uitgangspunt is dat verandering in het ene deel gevolgen heeft voor andere delen van het systeem. Vanuit de reflectie op de resultaten van de ene interventie, kunnen nieuwe interventies volgen.

Een systemische diagnose en interventie kunnen plaatsvinden vanuit twee rollen: de expertrol (onderzoeker) of de procesrol (managementcoach, facilitator) of een combinatie van beide. Wordt de rol van de adviseur die van expert (onderzoeker), dan heeft dit als voordeel dat er gemakkelijk entree te verkrijgen is tot grotere delen van het systeem en een brede diagnose kan worden gesteld. Deze rol heeft als nadeel, dat het veel ingewikkelder is entree te verkrijgen tot het spiegelen van de meer persoonlijke patronen. De positie in de procesrol (managementcoach, facilitator) heeft als voordeel, dat voor het spiegelen van meer persoonlijke patronen die aan systemische patronen zijn verbonden, gemakkelijker gelegenheid kan worden gevonden. Entree tot het grotere systeem is vanuit deze rol niet altijd vanzelfsprekend. Door *O'Neill* (2000) wordt een handzame aanpak van de systemische diagnose en interventie beschreven, waarin beide adviesrollen worden gecombineerd.

55

Tweede interventiestap - Diagnose en interventie zijn niet te scheiden

Bij een systemische aanpak zijn diagnose en interventie in het praktisch handelen lastig te scheiden. Door de methoden en vraagtechnieken die in de diagnosefase worden ingezet, kan er reeds in een vroeg stadium (voordat de complete diagnose is gesteld) door betrokkenen een nieuw probleeminzicht worden verkregen. De systemisch werkende adviseur kijkt steeds naar de kracht van het sociale systeem, of dit als gevolg van de diagnose die wordt gesteld (en vooral de wijze waarop dit gebeurt) zelf een volgende ontwikkelingsstap gaat zetten. Dit is direct verbonden met de opvatting over weerstand, namelijk dat die de afgrenzing is van het systeem naar een volgende ontwikkelingsstap. Het proces van de diagnose en de terugkoppeling ervan (via hypothesen die aan het sociale systeem worden voorgelegd), kunnen voldoende zijn om de 'systeemgrens' te overschrijden en de aanzet geven tot een nieuwe fase in het veranderingsproces.

Hoe het proces van interventie met diagnose verbonden is zal ik in *'De sandwichpositie van de middenmanager'* (HOOFDSTUK 6) op praktische wijze illustreren. Ik laat daar zien hoe dit verloopt vanuit de positie van een (management)coach. In HOOFDSTUK 8 *'Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken'* vertel ik hoe vanuit de rol van procesfacilitator (gecombineerd met de rol van onderzoeker) een systemisch patroon kan worden doorbroken door interventie bij het invloedrijke team.

Hier ontstaat door ‘voorbeeldgedrag’ beweging waarvan de verwachting is dat daarop anderen zullen reageren.

Derde interventiestap - Het formuleren van hypothesen over het systemische patroon

De adviseur die met behulp van het systemisch perspectief patronen analyseert en spiegelt aan het systeem, formuleert hypothesen over het systemische patroon. Dat is een voorstel voor een patroon dat stagnerend werkt op de voortgang van het veranderingsproces en waar interventies mee verbonden zijn die tot meer van hetzelfde leiden. Dit kan het sluitsluk van een diagnose zijn maar ook werkenderweg plaatsvinden.

- 56 Het in kaart brengen van het systemische patroon is meestal een heel ingewikkelde puzzel, ook voor de adviseur. Het gaat veelal om gestagneerde processen, die organisaties zelf niet meer lijken te kunnen doorbreken. In werkelijkheid zullen er gedurende het proces van diagnose, vele hypothesen zijn gepasseerd en weer verworpen, alvorens tot een eindhypothese kan worden gekomen. Ook hypothesen over systemische patronen zijn een manier van betekenisgeving; er kan dus niet zoiets bestaan als een enig ware hypothese. Bovendien heeft óók de adviseur persoonlijke patronen die zijn waarneming kunnen beïnvloeden. Enige behoedzaamheid is daarom op zijn plaats.

Het is belangrijk dat een hypothese over het systemische patroon en het eraan verbonden persoonlijke patroon door de veranderingsmanager en relevante delen van het systeem worden geaccepteerd als een andere manier van betekenisgeving. Een betekenisgeving waarmee de stagnatie wordt verklaard en die ruimte geeft voor interventies die een nieuwe ontwikkelingsstap tot gevolg hebben. Als de hypothese wordt herkend, heeft alleen al deze spiegeling grote interventiekracht.

Vierde interventiestap - Acceptatie van systemische hypothesen verkrijgen

Volgens *McCaughan* en *Palmer* (1994) zijn er verschillende manieren om met systemische hypothesen om te gaan:

1. de hypothese wordt voorgelegd aan het sociale systeem
2. de hypothese wordt voorgelegd aan de cliënt of opdrachtgever. Deze legt de hypothese aan het sociale systeem voor of houdt deze voor zichzelf
3. de adviseur houdt de hypothese voor zichzelf

McCaughan en *Palmer* benadrukken dat diagrammen van systemische analyses vooral waarde hebben voor wie aan het proces heeft meegewerkt. Voor degenen die niet betrokken waren, zeggen deze diagrammen vaak weinig, zijn ze te ingewikkeld (of juist te simpel) of leiden ze enkel tot schouderophalen. De adviseur moet veel

ruimte en aandacht hebben voor het proces, met name van degenen die niet direct betrokken waren. In *Vermaak* (2003) is een overzicht te vinden van een aantal veel voorkomende valkuilen bij het werken met diagrammen als interventie.

De adviseur moet daarnaast in ieder geval bedacht zijn op een aantal andere effecten. Een expliciet gemaakt patroon kan tot weerstand leiden, juist omdat dit een poging is de stagnatie te doorbreken. Er zijn altijd belanghebbenden om de situatie zo te houden. Verder kan een hypothese boosheid oproepen omdat met ‘buitenstaanders’ interne vraagstukken zijn gedeeld, onder het motto dat ‘vuile was binnen moet blijven’. Terugkoppeling kan nog gevoeliger liggen wanneer als onderdeel van systemische hypothesen wordt beschreven, wie of wiens persoonlijke patronen deel van het probleem zijn, zoals in de praktijkcasuïstiek in dit hoofdstuk. Vooral het expliciteren en delen van persoonlijke patronen vergt behoedzaamheid van de adviseur. Er kunnen derhalve uiteenlopende redenen zijn, waarom het verstandig is dat de adviseur de systemische hypothese (nog) voor zichzelf houdt, deze met een enkeling deelt, of deze pas veel later in het proces met meerdere betrokkenen gaat bespreken.

57

Zoals gezegd, kan het tot een doorbraak in de stagnatie leiden, als het lukt de systemische patronen te bespreken met degene(n) om wie het gaat en als deze zich herkennen in de spiegeling. Het gebeurt regelmatig, dat er daardoor ‘vanzelf’ beweging komt in de stagnatie. Komt er geen beweging of gebeurt dit onvoldoende, dan kan de adviseur verdere ondersteuning bieden. Hij kan de betrokkenen - na deze uitdrukkelijk naar eigen ideeën over acties te hebben gevraagd - zelf concrete handreikingen suggereren.

Vijfde interventiestap - Concrete handreikingen bieden om systemische patronen te doorbreken

De beschreven systemische patronen bieden de adviseur een hulpmiddel bij het formuleren van vooronderstellingen over wat gaande is bij vastgelopen veranderingsprocessen en hoog oplopende weerstand. De drie veranderpatronen kunnen eveneens dienen als handvat bij het overwegen van acties om de opgespoorde negatieve systemische patronen te doorbreken. Een voorbeeld: een negatief systemisch daadkrachtpatroon houdt de veranderingsmanager ‘gevangen’ in het herhalen van met daadkracht verbonden interventies als ‘heldere visie en doelen’ en ‘transparantie’. De veranderingsmanager doet ‘meer van hetzelfde’ en houdt daarmee het systemische patroon in stand. Als mogelijkheid voor actie kan dan worden overwogen de daadkracht op dit punt terug te brengen en één of meer interventies verbonden met het draagvlakpatroon en het interactieve patroon in te zetten.

Een manager die vastloopt in het draagvlakpatroon kan overwegen interventies verbonden met het interactieve patroon in te zetten, namelijk het delen van visie en urgentie en het organiseren van een participierend veranderingsproces. Tot slot kan een organisatie waar een veranderingsproces stagneert door het interactieve patroon, zich afvragen of interventies verbonden met het daadkracht- en draagvlakpatroon de impasse doorbreken.

Kader 4

Schematische indeling van interventies om een systemisch patroon te doorbreken

Interventie	Doorbreken patronen		
	Daadkracht	Draagvlak	Interactief
Meer daadkracht (blauw, rood)*	Heldere visie en doelen; structuur Transparantie		• •
Meer draagvlak (rood, geel)*	Zorgen voor urgentie Organiseren van betrekkingen en steun	• •	• •
Meer interactiviteit (groen, wit)*	Delen van visie en urgentie Participatief inrichten veranderingsproces	• •	• •

* kleurtypering op basis van De Caluwé (2001)

De keuze voor een of meer van de bovenstaande interventies om systemische patronen te doorbreken, is weerbarstiger dan in een schematische indeling te vangen is. De indeling in KADER 4 kan het beste worden gehanteerd als een eerste aanknopingspunt om vanuit een ander perspectief te handelen, zodat het ‘meer van hetzelfde’ wordt doorbroken. Een concrete interventie is ‘maatwerk’ en moet zorgvuldig worden beargumenteerd en afgewogen. Iedere situatie is (net) weer anders. Er zal met vele factoren rekening moeten worden gehouden, zoals: externe en interne context, historie, de aard van het veranderingsproces, de mate van ontstane weerstand en het nog aanwezige vertrouwen. Ook de mogelijkheden van de manager (en zijn team) verbonden met de persoonlijke patronen vormen een belangrijke afweging. Om verder houvast te geven in de keuze van interventies, is de in KADER 4 gehanteerde indeling gekoppeld aan de bekende - en in de praktijk veel gebruikte - kleurentheorie van *De Caluwé* (2001). In deze theorie wordt elke verander‘kleur’

gekoppeld aan een serie bijbehorende interventies, zodat ook het gebruik van deze benadering een inspiratiebron voor acties kan zijn.

Ter afronding worden de interventies zoals geordend in KADER 4 elk kort besproken. Er wordt aangegeven welke rol deze interventie heeft bij het verminderen of vermeerderen van de angst en weerstand die verandering kan oproepen. Met andere woorden: wat de psychodynamische betekenis is in het veranderingsproces.

Meer daadkracht: heldere visie en doelen

Verandering brengt een lange of korte reis naar het onbekende met zich mee. Deze reis kan beangstigend zijn en weerstand oproepen. In veranderingsprocessen neemt de behoefte aan veiligheid toe en komt de autonomie van managers en medewerkers onder druk te staan. Doelen, een heldere visie en duidelijk leiderschap bieden dan ‘structuur’, omdat er voor managers en medewerkers minder houvast verloren gaat. Het bestaande gaat verdwijnen, maar er wordt alvast perspectief op het nieuwe geboden. Het is veiliger als duidelijk is in welke etappes de reis zal worden afgelegd, waar deze naar toegaat en onder wiens leiderschap deze zal plaatsvinden.

59

De behoefte aan ‘structuur’ die veranderen oproept, staat op gespannen voet met de huidige externe omgeving. Deze vraagt qua veranderaanpak meer om transformatie, contouren en scenario’s dan om stappenplannen. Transformaties zijn een geleidelijk proces van verandering, waarin stap - op basis van hoofdlijnen die zijn uitgezet - via een reeks van veranderingsinterventies tot een meer optimale situatie voor de organisatie wordt gekomen. Dit proces kan zich over een aantal jaren uitstrekken. Kenmerkend is, dat de doelen en samenhang van deze deelveranderingen niet altijd even helder zijn. Soms is het doel om tot een focus (missie, visie, positionering) te komen, soms worden veranderingen even hard weer teruggedraaid, omdat de externe omgeving is veranderd.

Dit maakt het honoreren van de behoefte aan structuur - en het daardoor verminderen van de angst en weerstand - tot een dilemma. De uitdaging van het verandermanagement - ook bij transformaties die zich over jaren uitstrekken - is dan ook zo goed en zo kwaad als het gaat ankers te bieden om daarmee de angst en regressie te verkleinen. Echter, ook weer niet te veel, omdat managers en medewerkers in slaap kunnen worden gesust, dat op de huidige weg onverkort kan worden doorgegaan en veranderen niet nodig is.

De angst en weerstand die door het ontbreken van structuur bij medewerkers kunnen ontstaan, kunnen worden versterkt doordat veel veranderingen zich afspelen in een ‘black box’. Managers en medewerkers hebben geen beeld van wat er zich achter de dikke directiedeuren afspeelt. Dit maakt dat transparantie van het proces van betekenis is.

Meer daadkracht: transparantie

Transparantie vermindert de angst en weerstand. Veel managers echter kiezen in tijden van verandering liever voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Er wordt gedacht dat weinig communiceren minder onrust wekt dan veel communiceren. Dat het beter is te wachten tot concreet is wat er gaat gebeuren. Dit minimale communicatiescenario kan een averechts effect hebben en de weerstand juist verhogen. Bovendien laat communicatie zich niet topdown verbieden. Integendeel, deze verplaatst zich - als de formele communicatiekanalen zwijgen - naar het geruchtencircuit, dat angst en regressie dan stevig kan voeden.

60

Transparant zijn vraagt om informele en formele communicatiekanalen van hoge kwaliteit, zowel qua snelheid als betrouwbaarheid. Bij veel organisaties laat dit te wensen over. Met name de persoonlijke communicatie in de lijn - waarin het meeste vertrouwen is - is tijdens veranderingsprocessen vaak mondjesmaat, terwijl die in de digitale media lijkt toe te nemen. Het gevolg is, dat medewerkers en managers in het informele circuit hun beelden met elkaar uitwisselen. Dit kan omvangrijk zijn en gepaard gaan met uitvergroting, overdrijving en verhalen die een eigen leven gaan leiden. Ik noem dat wel het 'Hendrik Haan-effect', naar het beroemde liedje uit de (in de jaren zestig zo geliefde) kinderserie 'Ja zuster, nee zuster'. Deze uitwisseling van beelden kan angstverhogend, maar ook toedekkend, steunend en sussend zijn en daarmee de weerstand aanwakkeren of juist de gelatenheid bevorderen.

Tijdens elk veranderingsproces is het relevant om oog te hebben voor de formele en informele beeldvorming binnen de organisatie. Welke percepties zijn er, wat is de kennis en houding ten aanzien van de verandering? Welke kanalen worden er benut? Wordt er gebruik gemaakt van formele communicatiekanalen of alleen van informele communicatiekanalen? Pakken de managers hun rol als communicator op? Of is er bij henzelf nét zoveel weerstand als bij de medewerkers en staat de verandering niet op hun agenda?

Meer draagvlak: zorgen voor urgentie

Urgentie kan ervoor zorgen dat medewerkers en managers zich ervan bewust worden, dat het bestaande moet worden losgelaten. Het management kan dit loslaten bevorderen door openleggende interventies, zodat wordt gestimuleerd dat de kosten / baten-afweging tussen het bestaande en het nieuwe wordt gemaakt en de barrière van de angst wordt genomen. De urgentie van de verandering moet daarom expliciet en nadrukkelijk worden neergezet en gevoeld. Deze kan bestaan uit kansen of bedreigingen, die altijd extern moeten worden gelegitimeerd. Voor urgentiebesef moeten de vensters van de organisatie worden opengezet en moet de buitenwereld worden binnengelaten.

Zolang een verandering niet urgent wordt gevonden en niet als urgent wordt gevoeld, komt het veranderingsproces lastig op gang. Het management heeft een rol bij het zorgen voor urgentie. Het moet bij de medewerkers dóórdringen dat de huidige situatie niet meer werkbaar is. Dit vraagt om - naast het zo goed mogelijk beargumenteren van de noodzaak tot verandering - het inzetten van een participatief veranderingsproces, zodat de urgentie ervaren kan worden.

Meer draagvlak: het organiseren van de betrekkingen en steun

Veel veranderingen zijn onvoldoende ingebed in de organisatie. Het is dan voor de veranderingsbereidheid nodig om de betrekkingen in de hiërarchie te organiseren en zich van de steun van relevante groepen - zoals het middenmanagement - te verzekeren.

Het is dan nodig inzicht te hebben in de bevorderende en belemmerende krachten. Naast formele zijn informele netwerken van betekenis. In sommige organisaties zijn medewerkers en stakeholders met een centrale positie in het krachtenveld ‘onzichtbaar’ verbonden communicerende vaten. In vele organisaties heeft hiërarchische besluitvorming, door gedecentraliseerde structuren, ingeboet aan overtuigend vermogen. In het laatste geval wil het hogere management niet alleen van het verandermanagement weten, hoe de krachten in hun organisatie liggen, maar verwacht het ook dat het verandermanagement de steun zelf heeft georganiseerd.

61

In het bieden van steun om het veranderingsproces door te maken, kan een belangrijke rol zijn weggelegd voor het direct leidinggevende middenmanagement. Empathie, respect en ondersteuning bevorderen het vertrouwen. Door dit gewonnen vertrouwen zijn mensen bereid urgentie tot zich door te laten dringen en naar hun eigen belemmerende patronen te kijken. Onderzoek laat zien, dat tussen het directe leidinggevende management en de medewerkers méér contact en vertrouwen bestaat dan met het hogere management. Het is hierbij overigens niet vanzelfsprekend dat het middenmanagement zijn loyaliteit bij de prioriteiten van het hogere management heeft. Dat hangt helemaal af van de verhoudingen en de invloed op het veranderingsproces. Is er geen middenmanagement waarop kan worden geleund, dan zal op een andere manier een ondersteunende structuur moeten worden georganiseerd.

Het draagvlak wordt verder bevorderd, als het verandermanagement veel aandacht heeft voor het invoegen, het verkrijgen van een entree en het van daaruit veranderen. Veranderingen roepen weerstand op doordat inbreuk wordt gemaakt op bestaande patronen. Invoegen vermindert de schrikreactie.

Meer interactie: het delen van de visie en de urgentie

Vanuit de optiek van de psychodynamische stappen waarin het veranderingsproces verloopt, zijn urgentie en visie van grote betekenis. Urgentie doordringt de managers

en medewerkers van de noodzaak tot veranderen. Het bevordert het openstellen voor verandering. De visie en de doelen dienen voor het richten van het perspectief op de nieuwe realiteit. Zij vormen de houvasten voor de toekomst, voor de nieuwe realiteit. Als je het veranderingsproces beschouwt als het geleidelijk laten doordringen van de nadelen van de huidige patronen, zodat het loslaten wel moet, dan is het delen van urgentie en visie hierop sterk bevorderend. De urgentie duwt en de visie trekt...Het zélf voelen van de urgentie en het kunnen bijdragen aan de visie versnelt het loslaten. Een participatief proces is hiervoor een middel.

Meer interactie: het participatief inrichten van het veranderingsproces

62

Veel weerstand is direct verbonden met het niet betrokken zijn bij het veranderingsproces. Ook voelen managers en medewerkers zich niet serieus genomen, omdat er niet wordt geluisterd en er geen input kan worden geleverd. Verder kan doordat het veranderingsproces zich onttrekt aan waarneming, een gebrek aan vertrouwen ontstaan. Ook ontstaan gemakkelijk onjuiste percepties door een achterstand in kennis of wordt er een andere (verkeerde) inschatting van de gevolgen gemaakt. Voorts kan - door het niet betrekken van managers en medewerkers bij het veranderingsproces - zelfgenoegzaamheid worden bevorderd.

Door het participatief inrichten van het veranderingsproces wordt gebruik gemaakt van het feit, dat collega-managers en medewerkers door hun rol en positie vaak een ander perspectief hebben en daardoor beschikken over andere kennis. Een bijkomend voordeel is ook, dat medewerkers en managers eerder bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen, als zij invloed hebben kunnen uitoefenen. Daardoor wordt het vermogen tot zelfsturing benut. Er is blijkens het eerder genoemde onderzoek van *Nutt* (1998) dan ook een onderbouwde relatie tussen het laten participeren in de veranderingsprocessen en commitment in de implementatiefase. De interactiviteit kan vorm krijgen door het laten participeren van de betrokken partijen via daarvoor geschikte methoden en technieken. Voorwaarde is hierbij wel, dat dit altijd binnen een strakke regie met een duidelijk doel en kader moet plaatsvinden. Onder andere de zogenaamde 'large group interventions' zijn ontwikkeld om kleine(re) en grote(re) groepen te laten deelnemen in participatieve processen. Deze zijn beschreven door onder meer *Bunker, Alban* (1997) en door *Holman, Devane* (1999).

6. Slot

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie zonder slag of stoot. Zeventig procent van de veranderingen loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat (*Boonstra* 2000). Om aan het

meervoudige perspectief op vastgelopen veranderingsprocessen bij te dragen, is in dit hoofdstuk een aantal negatieve systemische patronen beschreven dat in de praktijk veelvuldig blijkt voor te komen. Een systemische diagnose en interventie lijkt in de praktijksituaties waarin deze is gehanteerd, vruchten af te werpen en te resulteren in het doorbreken van een patstelling of stagnatie, die dreigde in het veranderingsproces. Ook blijkt er steeds een grote mate van herkenning te zijn wanneer de beschreven patronen aan managers en adviseurs worden voorgelegd. Bij nieuwe casussen van vastgelopen veranderingsprocessen, bieden deze systemische patronen ondersteuning bij het stellen van de diagnose en het overwegen welke interventies te doen om de stagnatie te doorbreken.

Dat terugkerende systemische patronen verbonden zijn met het persoonlijke patroon van de verandermanager, brengt met zich mee dat veranderingen doorvoeren - naast het rationeel beschouwen en uitvoeren van veranderingsinterventies - ook een emotioneel proces is. Een veranderingsmanager kan verstrikt raken in de interactie die zijn gedrag oproept en deze op zijn beurt zelf verder versterken doordat zijn interventies meer van hetzelfde zijn. Een dergelijke actiereactie spiraal kan worden doorbroken door te reflecteren op eventuele negatieve systemische patronen en de daarmee verbonden persoonlijke patronen. Er wordt hierdoor van het management gevraagd dat het met afstand naar de dynamiek kijkt en het gevoel beschouwt dat de weerstand bij hem persoonlijk oproept. Het gaat hier om de vraag of de veranderingsmanager zowel op een betrokken als op een afstandelijke wijze met het verzet tegen verandering om kan gaan.

Literatuur

Amelsvoort, P. van, M. Metsemakers (2002), *Organisatievernieuwing, programmeren en regisseren en realiseren*. - Vlijmen : St-groep

Ardon, A. (2006), *Leiderschap en interventies in stagnerende veranderingsprocessen*. In: M&O nummer 6. Tijdschrift voor Management & Organisatie

Argyris C. (1996), *Leren in en door organisaties*. - Schiedam : Scriptum Books

Bahlmann, J.P en B.A.C. Meesters (1998), *De organisatie die nooit bestond. Een zoektocht naar vormen van organisatie*. - Schoonhoven : Academic Service

Boonstra J.J. (2000), *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. - Amsterdam : Vossiuspers

Bunker B.B en B. T. Alban (1997), *Large Group Interventions. Engaging the whole system for rapid change*. - San Francisco : Jossey Bass

64 *Caluwe, L. de, en H. Vermaak* (2001, 4de druk), *Leren Veranderen*. - Alphen aan de Rijn : Samsom
Caluwe L. de, Que T.H. en J.G. Vermaak (2001), *Denken over veranderen van mensen en organisaties. Overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten*. -In: M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, jrg. 55, nr. 6, november-december

Campbell D., T. Coldicott en K. Kinsella (1994), *Systemic work with organizations. A new model for managers and change agents. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac Books

Campbell D., R. Draper en C. Huffington (1991), *A systemic approach to consultation. Systemic thinking and practice series*. - London : Karnac Books

Carr W. (2001), *The exercise of authority in a dependant context*. - In: Gould (red.) *The Systems psychodynamics of organizations. Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspective*. - London : Karnac

Choy J. (2005), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. - Santpoort Zuid : Nisto

Conner D.R. (1992), *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. - New York : Villard Books.

Cozijnsen A.J., W.J. Vrakking (1992), *Organisatiediagnose en organisatieverandering*. - Alphen aan de Rijn : Samsom

Fineman S. (1996), *Emotion and organizing*. - In: Glegg S.R., C. Hardy en W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies* - London : Sage

Gould L. (red.) (2001), *The Systems psychodynamics of organizations. Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. - London : Karnac

Gratton, L. (2001), *Zingeving in strategie. De mens als kloppend hart van de organisatie*. - Amsterdam : Pearson

Hendriks J. (1987), *Lastige klanten. Een interactioneel gezichtspunt*. In: M&O nummer 1. Tijdschrift voor Management & Organisatie. Een herziene versie is in voorbereiding.

Holman P. en T. Devane (red.) (1999), *The Change Handbook. Group methods for shaping the future*. - San Francisco : Berrett-Koehler

Kernberg O. (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. - Michigan: Yale University Press

- Kets de Vries M.F.R.* (1993), *Organisaties op de divan. Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief.* - Schiedam : Scriptum Books
- Kets de Vries M.F.R.* (1999), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie.* - Amsterdam : Nieuwezijds
- Klein E., F. Gabelnick, P. Herr* (red.) (1998), *The psychodynamics of leadership.* - PSP Psychosocial Press
- Kotter, J.P., D.S. Cohen* (2002), *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk.* - Schoonhoven : Academic Service
- Kotter, J.P.* (1997), *Leiderschap bij verandering.* - Schoonhoven : Academic Service
- Kram K.E., M. McCollem Hampton* (1998), *When woman lead. The Visibility-Vulnerability Spiral.* In: Klein E., F. Gabelnick en P. Herr (red.), *The psychodynamics of leadership.* - PSP Psychosocial Press
- Larkin, P., S. Larkin* (1994), *Communicating Change.* - New York : McGraw-Hill
- Manzoni, J.F.R.* (1998) *The set-up-to-fail syndrome,* In: *Harvard Business Review*, maart-april
- McCaughan N., B. Palmer* (1994), *Systems thinking for harassed managers. Systemic thinking and practice series.* - London - Karnac
- Metselaar E.E., A.J. Cozijnsen* (1997), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid.* - Heemstede : Holland Business Publications
- Morgan, G.* (1986), *Beelden van organisaties.* - Schiedam : Scriptum Boeken
- Nguyen, Q. Nuy* (2001), *In praise of middle-managers,* In: *Harvard Business Review*, september
- Nutt, P.* (1998), *Leverage, resistance and the succes of implementation approaches,* In: *Journal of Management Studies*, maart
- O'Neill, M.B.*, (2000) *Executive Coaching, with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challengers.* - San Francisco : Jossey Bass.
- Schaveling J.* (2012), *B. Bryan, M. Goodman, Systeemdenken. Van goed bedoeld naar goed gedaan.* Academic Service - Den Haag
- Schein, E.H.* (2000), *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt.* - Amsterdam : Nieuwezijds:
- Senge, P.* (1992) *De 5de discipline: De kunst en de praktijk van de lerende organisatie* - Schiedam: Scriptum
- Senge, P.* (2000), *De dans der verandering: Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie.* - Schoonhoven : Academic Service
- Spanjersberg M. e.a.* (2010), *Aan de slag* - In: *Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden.* - Stili Novi
- Stacey R.* (2012), *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity.* Routledge - Oxon
- Swieringa, J.* (1996), *In plaats van reorganiseren.* - Groningen : Wolters Noordhof
- Vermaak, H.* (2003), *Betekenis van een diagnose met een causaal diagram, file C1020.* - In: *Cozijnsen, A.J.* (red.) *D.Keuning, W.J. Vrakking, Organisatieinstrumenten.* - Deventer : Kluwer
- Vermaak, H.* (2006), *Interactief werken met causale diagrammen,* - In: *M&O nummer 3/4, Tijdschrift voor Management & Organisatie*

Watzlawick, Beavin & Jackson (1970), De pragmatische effecten van menselijke communicatie.

- Deventer : Van Loghem Slaterus

Weick, K.E., R.E. Quin (1999), Organizational change and development. - In: Annual review of psychology 50, februari.

Wierdsma A.F.M., J. Swieringa (2002), Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt. - Groningen : Stenfert Kroese.

Wolf, M.H.M. de, (2002 2de druk) Inleiding in de psychoanalytische psychotherapie.

Ontwikkeling, psychopathologie, diagnostiek en behandelvormen. - Bussum : Coutinho

Het vermogen om te verdragen



Hoofdstuk 3

Het vermogen om te verdragen

71

Over jezelf als instrument

Je kunt soms in iets worden meegezogen zonder het te willen. De meeste adviseurs en managers hebben wel eens ervaren dat zich in organisaties een onderstroom voordoet of bij henzelf ‘heftige’ emoties ontstaan, die hen een bepaalde richting op lijken te sturen en waar weinig controle over is. Dit hoofdstuk gaat erover wat maakt dat dergelijke emoties en krachten invloed hebben op het handelen van adviseur en manager en wat maakt dat het ‘vermogen om te verdragen’ nodig is. Aan onverwachte krachten of heftige emoties die tijdens diagnose en interventie ontstaan, wordt met behulp van een psychoanalytisch perspectief betekenis gegeven. Met deze bril wordt deze onderstroom beschouwd als een proces van onbewuste communicatie. Deze onderstroom wordt daarmee een venster dat zicht kan geven op onbewuste processen en zich herhalende patronen binnen de organisatie. Dat is werken met ‘jezelf als instrument’.

De gekleineerde adviseur

Een organisatieadviseur houdt een drietal verkennende gesprekken met de directie voordat hij de opdracht aanvaardt tot procesbegeleiding van het managementteam. Er dreigen problemen in de onderlinge verhoudingen. Door agendaproblemen is de eerste sessie met deze directie en het team pas twee maanden later. Tot verbazing van de adviseur (die zich hierdoor weinig serieus genomen en zelfs gekleineerd voelt), blijkt als de eerste sessie plaatsvindt, dat de directievoorzitter inmiddels een andere onderzoeker opdracht heeft gegeven voor een diagnose onder de medewerkers. De directievoorzitter verontschuldigt zich door te zeggen dat hij tempo heeft willen maken. Het klimaat in de organisatie

was opeens aanzienlijk verscherpt. Deze actie leek de directievoorzitter los te staan van de afgesproken sessies.

De organisatieadviseur besluit dit te verdragen en af te wachten of dit ‘incident’ betekenis gaat krijgen. Veel later in het traject blijkt de verdeel en heers aanpak van de directievoorzitter een belangrijke oorzaak voor de problemen. Hierin wordt weinig ruimte gelaten voor het nemen van de verantwoordelijkheid die wél met de mond wordt beleden. Feitelijk gelijksoortig gedrag dat naar de adviseur al in het begin van het traject werd vertoond. Het gedrag roept in de organisatie gelijksoortige gevoelens van gekleineerd zijn op als bij de adviseur. Wat zich tussen adviseur en organisatie in de interactie voordoet, blijkt een kenmerkend patroon voor de verstoorde verhoudingen in de directie.

72

Inleiding

In het KADER ‘De gekleineerde adviseur’ geef ik een concrete illustratie van onverwachte krachten en emoties die tijdens diagnose en interventie kunnen ontstaan en van de betekenis die hieraan wordt gegeven vanuit een psychoanalytische perspectief. Dit perspectief wordt sinds de jaren ’50 van de vorige eeuw toegepast op vraagstukken die in organisaties spelen. In dit referentiekader worden de krachten en emoties zoals de ‘gekleineerde adviseur’ die tegenkomt, beschouwd als een proces van onbewuste communicatie. Deze emoties zijn daarmee een venster dat zicht kan geven op de onbewuste processen en patronen binnen de organisatie. Een psychoanalytisch perspectief draagt daarmee bij aan diagnose en interventie bij veranderingen die organisaties willen doormaken.

De emotionele reactie die zich bij de adviseur of manager in het hier-en-nu van het werk voordoet is relevant. Hieraan wordt betekenis gegeven. In die zin is de manager of adviseur ‘zelf’ het instrument. Dit gebeurt vanuit de idee dat er parallelprocessen kunnen zijn tussen wat zich voordoet in de relatie die hij (de adviseur of manager) met het sociale systeem onderhoudt. Dit kan een weerspiegeling zijn van wat zich afspeelt in andere delen van de organisatie.

Zoals ik in HOOFDSTUK 2 heb laten zien, is een emotionele reactie verbonden met het zich ontwikkelen en versterken van (negatieve) systemische patronen in organisaties. De gedachte die ik in dit hoofdstuk verder uitwerk is dat deze emotionele reactie vingerwijzingen bevat over terugkerende actie-reactiepatronen. Hieraan ligt ten grondslag wat in het psychoanalytisch referentiekader projectieve processen wordt

genoemd. Als op deze wijze betekenis wordt gegeven, levert een emotionele reactie ‘hypothesen’ op voor diagnose en interventie in veranderingsprocessen.

Ik bespreek om te beginnen een aantal kernconcepten uit de psychoanalytische theorie en illustreer deze met praktijkvoorbeelden: projectieve processen en projectieve identificatie, collusie, repeterende patronen en tegenoverdracht. Tezamen vormen deze het methodische kader waarmee ik in paragraaf 2 het handelen van adviseur en manager uiteenzet. Ik laat aan de hand van een CASUS *‘Het conflict van Willem en Thea’* zien hoe je jezelf als (onderzoek)instrument inzet en hoe betekenisgeving verloopt: het proces van rêverie en containment. In paragraaf 3 toon ik wat het ‘vermogen om te verdragen’ tot een relevante kerncompetentie maakt en ik illustreer dit aan de hand van een VOORBEELD *‘Het omvangrijke geruchtcircuit’*.

73

Om te laten zien hoe hypothesen over diagnose en interventie in veranderingsprocessen vanuit psychoanalytisch perspectief worden geformuleerd, is in de casusbespreking de keuze gemaakt deze wijze van betekenisgeving centraal te stellen.

I. Kernconcepten

Projectieve processen

Het kernconcept projectieve processen is afkomstig uit de objectrelatietheorie van de psychoanalytica Klein (Krantz 1993, Hutton 1997, Stein 2001). Er wordt mee bedoeld, dat zich tussen mensen onbewuste processen van communicatie kunnen afspelen.

In deze onbewuste processen van communicatie kunnen emoties die behoren bij het innerlijke beeld van de een, worden overgedragen op de ander. Op zichzelf kunnen deze processen zich in elke relatie voordoen. Ze stellen het ene individu in staat zich door de ander begrepen te voelen, elkaar aan te vullen en zelfs één te voelen. Er worden relaties mee gevestigd en in stand gehouden.

Projectieve processen zijn daarmee een onderdeel van het gewone sociale leven. Diezelfde processen kunnen zich echter ook in heftige vorm manifesteren en de uitdrukking zijn van (soms ernstige) afweer van beangstigende gevoelens. Het projecteren kan zó ver gaan, dat het deel dat in de vorm van onbewuste communicatie aan de ander wordt overgedragen, zelf niet meer wordt gevoeld. De ander kan vervolgens de emoties - onbewust - zo ‘innemen’, dat deze ze ervaart alsof ze van hemzelf zijn. Er is dan sprake van projectieve identificatie. Zo kan een adviseur zich ‘gevangen voelen in een onmogelijke opdracht’, alsof dit zijn eigen gevoel is. In een proces van onbewuste communicatie is dit gevoel bij de adviseur neergelegd, ‘verpakt’ als wens om de opdrachtgever een adequate aanpak aan te bieden en hem daarmee dit gevoel uit handen te nemen.

Organisatieveranderingen gaan veelal gepaard met angst, onzekerheid en woede. Dat maakt organisaties én hun adviseurs gevoelig voor heftige, projectieve processen en in het bijzonder voor projectieve identificaties. Het concept van projectieve processen is daarmee methodisch relevant. Wanneer vanuit psychoanalytisch perspectief wordt gediagnosticeerd in een organisatiekundig vraagstuk, is de veronderstelling dat zich tussen adviseur, manager en organisatie projectieve processen zullen kunnen afspelen. Deze kunnen tot uitdrukking komen in (heftige) emotionele reacties bij de adviseur en organisatie en zullen zich kunnen manifesteren in patronen die zich voordoen in de relatie tussen adviseur en organisatie.

74

Vanuit dit perspectief is het relevant, dat betekenis wordt gegeven aan de emotionele reacties die zich bij de adviseur of manager in het hier en nu voordoen. De idee is, dat deze emotionele reacties vingerwijzingen bevatten over terugkerende patronen in de organisatie. Aan deze emotionele reacties wordt betekenis gegeven en deze zijn een bron voor hypothesen over diagnose én interventies om patronen te doorbreken. Er wordt daartoe stilgestaan bij het gegeven, dat de adviseur zich bijvoorbeeld ‘opeens’ overmoedig voelt en zich een voorstel hoort doen voor iets dat in de organisatie tot dusverre ongebruikelijk is. Of bij het optreden van een plotselinge angst bij de adviseur die maakt dat deze zijn idee over een mogelijke andere gang van zaken ‘opeens’ voor zich houdt. Dit betekenisgeven geldt ook voor sterke emoties van de zijde van de organisatie, zoals de wens die wordt geuit te ‘redden’, te ‘leiden’, ‘over te nemen’, ‘te innoveren’, ‘te zorgen’ of ‘onmiddellijk op te lossen’.

De adviseur of manager die vanuit psychoanalytisch perspectief kijkt, staat stil bij de emoties die zich bij hemzelf en zijn gesprekspartners voordoen én bij het interactiepatroon dat tussen hem en de anderen aan het ontstaan is. In plaats van ‘in te stappen’ vraagt hij zich af, of het betekenisvol is wat hij voelt en waarneemt. Wat er aan de hand zou kunnen zijn, anders dan in de officiële opdrachtformulering wordt gezegd. Deze adviseur heeft in gedachten dat zich mogelijk projectieve processen zullen voordoen, waarbij hij zich onbewust en ongemerkt zal kunnen gaan identificeren met wat de ander niet wil, of kan voelen of kan verdragen. Het gevolg daarvan kán namelijk zijn, dat door het ‘instappen’ van de adviseur juist die diagnose en interventie wordt gedaan, waarmee een (ongewenst) patroon in stand wordt gehouden. Zoals in het VOORBEELD ‘*De onbereikbare directeur*’ waarbij de adviseur niet stilstaat, maar erin stapt.

De onbereikbare directeur

Een organisatieadviseur voert met een voorbereidingsgroep een eerste gesprek over het faciliteren van de jaarlijkse bijeenkomst van de directie met het hogere management. Die bijeenkomst zal al twee weken later plaatsvinden. Op zijn vraag wat de ideeën van de directeur zijn over deze dag, vertellen degenen met wie hij om tafel zit, hier geen beeld van te hebben. De directeur is ‘onbereikbaar’ en wil een kant-en-klaar uitgewerkt voorstel voor een programma van zijn voorbereidingsgroep. Juist daarbij is de hulp van de adviseur gevraagd. Die heeft daar toch ruime ervaring mee? De adviseur voelt zich plotseling overmoedig worden en hoort zichzelf het voorstel doen met de directeur te willen praten. Zijn gesprekspartners stemmen grif in met dit idee, leunen achterover en spreken hun vertrouwen uit in de adviseur, die dit varkentje voor hen gaat wassen.

75

Collusie

Er wordt gesproken van een collusie, wanneer adviseur en organisatie in de relatie die zij met elkaar aangaan - onbewust - ‘samenspannen’ in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. De wensen en behoeften van de organisatie zijn verstrengeld met die van adviseur of manager. Een collusie tussen adviseur en organisatie is een functioneel proces, dat nodig is om de relatie te vestigen én te behouden. Hiertoe zal altijd een zekere mate van samengaan moeten plaatsvinden.

Het gevaar van een collusie kan anderzijds zijn, dat deze héél geleidelijk en ongemerkt overgaat in een - onbewust - zichzelf verliezen. En er zelfs toe kan leiden dat de adviseur of manager ongemerkt met iets bezig gaat, dat achteraf ‘verkeerd’ aanvoelt of opvallend anders is. Zó zelfs, dat deze uit zijn rol valt of zijn grenzen verliest. De adviseur is niet langer meervoudig partijdig, laat een diagnose achterwege (terwijl hij deze normaliter altijd doet) of doet beloftes die hij niet zal kunnen waarmaken.

Sommige theoretici menen dat de organisatie de collusie onbewust ‘organiseert’ (*Redding Mersky 2000, Krantz 1993*) en de adviseur juist uitkiest bij het stuk dat - onbewust - is geprojecteerd en onbesproken dient te blijven. Omdat adviseur en organisatie colluderen, heeft de adviseur niet goed meer in de gaten wat (door de ander én door hemzelf) wordt ‘weggemaakt’, verpakt, verdraaid of afgesplitst. Het zijn blinde vlekken van hen allebei.

Dat een collusie aan de ene kant nodig is om de relatie te vestigen en te behouden, en aan de andere kant het gevaar inhoudt dat een adviseur zijn grenzen verliest, geeft een dilemma. Het maakt het moeilijk te onderscheiden, welk gedrag van de adviseur

nodig is om in te voegen en welk gedrag de adviseur aan kracht laat inboeten om zijn rol te spelen. Of waarmee deze zelfs uit zijn rol valt en niet meer in staat is terugkerende patronen te herkennen en te doorbreken, omdat hijzelf ingezogen is geraakt.

McIntyre (1999) en *Redding Mersky* (2000) betogen dat een collusie niet moet worden beschouwd als een incompetentie van een adviseur die teveel samengaat, kwesties onbesproken laat en/of 'uit zijn rol' valt. *Stein* (2001) gaat nog een stap verder. Door hem wordt een collusie gezien als noodzakelijk voor een succesvol proces van verandering, als een manier van het zelf leren kennen van het organisatiepatroon en voor het verkennen van mogelijkheden tot doorbreking. De voorwaarde is dan wel, dat de adviseur zich de collusie bewust wordt, deze analyseert en er een leermoment van maakt. Wanneer de adviseur of manager erin slaagt, om wat hij uit de collusie 'leert' met de organisatie te gaan bespreken, kan juist *dit* een interventie zijn waarmee een stap wordt gezet om het patroon te doorbreken.

76

Repeterende patronen

Projectieve processen kunnen niet alleen de relatie tussen twee mensen vormgeven, maar eveneens de relaties en betrekkingen tussen meerdere betrokkenen én tussen groepen in de gehele organisatie. De wortels voor deze ideeën zijn vooral afkomstig uit het werk van *Bion*, die uitgangspunten van de objectrelatietheorie van *Klein* heeft uitgewerkt naar psychoanalytische processen in groepen.

Wat zich tussen adviseur, manager en organisatie op microniveau voordoet, wordt daarmee opgevat als een weerspiegeling of een repeterend patroon van wat zich mogelijk afspeelt in andere delen van de organisatie. De relatie tussen een beperkt aantal betrokkenen wordt beschouwd als een spiegel van wat zich tussen meerdere betrokkenen in de organisatie voordoet. De emotionele reactie en de patronen die zich in de relatie tussen adviseur en (vertegenwoordigers van de) organisatie voordoen, kunnen worden gebruikt voor onderzoek naar processen en patronen in de gehele organisatie (*Krantz* 1993, *Hutton* 1997, *Nitsun* 1998, *Armstrong* 2000, *French* 2000, *Stein* 2001).

Dit kan als volgt worden verklaard. Medewerkers en managers die geregeld als groep bijeenkomen, krijgen gemeenschappelijke verlangens en neigen naar een gelijke kijk op de wereld. In het proces van cohesie worden beelden, wensen, fantasieën en angsten over en weer met elkaar gedeeld. Ook op een onbewust niveau. Zij worden het gezamenlijk 'eigendom'. Dit proces van gemeenschappelijke betekenisverlening verloopt als een soort kettingreactie en kan een zelfversterkend proces worden. Betekenissen kunnen uiteindelijk onderdeel van de cultuur worden, waarbij nieuwe organisatieleden entree krijgen, door mee te doen aan het gevestigde patroon van betekenisverlening.

Met name in tijden van verandering gaat het delen en verspreiden van betekenissen in een razend tempo. Als de realiteit beangstigend is, kan er organisatiebreed afweer ontstaan om deze onder ogen te zien en ontstaan er op organisatieniveau heftige, projectieve processen. Projectieve identificaties die daarvan het gevolg zijn, kunnen in dit klimaat volop gedijen en alle kans krijgen zich breed te verspreiden. Leidinggevenden, groepsleden, subgroepen of zelfs hele bedrijfsonderdelen kunnen de symbolen of vertegenwoordigers worden van geprojecteerde aspecten. Dit gaat niet bewust, maar automatisch en ongemerkt. Doordat deze zich identificeren en in de geprojecteerde rol stappen van bijvoorbeeld zondebok, boeman of redder, worden zij ertoe aangezet dit gedrag ten toon te spreiden.

Tegenoverdracht als instrument om te onderzoeken

Projectieve processen zijn voor de adviseur en manager betekenisvol, omdat deze als extra zintuigen kunnen dienen voor diagnose en interventie bij veranderingsprocessen. Ze zijn een (extra) bron voor hypothesen over wat er aan de hand zou kunnen zijn. *Krantz* (1993) noemt ze een extra ‘luisterend oor’ dat gespitst is op patronen die zich in de relatie tussen de adviseur en de organisatie voordoen. *Stein* (2001) stelt vooral de ‘emotionele reactie’ centraal die bij de adviseur of manager wordt opgeroepen en nauwkeurig dient te worden onderzocht.

77

Met behulp van de eigen emotionele reactie of tegenoverdracht van de adviseur of manager op wat zich afspeelt in de organisatie, wordt een diagnose gesteld. Het monitoren van deze emotionele reactie is een onderdeel van het verzamelen van data. Behalve dat observatie, deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden kunnen worden ingezet, wordt ook het ‘gevoel’ van de adviseur gebruikt.

Het is in de psychoanalytische behandelwijze gemeengoed om de tegenoverdracht te gebruiken als instrument om te onderzoeken wat zich bij de cliënt afspeelt. De adviseur die gebruik maakt van deze werkwijze doet dit ook. De adviseur reflecteert hiertoe op het eigen emotionele proces en op wat zich voordoet in de interactie tussen hem en de organisatie. Hij beschouwt dit als een communicatief proces en daardoor als een venster op de onbewuste processen en patronen van de organisatie.

Er is volgens *Stein* (2001) wel een belangrijk verschil met de ‘gewone’ onderzoeker. Deze zal zoveel mogelijk controle willen houden en zich zo min mogelijk aan ‘emoties’ willen overgeven. De adviseur die vanuit het psychoanalytische referentiekader werkt, zal de emoties ‘innemen’ (of introjecteren), omdat dit functioneel is in het veranderingsproces. Functioneel vanuit de idee, dat een krachtige tegenoverdracht inzicht geeft in wat er bij de ander gebeurt, omdat er op een onbewust niveau met elkaar wordt gecommuniceerd.

Omdat de adviseur zelf onderdeel is van het proces, zal het niet zo zijn, dat een adviseur meteen de vinger zal kunnen leggen op wat er aan het gebeuren is én daaraan betekenis weet te geven. Juist deze emotionele én onbewuste kant, de ambiguïteit, het niet-weten en het zich afvragen, vormt het hart van de psychoanalytische werkwijze. Zoals in het onderstaande VOORBEELD ‘*Twee mannen én een vrouw met idealen*’ waar adviseur Moniek stilstaat bij haar emoties en gedrag in het veranderingsproces dat zij begeleidt, wantrouwend is, maar (nog) niet weet of en hoe ze hieraan betekenis moet geven.

Twee mannen én een vrouw met idealen

78

Extern adviseur Moniek mijmert tijdens de terugreis in haar auto na, over wat ze meemaakte bij een voor haar belangrijke opdracht. Ze heeft net een flinke strijd moeten leveren met Nico, interim-programmamanager. Het traject van Moniek raakt het zijne. Zij is gevraagd voor draagvlak te zorgen voor de invoering van meer zeggenschap in het werk door de duizenden medewerkers. Het plan dat zij heeft ontworpen is enthousiast ontvangen door Piet, voorzitter van de RvB én Kees, voorzitter van de COR. Moniek die normaal op harmonie en consensus is gesteld, merkte bij zichzelf met Nico onmiddellijk de machtsstrijd aan te willen gaan. Wat denkt hij wel! Ze is nóg boos. Ook kondigde Nico aan dat ze veel tegenspel kon verwachten van de divisiedirecteuren. Bovendien was er helemaal geen tijd voor dit soort ideeën, vond hij. Alle energie ging uit naar de nieuwe structuur. Maar dat zei Nico natuurlijk om gewicht in de schaal te leggen en zichzelf belangrijk te maken, zo overdacht Moniek.

Een andere auto bijna snijdend, komt er een ander stukje terug van de film. Moniek gaat zich weer lekker voelen als ze daaraan terugdenkt. De gesprekken met Piet en Kees. Twee mannen met idealen: meer zeggenschap voor de medewerkers in het werk. Ze waren het echt samen eens. Ze hadden samen veel over hun visie op organiseren gepraat. Echt wat voor haar, om aan zo iets mee te werken. Ze deed graag adviezen en implementatie van zaken waar ze achter stond. Ze was heel enthousiast. Dat beide heren haar hulp vroegen bij draagvlak, begreep ze wel, daar waren de meeste managers nu eenmaal onhandig in. Moniek vindt het wel strelend dat het haar wordt toevertrouwd. Vervelende vent, die Nico om zo agressief tegen haar te zijn. Wat een competitief mannetje.

Er komt nog een andere flard herinneringen boven drijven, terwijl ze wat rustiger gaat rijden. Iets wat haar dwars zit. Ze weet alleen niet precies waarom. Iets met de manier waarop het verkrijgen van de opdracht is verlopen en de rol van de

directeuren daarbij. Normaal is zij gewend bij het opstellen van haar plannen directeuren en middenmanagement individueel te consulteren. Dat is nu niet gebeurd. Ze stelt ook nooit implementatieplannen van achter haar bureau op. Er was een kracht die maakte dat zij dit losliet, tegen haar gewoonte in. Zij krijgt er niet echt de vinger achter, maar voelt wel wat wantrouwen.

2. Methodisch handelen

Het methodisch handelen is het proces van betekenis geven aan de emotionele reactie die zich bij de adviseur of manager in het hier en nu van de relatie met de organisatie voordoet. Zoals gezegd, is de idee dat deze emotionele reactie vingerwijzingen bevat over terugkerende patronen in de organisatie. Hieraan liggen de besproken psychoanalytische concepten ten grondslag: projectieve processen, projectieve identificatie, collusie, repeterende patronen en tegenoverdracht.

79

In deze paragraaf staat centraal hoe dat proces van betekenis geven in de praktijk verloopt. Besproken wordt hoe dit van de manager of adviseur de kunde vraagt jezelf als instrument te monitoren, de capaciteit om in een rêverie zowel on action als in action te kunnen reflecteren en het vermogen tot verdragen. Met twee uitgebreide praktijkvoorbeelden wordt dit toegelicht.

Jezelf als onderzoeksinstrument

Veel van wat zich in de interactie tussen adviseur, manager én de organisatie afspeelt, gaat onbewust en ongemerkt. Het werken vanuit de idee dat zich projectieve processen afspelen, is een bron om daartoe toegang te krijgen. De adviseur of manager tracht te duiden wat er tussen hem en de organisatie in emotioneel opzicht aan het gebeuren is en wat hiervan de gevolgen kunnen zijn voor de veranderkundige diagnose en interventie. Om zicht te krijgen, wordt het ‘gevoel’ bij de adviseur of manager én het patroon in de relatie tussen hem of haar en de organisatieverteenwoordigers geëxploreerd. Hierbij is een sterke emotionele reactie bij de adviseur een indicatie van een mogelijke krachtige tegenoverdracht. Dit vraagt van de adviseur de kunde om zichzelf als instrument te monitoren. Vervolgens kan dan worden beschouwd van welke projectieve processen er mogelijk sprake is. Tot slot kunnen hypothesen geformuleerd over wat er aan de hand zou kunnen zijn, naast wat in de officiële communicatie wordt gezegd en er kan worden bepaald hoe zal worden geïntervenieerd.

Rêverie om te onderzoeken

De adviseur beschouwt het eigen emotionele proces als een venster op de onbewuste processen en patronen van de ander en reflecteert daarop. Dit gebeurt door in een rêverie te onderzoeken wat deze voelt en vanuit de idee dat emoties door de ander kunnen worden verdraaid, ontkend, verplaatst en afgesplitst kunnen worden geprojecteerd.

80 Een rêverie is een speciale vorm van reflectie. Het is een mijmering over de gedachten en gevoelens die bij de adviseur of manager passeren gedurende het veranderingsproces, waarin deze gevoelens worden verwerkt en waarin gedachten worden ontwikkeld over de mogelijke betekenissen daarvan. De rêverie is ook een afweging van wat wordt gedeeld en wat de adviseur of manager (voorlopig) voor zichzelf houdt. Daartoe is het nodig dat de adviseur of manager (heftige) emoties van de ander en van zichzelf in zich kan ‘verdragen’. Aan dit vermogen tot verdragen (of ‘containment’) zal in paragraaf 3 nader aandacht worden besteed.

Een rêverie is een proces dat zich razendsnel kan afspelen, maar ook een langere periode kan beslaan van verwerking en geleidelijke bewustwording over wat er aan de hand zou kunnen zijn. Er zullen vele observaties zijn. Gevoelens waaraan onmiddellijk betekenis kan worden gegeven of die juist slechts vragen of verwondering oproepen. Ook zullen zaken niet opgemerkt worden en pas later betekenis krijgen. Deze reflectie kan zowel plaatsvinden in action, dus op het moment dat de adviseur of manager in interactie is met de vertegenwoordigers van de organisatie als on action. In deze situatie wordt nadien gereflecteerd - eventueel met een collega - op wat zich bij de adviseur of manager aan emoties heeft voorgedaan.

Het is een dynamisch en iteratief proces. De adviseur rafelt daarin zorgvuldig uiteen wat van de een en wat van de ander is, en tracht daartoe een - soms - ingewikkelde berg van emoties betekenis te geven, hypotheses te formuleren en deze te toetsen door ze voor te leggen. Impliciet of expliciet. Niet te snel, maar ook niet te laat. Wat van de een en wat van de ander is, is lang niet altijd evident en gemakkelijk vast te stellen. Dit betekent dat van de adviseur of manager een goed zicht wordt gevraagd op wat de eigen persoonlijke patronen zijn. Verder is het niet de bedoeling elke reactie van de adviseur of manager te beschouwen als een (onbewuste) interactie met een (onbewuste) projectie van de organisatie. Het is daarmee een zorgvuldig proces van wikken en wegen.

In de CASUS ‘*Het conflict tussen Willem en Thea*’ wordt wat zich tussen twee mensen afspeelt, geanalyseerd als een weerspiegeling of een repeterend patroon van wat zich mogelijk afspeelt in andere delen van de organisatie. De hypotheses van adviseur Karel ontstaan al luisterend naar het verhaal van Willem, de emoties en beelden die

dit bij hem oproept, het gedrag dat hij bij Willem waarneemt en de relatie die zich tussen Willem en hem ontwikkelt. Sommige hypothesen houdt Karel voor zichzelf, andere legt hij aan Willem voor of gebruikt hij om een voorstel voor een nadere diagnose te doen.

Het conflict tussen Willem en Thea

Willem - eind vijftig - is directeur van de middelgrote gesubsidieerde organisatie P. en heeft een heftig conflict met een van zijn mededirectieleden, de juriste Thea. De overheidsgelden zullen in een periode van drie jaar voor de helft worden teruggetrokken. Thea is sterk gekant tegen de wijze waarop Willem de organisatie wil laten voortbestaan. Mededirecteur Peter steunt de plannen van Willem wel.

Willem vertelt dat het steeds moeilijker wordt met Thea en zit daar erg mee in zijn maag. Hij heeft geprobeerd ondanks hun verschil van inzicht de relatie goed te houden, maar het wordt steeds meer op eieren lopen. Zeker nu Thea bij elk gesprek in de directie met de regels zwaait. Willem weet niet zo goed meer hoe hier mee om te gaan en heeft het gevoel dat Thea op korte termijn zal moeten slikken of stikken. Hij heeft haar nu genoeg tijd gegeven, zo vindt hij. Zelfs hij de afgelopen periode druk bezig geweest met het zorgen voor draagvlak en steun voor zijn plannen in de externe omgeving: potentiële klanten, betrokken gemeentelijke diensten en subsidiegevers. Hij heeft veel weerklank gevonden. Ook de Raad van Commissarissen (RvC) heeft hij achter zich. De OR was vrij neutraal toen hij de plannen presenteerde, zo ook de medewerkers, toen hij zo'n driekwart jaar geleden zijn visie op de toekomst met hen deelde. De OR heeft nog wel een formele wettelijke rol, maar Willem verwacht niet al te veel moeilijkheden van die kant. Hij besluit zijn verhaal met te vertellen, dat hij de volgende week samen met Peter het concrete businessplan aan middenmanagement en medewerkers zal gaan presenteren.

Zelfs Willem erg enthousiast. Hij ziet het voor zichzelf als een mooie laatste carrièrekans en zou niet graag opnieuw bij een andere instelling in dienst treden. Hij is eerlijk gezegd moe van de zompigheid die hij steeds heeft aangetroffen bij het doorvoeren van veranderingsprocessen. P. is niet de enige in de branche die voor een ingrijpende verandering staat: ook in de andere marktgebieden worden de subsidiegelden ingetrokken. Willem heeft samen met de RvC de keuze gemaakt een nieuwe organisatie te beginnen met vergelijkbare dienstverlening. Er is echter wel één belangrijk verschil met de huidige organisatie. De medewerkers - die nu in dienst zijn - gaan de producten en diensten voor eigen rekening en risico

aanbieden. De organisatie wordt een netwerk dat ‘zelfstandige ondernemers’ faciliteert. Wel krijgt iedereen een basiscontract gefinancierd uit het deel dat gesubsidieerd zal blijven. Willem is erg te spreken over zijn plan en vertelt dat hij als enige deze keuze voor een netwerkorganisatie met ‘zelfstandigen’ maakt: de collega-organisaties houden alle medewerkers in dienst. Willem vindt dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten gaan nemen in het verlenen van diensten. Hijzelf acht het scenario van zijn collega-organisaties weinig kansrijk: het lijkt hem een sterfhuisconstructie. Willem gelooft in zijn eigen plan. De RvC en externe relaties staan achter hem en hij voelt veel energie bij zichzelf om dit te laten slagen. Hij zit alleen nog wel erg met Thea in zijn maag.

82

Een rêverie

De onderstaande rêverie is opgetekend vanuit het perspectief van extern adviseur Karel tijdens en na de diverse gesprekken die hij met Willem voerde. Karel is door Willem gevraagd te bemiddelen in zijn conflict met Thea.

“Ik (Karel) krijg al luisterend een sterk gevoel van mededogen met de medewerkers en vraag me af hoe Willem voor hen gaat zorgen. Ik krijg ook een eenzaam gevoel, als ik Willem over zijn enorme inspanningen voor draagvlak voor zijn plannen en het slepende conflict met Thea hoor. Hij lijkt alleen te staan, maar dit zelf niet zo te voelen. Ik vraag mij af of hij zich kan verplaatsen in de emoties van zijn medewerkers. Gekozen voor een “levenslange” baan bij de overheid en nu zelfstandig ondernemer? Zouden ze zich niet in de steek gelaten voelen? Ik leg de vraag aan Willem voor, wat hij denkt dat het betekent voor zijn medewerkers om zelfstandig ondernemer te worden. Hij bevestigt dat zijn medewerkers - een aantal uitgezonderd - daar in het geheel het type niet voor zijn. Hij bevestigt dat zijn plannen heel beangstigend kunnen zijn voor deze medewerkers. Ik vraag me vervolgens af of Willem het voelen van hun angst bij zichzelf kan toelaten. Zijn eigen angst hoeft hij niet meer onder ogen te zien. Hijzelf heeft niet zoveel meer te vrezen. Willem antwoordt op de vraag hoe onzeker zijn eigen toekomst is, dat hij in de 57,5 regeling valt!”

“Wat spiegelt het conflict met Thea over wat er breder in de organisatie aan de hand zou kunnen zijn? Ik formuleer mijn hypothese. Zou het kunnen dat in het directie-team Thea de “zorgrol” op zich neemt door met de regels te zwaaien? Zou het kunnen gaan om een projectie door OR en medewerkers, die hun angst en zorgen

afsplitsen? Thea heeft deze projectie vervolgens (onbewust) op zich genomen, omdat Willem deze (onbewust) weigert. Een reden hiervoor zou kunnen zijn, dat Willem de negatieve en beangstigende kant van het veranderingsproces niet kan voelen”.

“Het gedrag van Willem zelf lijkt deze hypothese te onderbouwen. Willem zelf lijkt net zo onbekommerd als de medewerkers en de OR in zijn ogen zijn. Hij maakt zich niet echt druk over zijn interne draagvlak en evenmin over het ontbreken van de “zorgen” die er bij medewerkers en OR eigenlijk zouden moeten zijn. Het lijkt of Willem zich vooral richt op de positieve, hem ondersteunende krachten in de buitenwereld. Hij gebruikt eufemistische taal : “voor iedereen is er een toekomst”. Hij is ook wel héél enthousiast, terwijl de beangstigende kant die aan zijn plannen zit, in het geheel niet aan de orde komt”.

“Ik vraag me af hoe Willem weet, of het standpunt van Thea niet door velen in de organisatie wordt gedeeld? Ik spreek naar Willem mijn veronderstelling uit, dat een deel van de medewerkers wel eens Thea zou kunnen steunen: dat zij “de zorgen” en “het zorgen” vertegenwoordigt, die verder afwezig lijken te zijn. Misschien wordt er zelfs wel op gespeculeerd dat Thea het conflict wint en de gehele reorganisatie niet doorgaat. Ik bemerk dat Willem defensief en afhoudend reageert op deze vragen. Hij wordt sacherijngig en tracht mij te overtuigen van zijn brede steun. Ik bemerk dat ik op mijn beurt hem wil gaan overtuigen. Ik voel me ook wat bozig worden op de ongeïnteresseerde Willem. De sfeer raakt gespannen. Ik houd mijn volgende hypothese voor me, namelijk dat het conflict in het directieteam een weerspiegeling kan zijn van een (op handen zijnde) splitsing in de organisatie. Om die te voorkomen moet Willem de projectie van “zorgen” gaan introjecteren en verdragen. Dat kan een splitsing afwenden, die dreigt als een (groot) deel van de organisatie zich zou identificeren met de bedreigende en zorgelijke kant die Thea vertegenwoordigt en daarmee pal tegenover de ‘zorgeloze’ Willem komt te staan”.

“Ik doe Willem het voorstel een oriënterend onderzoek te doen naar kennis en houding van de medewerkers, zodat er een objectief beeld komt over hoe de organisatie over zijn plannen denkt. Dat zal kunnen uitwijzen of Willem gelijk heeft en dat Thea zijn enige tegenstander is. Of dat het conflict tussen Thea en Willem het topje van de ijsberg is en er veel meer aan de hand is”.

3. Het vermogen tot verdragen

Organisaties schakelen om vele redenen adviseurs in. Daar hoort bij dat het om trajecten kan gaan, waar het aan de adviseur is om ‘boven water te tillen’ wat een organisatie zélf niet lukt, wat niet wordt gevoeld, bespreekbaar is of hardop gezegd kan worden. Managers staan in hun rol veelal voor de grote opgave van een fusie, reorganisatie of ander ingrijpend veranderingsproces. Processen die angst en weerstand bij medewerkers kunnen oproepen. In veel situaties worden het redden, het leiden, het overnemen, het innoveren, het zorgen of het onmiddellijk oplossen op de adviseur of manager geprojecteerd. In de verwachting dat deze zich hiermee identificeert en de ander de gevoelens die deze niet onder ogen kan of wil zien uit handen neemt. Veranderingsprocessen kunnen daarmee zowel op adviseurs als managers zo’n grote druk uitoefenen, dat deze niet meer in staat zijn tot een rêverie.

84

Het in staat zijn tot de rêverie is gebaseerd op het vermogen van een volwassene tot observeren, nadenken, reflecteren en het verwerken van de vele ervaringen en indrukken. Juist in tijden van verandering kan door olopemde angst en onzekerheid dit vermogen (tijdelijk) tekort schieten of geheel uitgeschakeld lijken te zijn. Niet alleen bij organisaties, maar óók bij de adviseurs die zij inschakelen. Organisaties en hun adviseurs ‘colluderen’ dan met elkaar in niet goed meer in staat te zijn de gedachten en gevoelens te verwerken. Evenmin zijn ze in staat deze te transformeren en aan de ander terug te geven in een aanvaardbare vorm. Zij kunnen dan geen ‘containment’ meer bieden.

Anders gezegd, dan schiet het ‘vermogen tot verdragen’ tekort. Dit is de capaciteit om emotie voor werkdoeleinden te kunnen hanteren (*French 2000*). Hieronder wordt zowel de eigen emotie als die van de ander begrepen, evenals de capaciteit emoties te gebruiken als informatie om te begrijpen en te handelen. Met het vermogen tot verdragen wordt bedoeld, niet onmiddellijk te reageren vanuit de druk van de eigen impulsen en zich te identificeren met de stemmingen, de wensen en behoeften van de ander. Het betreft ook het vermogen een boodschap te kunnen vertalen en te vervlakken in iets wat voor de ander te hanteren én te verdragen is. Tot slot gaat het om het kunnen verdragen van reacties van woede en boosheid die zich tot de adviseur of manager kunnen richten, in een poging van ‘de ander’ om zijn eigen angsten af te wenden.

Volgens *French (2000)* is het vermogen tot verdragen onderdeel van elke organisatielerol, zoals die van de directeur, manager of adviseur. Zo gauw een organisatielerol er is (en zelfs vóór er een persoon is die deze vervult) en juist in tijden van verandering, is deze een ‘object’ voor projecties. Die organisatielerol is dan een lege ruimte, waarop emoties kunnen worden geprojecteerd. De officieel ontworpen en gesanctioneerde rollen hebben deze functie, maar ook officieuze rollen zijn het object van projecties. Deze zijn dan zondebok, slachtoffer, bullebak en deze vertolken onderliggende

(onbewuste) dynamiek in organisaties. Op de ene organisatierol wordt meer geprojecteerd dan op andere rollen. Sommige organisatierollen stellen daarom hogere eisen aan de capaciteit de eigen en andermans emoties te verdragen dan de andere. Vooral de rol van directeur, manager en adviseur vraagt om een hoog vermogen. Volgens *Kernberg* (1998) is een kenmerk van goed leiderschap dat men in staat is om zich te laten gebruiken als object voor de groep om op te projecteren, zonder er onmiddellijk naar te handelen.

Vanuit het psychoanalytische perspectief is het in de relatie kunnen balanceren tussen ‘bevredigen’ en ‘frustreren’ de toegevoegde waarde van de adviseur of manager. In dit proces maakt de adviseur de afweging in welke vorm en fasering de organisatie (vertegenwoordigers) wordt gespiegeld wat er aan de hand is. Daarvoor is het nodig in te schatten wat de ander aan angst en frustratie kan verdragen (wat de realiteit is, die onder ogen kan worden gezien) en zoals gezegd houdt dit een direct verband met wat de adviseur of manager zelf op dit punt kan verdragen.

85

Het zou ideaal zijn als de adviseur of manager in staat is - tijdelijk - zodanig te verdragen, dat de organisatie in de gelegenheid is zelf de belemmerende patronen onder ogen te zien en daar verandering in aan te brengen. Volgens *French* (2000) zou juist dit de specifieke bijdrage van het psychoanalytisch perspectief kunnen zijn. Namelijk, dat diagnose en interventie zo ingericht zijn dat het niveau van het vermogen tot verdragen van de organisatie zélf wordt verbeterd.

Ik bespreek tot slot van deze paragraaf een casus waar dit ‘vermogen tot verdragen’ van de adviseur een centrale rol speelt. De CASUS ‘*Het omvangrijke geruchtencircuit*’ gaat over interne P&O-manager Marjolein.

Het omvangrijke geruchtencircuit

In de Faculteit Maatschappijwetenschappen van de Universiteit te Y. zijn door een reorganisatie - waarbij diverse onderdelen zijn samengevoegd - nogal wat arbeidsplaatsen verloren gegaan. Er is veel weerstand en de verhouding tussen directie en medewerkers is zeer gespannen geraakt. Docenten en medewerkers raken steeds gefrustreerder over het ‘straffe’ beleid van directeur Dick. Op hun klachten wordt niet thuisgegeven. Ook de OR weert zich danig, maar tevergeefs. Ook zij krijgt er de vinger niet tussen. Het is ook zonder resultaat dat de medewerkers zich tot Marjolein wenden, die de interne adviseur is van Dick.

Het omvangrijke geruchtencircuit dat vervolgens ontstaat, focust zich op het tekortschietende optreden van Marjolein. Er wordt gevonden dat zij haar oor te veel naar directeur Dick laat hangen, tekortschiet naar de medewerkers en te weinig hun belangen dient. Medewerkers gaan Marjolein niet alleen mijden. Ook wordt achter haar rug om flink geklaagd bij haar baas en er wordt zo nu en dan sterk geprikkeld naar haar gereageerd. Soms zelfs ronduit agressief.

Marjolein vat dit alles persoonlijk op, voelt zich machteloos en maakt zich klein. Zij trekt zich steeds meer terug uit de relatie met de medewerkers en beperkt zich tot het formele en het zakelijke. Intussen intensiveert zij de contacten met Dick, wiens bescherming zij zoekt in de haar omringende vijandigheid, hoewel zij net zoals de medewerkers sterke bedenkingen heeft tegen de afstandelijke, autoritaire en rekenkundige wijze waarop Dick de verandering doorvoert. Zij begrijpt heel goed hoe hij door zijn eigen gedrag de weerstand steeds meer versterkt.

Op het terugtrekkende en formele gedrag van Marjolein nemen de bozige en laatdunkende reacties van docenten en medewerkers steeds verder toe, zodat Marjolein zich nog meer terugtrekt en zij haar heil nog vaker bij Dick gaat zoeken. Zij dekt zich in door de opdrachten van Dick stipt uit te voeren. Terwijl zij er naar de medewerkers toe vooral voor zorgt, dat zij zich aan de formele procedures houdt bij de functieveranderingen en verplaatsingen die door Dick worden gewenst.

86

Reflectie

Marjolein slaagt niet in de opgave de projectie op haar rol te verdragen, te begrijpen en te interpreteren zonder er 'emotioneel' naar te handelen. Met haar gedrag bevestigt Marjolein de projecties die worden gedaan. Ze stapt in de zondebokrol die haar wordt toegedicht. Zij zoekt als reactie bescherming bij 'vijand' Dick en colludeert met hem. Ze lijken met elkaar te versmelten in het gevoel aangevallen te worden door de organisatie.

Hoe zou een adviseur als Marjolein haar vermogen tot verdragen kunnen versterken? Allereerst is daarvoor nodig dat zij zich gaat afvragen wat zich nu eigenlijk afspeelt. Maar juist reflecteren is voor Marjolein moeilijk. Zij is daarvoor te veel ingezogen geraakt en te angstig geworden. Ze kan niet geloven dat ze zoveel invloed heeft als haar met de zondebokrol wordt toegedicht! Ze vindt zichzelf alleen nog maar onbetekenend en machteloos.

Marjolein zou haar eigen angst moeten gaan verdragen. Ze zou zich daartoe kunnen laten ondersteunen door een deskundige collega of buitenstaander. Met deze zou ze de interactie in de organisatie, haar rol en de verstrengeling met haar persoonlijke patronen kunnen analyseren. Vervolgens zou kunnen worden onderzocht welk projectief proces zich afspeelt, wat de functie is van de zondebokrol en wat de mogelijkheden zijn de angst van medewerkers op andere wijze te kanaliseren dan via de projecties op de rol van Marjolein.

Als het Marjolein lukt haar eigen angst te verdragen, zou het resultaat daarvan kunnen zijn, dat zij met Dick durft te gaan bespreken wat de weerstand is, die zich rond het veranderingsproces aan het ontwikkelen is en welke relatie zij ziet met zijn aanpak. Juist een interne P&O-adviseur bevindt zich bij uitstek in een positie om bij een directeur als Dick aan te kaarten wat er aan de hand is.

Marjolein zou zich daarvoor echter wél van Dick moeten distantiëren. In plaats van met hem te colluderen, zou zij de splitsing die in de organisatie is ontstaan, moeten trachten te overbruggen.

Dick spiegelen wat er aan de hand is, vraagt van Marjolein het vermogen het projectieve proces te vertalen (in gewone taal), te vervlakken en verpakken in iets wat voor Dick te verdragen is en hem toch de ogen opent. Naar de medewerkers toe zou Marjolein kunnen werken aan realistische beeldvorming. Ze zou hen duidelijk kunnen maken wat wel en niet haar bevoegdheden zijn in dit veranderingsproces, wat ze wel kan betekenen en waar ze geen invloed op heeft.

Een andere optie voor Marjolein is, dat zij zich ook feitelijk van Dick gaat afgrenzen. Bijvoorbeeld door hem aan te bieden zich bij het veranderingsproces te laten bijstaan door een andere adviseur. Dit heeft als nevengevolg, dat dit de zondebokprojectie op de rol van Marjolein zou verminderen. Marjolein is dan immers in de ogen van de organisatie minder met Dick verbonden.

4. Slot

De positie van het management en van de adviseur maakt dat deze met sterke, emotionele krachten te maken krijgt. Dit geldt voor de adviseur, omdat zijn ondersteuning wordt ingeroepen bij complexe veranderingsprocessen. Het geldt voor de manager die deze processen moet leiden. Gebruik van het psychoanalytische referentiekader kan adviseur en manager ondersteunen bij het betekenis geven aan

deze emotionele krachten. Deze ‘verdragen’, met projectieve processen werken en de eigen emotionele reactie kunnen onderzoeken, zijn competenties die de adviseur en manager van nut zijn om terugkerende organisatiepatronen te diagnosticeren en te doorbreken. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan het slagen van veranderingsprocessen.

Het psychoanalytische referentiekader is daarnaast een aanvullende bron van kennis. Naast bijvoorbeeld kwantitatief en kwalitatief onderzoek en observatie, levert het een bijdrage aan het diagnosticeren van terugkerende patronen. In sommige situaties kan het zinvol zijn, zwaar op deze methodologie te leunen. Bijvoorbeeld bij managementcoaching of als een directieteam of de raad van commissarissen alleen zélf wenst te worden ondersteund en er geen entree is om in de organisatie onderzoek of observaties te doen.

88

Het gebruik van het psychoanalytische instrumentarium in organisaties veronderstelt kennis en kunde van functionele en disfunctionele organisatieontwikkeling. Immers, wanneer via het exploreren van de emotionele reactie hypothesen worden geformuleerd, zal vervolgens moeten worden bepaald welke veranderkundige interventies nodig zijn. En er zal moeten worden bepaald of de interventies waar de organisatie om verzoekt adequaat zijn. Daarbij keren een aantal projecties die op organisatieadviseurs en managers worden gedaan veelvuldig terug, zoals het redden, het leiden, het overnemen, het innoveren, het zorgen of het onmiddellijk oplossen. De verwachting van organisaties zal veelal zijn, dat de adviseur of manager zich hiermee identificeert en de vertegenwoordigers van de organisatie de gevoelens (die deze niet onder ogen kunnen of willen zien of kunnen verdragen) uit handen neemt. Vanuit de optiek van gewenste organisatieontwikkeling kunnen projectieve processen functioneel én disfunctioneel zijn. Of de eraan ten grondslag liggende emoties dienen te worden bewerkt, vraagt om wikken en wegen. De adviseur die zowel kundig is in organisatieontwikkeling, als vertrouwd is met het psychoanalytische referentiekader, is in staat deze afweging te maken en de juiste balans te vinden.

Het psychoanalytische referentiekader zelf, tot slot, vraagt in het methodisch handelen om een zorgvuldig gebruik. Het is zeker niet de bedoeling elke reactie van de adviseur of manager te beschouwen als een (onbewuste) interactie met een (onbewuste) projectie van de organisatie. Om de kennis en kunde te ontwikkelen om met de besproken concepten te werken, kunnen zowel in Nederland als in het buitenland op organisatieadviseurs en managers toegespitste opleidingen worden gevolgd, meestal gebaseerd op ervaringsleren. Daarnaast kan deelname aan een leergroep, supervisie, intervisie of coaching overwogen worden, waarvan de werkwijze is gebaseerd op deze wijze van waarnemen en analyseren van organisatievraagstukken.

Literatuur

- Armstrong, D.* (2000), Emotions in organisations, disturbance or intelligence. - Paper for the ISPSO International Symposium.
- R. Bar-Lev Elieli* (2001), An organization looks at itself. Psycho-analytical and Group Relations Perspectives on Facilitating Organizational Transaction. In: Gould L. (red.) (2001), The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives. - London : Karnac
- Anton Y. Berkouwer* (2004), Handboek de psychoanalytische setting. Anatomie van een werkplek. Boom - Amsterdam
- Cecchin G, Cooklin A.* (1999), The feelings of the consultants as indicator of problems and solutions. - In: Cooklin. A., Changing organizations: Clinicians as agents of change. - London : Karnac
- Clarke S.* (2001), Projective Identification. From attack to empathy, In: Carveth, D.L. (Ed), Kleinian Studies, volume 2, Ejournal, www.humannature.com
- French R.* (2000), Negative capability, dispersal and the containment of emotion. Paper for the ISPSO International Symposium.
- Gould. J.L., L. F. Stapley, M. Stein* (2004) Experiential learning in organizations. Applications of the Tavistock group relation approach - London : Karnac
- Hutton, J.* (1997), J. Bazalgette, B. Reed, Organisation-in-the-mind, In: Neuman J.E., K. Kellner, A. Dawson Shepherd, Developing organisational consultancy, London New York : Routledge
- Kernberg O.* (1998), Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations. - Michigan : Yale University Press
- Kets de Vries, M.* (1987), D. Miller, Interpreting organizational texts. In: Journal of Management Studies Volume 24, nummer 3. - Oxford : Basil Blackwell
- Kets de Vries, M.* (2004), Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. In: European Management Journal Vol. 22, No. 2.- Great Britain - Elsevier
- Krantz J.* (1989), T. Gilmore, The splitting of leadership and management as a social defense. Paper published on www.triadllc.com
- Krantz J.* (1993), T. Gilmore, Het interactieproces tussen adviesteams en cliëntsysteemen. In: M. Kets de Vries (1993), Organisaties op de divan: Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief. - Schiedam : Scriptum Books
- McIntyre, L.* (1999), Anxiety, greed and narcissism. Three threats to the consultant's neutrality. - Paper for the ISPSO International Symposium.
- Nitsun, M.* (1998), The organizational mirror: a group analytic approach to organizational consultancy. In: Group Analysis volume 31, London - Sage Publications
- Nutkevitch, A.* (1998), The container and its containment. A meeting space for psychoanalytic and open system theories (1). - Paper for the ISPSO International Symposium.
- O'Neill, M.B.*, (2000) Executive Coaching, with backbone and heart. A systems approach to engaging leaders with their challengers. - San Francisco : Jossey Bass.
- Piterman, H.* (1999), Tensions around role of consultant as container. Paper for the ISPSO International Symposium.

Redding Mersky R., (2000) When consultants go out of role. Enactment in the service of organizational consultancy. Paper for the ISPSO International Symposium.

Sandler J. ed (1989) Projection, identification, projective identification. - London : Karnac

Sher M. (1999), Transference, counter-transference and organisational change. A study of the relationship between organisation and consultant. Paper for the ISPSO International Symposium.

Schein, E.H. (2000), Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt. - Amsterdam : Nieuwezijds

Schein, E.H. (2001), De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. - Schiedam : Scriptum

Stein, Howard F. (2001), Nothing personal, just business. A guided journey into organizational darkness. - London : Quorum Books

De veerkracht van groepen

93



Hoofdstuk 4

De veerkracht van groepen

95

Over holding en containment in organisaties

Het blijkt vaak veel eenvoudiger een patroon te doorzien dan het te veranderen. Wat nu maakt dat er verschillen zijn in het gemak waarmee terugkerende patronen te doorbreken zijn? Terugkerende patronen kunnen ontstaan wanneer managers en medewerkers onvoldoende holding en containment ervaren voor de spanningen die met werken gepaard gaan. Het gevolg kan zijn dat groepen hun veerkracht verliezen zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De begrippen ‘holding’ en ‘containment’ helpen te expliciteren wat in organisaties (vanuit het systeempsychodynamisch perspectief) nodig is om te werken en te kunnen ontwikkelen en wat gebeurt als dit niet ‘goed genoeg’ is. Ik geef een driedeling in gedragspatronen waarmee het mogelijk wordt een onderscheid te maken in gedragspatronen die (relatief) gemakkelijk te doorbreken zijn, moeilijk te doorbreken en die weerbarstig zijn.

Inleiding

Soms is het een raadsel dat in de ene organisatie zonder al te veel aansporing verantwoordelijkheid wordt genomen, samen wordt gewerkt of geleerd, terwijl dat in andere organisaties niet op gang te krijgen processen zijn. Dit laatste kan zich met name voordoen in organisaties waar mensen op de werkvloer te maken hebben met hoge maatschappelijke druk, veel onzekerheid en emotionele belasting. Verschijnen als weinig verantwoordelijkheid nemen, stagnerende samenwerking of niet leren staan dan mogelijk niet op zichzelf - ze kunnen een teken zijn van aangetaste ‘veerkracht’, die maakt dat het een groep niet langer lukt (ook als ze dat wil) om leiding te nemen over het eigen functioneren en daarin spelende verandering. Met behulp van drie concepten uit het systeempsychodynamisch perspectief

bespreek ik in dit hoofdstuk wat maakt dat het veel eenvoudiger is een disfunctioneel patroon te doorzien, dan het te veranderen. De drie concepten zijn: ‘regressie’, ‘holding’ en ‘containment’. In de praktijk ben ik op het spoor gekomen dat verschillen in regressie, holding en containment, corresponderen met het vermogen van groepen (en hun leiding) om zelf sturing te geven aan het eigen veranderingsproces, wanneer ze daarom worden verzocht of als ze dit zelf nodig vinden.

‘Regressie’ (KADER 1) wijst op steun en houvast die wordt gezocht bij (te) opwindende of (te) moeilijke gevoelens die met werken of verandering gepaard kunnen gaan. Regressie is te herkennen aan ‘hoodschappers’. Ik bespreek de verschillende signalen die op regressie kunnen wijzen in de eerste en tweede paragraaf. Als er meerdere signalen zijn, ga je dieper kijken. Naast regulier onderzoek (via gesprekken, observatie, raadpleging bronnen) worden de gevoelens van de adviseur en manager beschouwd als een aanvullende bron om een dergelijke diagnose te stellen. Dat is de kenmerkende systeempychodynamische manier van diagnosticeren.¹

96

Verschillen in de mate van steun en houvast die worden gezocht en de ‘holding en containment’ (KADER 3 en 4) die worden ervaren, kan de ‘brandstof’ vormen voor zich herhalende en (dys)functionele gedragspatronen. De begrippen ‘holding’ en ‘containment’ helpen mij te expliciteren wat in organisaties (vanuit het systeempsychodynamisch perspectief) nodig is om te kunnen werken en ontwikkelen. Ik gebruik de concepten als hulpmiddel om hypothesen te formuleren over de functie en betekenis van regressie, over wat maakt dat deze zich voordoet en over interventieaangrijpingspunten. Dit biedt de handvatten voor het begrijpen van verschillen in weerbarstigheid tussen organisatiepatronen en het daarin interveniëren. Ik zal dit met uitgebreide voorbeelden illustreren. Ik besluit dit hoofdstuk met een aantal overwegingen voor het organiseren van een leerproces, de rol van de leidinggevende en hoe een organisatiegroep (of team) zichzelf ‘gezond’ kan houden.

Kader 1

Regressie

‘Regressie’ is een aanwijzing dat steun en houvast wordt gezocht bij (te) opwindende of (te) moeilijke gevoelens. De functie is bescherming, een behoefte die op zichzelf niet als negatief of diskwalificerend hoeft te worden geïdentificeerd. Het begrip komt in deze betekenis naar voren in de objectrelatietheorie

¹ Ik bespreek deze methode in hoofdstuk 3 ‘Het vermogen om te verdragen’.

(Buckley 1986, Ogden 1989) die gaat over het verloop van vroege individuele ontwikkeling. Als ontwikkeling normaal verloopt kunnen gevoelens gaandeweg worden verdragen en ervaren zoals ze zijn. Ze blijven dan in of dicht bij het bewuste: de 'gezonde' (volwassen) positie. In de regressieve positie worden (te) opwindende en (te) moeilijke gevoelens niet verdragen. Ze worden dan onderdrukt, 'afgesplitst' of aan andere 'objecten' toegekend. Die objecten, die in deze theorie een ander mens, idee, ding of narratief kunnen zijn, gaan gevoelens zo (helpen) 'dragen'. Dit gaat vanzelf, automatisch en onbewust en is in principe tijdelijk nodig - zolang de veroorzakende onrust of gevoelens niet zelf worden verdragen. Een 'regressieve' en een 'gezonde' positie worden in deze theorie beschouwd als ontwikkelingsstappen die na elkaar komen, in elkaar overlopen en waartussen heen en weer kan worden gegaan.

In het volwassen leven is dit proces nog steeds actief. In het systeempsychodynamisch referentiekader wordt het daarom relevant geacht voor hoe werken, veranderen en leren in organisaties plaatsvindt. Volwassenen kunnen door een teveel aan opwindende of moeilijke gevoelens bewegen van een gezonde naar een regressieve positie, gevoelens afsplitsen of een beroep doen op 'objecten' die hen helpen te gaan (ver)dragen. Bijvoorbeeld zich gerustgesteld voelen door een vertrouwde werkwijze. Dit gaat vanzelf en onbewust. Soms zijn deze 'onbewuste' gevoelens gemakkelijk op te roepen, soms zijn ze moeilijk of niet te bereiken voor introspectie, reflectie of leren (Tuckett 2011).

I. Boodschappers van zich herhalende patronen

Een of enkele regressieve signalen (KADER 2) zijn nog geen regressie maar als het meer signalen tegelijk zijn, ga je dieper kijken. Ik laat in de CASUS 'Geen herhaling van het verleden' zien hoe een dergelijke diagnose opgebouwd kan worden. Wat de adviseur in deze casus alert maakt en wat deze codeert als 'regressieve' signalen (als boodschappers van een mogelijk onderliggend patroon) is in de tekst in **curatief** gezet. De aandacht van de adviseur wordt getrokken door de emotionaliteit, de verschillen tussen de gesprekken, de incongruentie met andere verkregen informatie en non-verbale signalen. Ze laten een glimp zien van een mogelijk andere wereld, de onderstroom. Neem de heftige reactie van een van de managers over het verleden: de vraag is dan, is dit iets op individueel niveau of een vingerwijzing naar een dieperliggend patroon? In teams kan een van de leden de drager zijn van de gevoelens van de gehele groep. In deze komt dan samen wat anderen niet (kunnen of willen) voelen of verdragen (o.a. Nitsun 1996). Eenmaal op dit spoor: ook het gedrag van

de anderen (de energie die naar de toekomst en het werk in de eigen directie gaat of het idealiseren van het team) kan een vingerwijzing zijn. Mogelijk zijn er zorgen of spanningen die hieronder verborgen liggen. Wellicht wordt opgezien tegen de afhankelijkheid die nodig is voor de samenwerking. Of misschien dat er in driekwart jaar weinig is gebeurd, zodat de vrees ontstaat in de taak niet te slagen. Ook een sterk leunen op de adviseur kan een aanwijzing zijn dat spanningen bij een team teveel opgelopen zijn. Tot slot maakt de afstand die de groep van elkaar houdt alert: een patroon dat op vermijden van samenwerking kan wijzen.

Casus 1

Geen herhaling van het verleden!

*Bij een organisatieadviseur komt de vraag een vernieuwd MT te ondersteunen bij de teamvorming. Elk lid heeft de verantwoordelijkheid voor een eigen organisatieonderdeel. Tezamen is er een gemeenschappelijke taak. De reden dat het MT om 'begeleiding' heeft gevraagd is dat er nieuwe MT-leden zijn. De adviseur voert voorgesprekken. Daarin komt hij erachter hoe het voormalige MT een **bestaanscrisis** heeft doorgemaakt en van de gemeenschappelijke taak weinig terecht is gekomen. Bij een van de teamleden is het gesprek opvallend **emotioneel**: deze vertelt hoeveel afkeer de (neutrale) vragen van de adviseur bij hem oproepen en hoe hij **opziet** tegen de bijeenkomsten maar toch hoopt dat de adviseur het MT zal **behoeden** voor een herhaling van het **verleden**. Ook in andere gesprekken zijn er signalen die de adviseur opmerkelijk maken, zoals de **energie** waarmee men zich op de toekomst en het vele werk in de eigen directie stort, het uitgesproken beeld van hoe een **ideaal** werkend team eruit ziet, de **afstandelijkheid** waarmee door verschillende teamleden over de samenwerking wordt gesproken. Het MT - reeds driekwart jaar in deze vernieuwde samenstelling - is nog nauwelijks bijeen geweest over de gemeenschappelijke taak.*

Heftige emotionele reacties (zoals in het voorbeeld) kunnen regressieve signalen zijn, maar ook zwart-wit- of wij-zij denken, zondebokken, idealiseren (zoals in het voorbeeld), verguizen, op de hoede zijn of een overmaat aan energie (zoals in het voorbeeld), boosheid, afstandelijkheid (zoals in het voorbeeld) of gelatenheid. Ook een grote afhankelijkheid van leiderschap, regels of visie, een groeps patroon van vermijden (zoals in het voorbeeld) of ieder voor zich, het bevechten van elkaar of de buitenwereld of een sterke verkleefdheid in een groep zijn regressieve signalen. Dit zijn aanwijzingen dat steun en houvast wordt gezocht bij (te) opwindende of (te) moeilijke gevoelens.

Regressieve signalen

In de literatuur zijn ‘regressieve’ signalen terug te vinden onder de verzamelnamen ‘basic assumptions’ en ‘social defense’ en bij beschrijvingen van het verschijnsel dat emoties van de een kunnen worden overgedragen op een ander (o.m. Moylan 1994). Al zulke signalen kunnen worden opgevat als uitingen van ‘afweer’ van ‘anxiety’ die verbonden is met de taak. ‘Basic assumptions’ (Bion 1961, Turquet 1974, Nitsun 1996, Lawrence 1996) is de aanduiding voor terugkerende patronen in het gedrag van groepen. In plaats van (of naast) de taak is de groep bezig met het ‘onbewuste’ groepsleven. Dit wordt ook wel anti-taakgedrag genoemd. Een patroon van bijvoorbeeld afhankelijkheid, ieder voor zich, vechten of vluchten is hiervan een symptoom en wijst op het ‘afweren’ van de realiteit van taak of verandering als gevolg van teveel spanningen. ‘Social defense’ (Jacques 1955, Menzies 1960, Hirschhorn 1988, Krantz 1989, Gould z.j.) is de aanduiding van organisatiebrede (groeps-overstijgende) patronen van ‘afweer’. Een overmaat aan spanningen is merkbaar aan bureaucratisering, zondebokken, verguizing of idealisering.

99

Als het werken in organisaties met teveel spanningen gepaard gaat, kunnen in groepen en bij individuen regressieve signalen (o.a. Menzies 1960, Hirschhorn 1988, Kernberg 1998, Krantz 2001) zichtbaar worden. Deze signalen vat ik op als mogelijke boodschappers van moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens bij de taak en rol. De functie van de regressie is bescherming te bieden. Je richten op de toekomst kan bijvoorbeeld beschermen tegen het onder ogen (moeten) zien van relevante kwesties uit het verleden die men liever achter zich wil laten omdat ze pijnlijk of beschamend zijn. Dit beschermen gaat vanzelf, automatisch en niet (al te) bewust. Ik keer terug naar het voorbeeld. De werkhypothese is dan: zijn er moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens waartegen het team zich - onbewust - beschermt? Het kunnen deze gevoelens zijn die maken dat het team de gewenste rol wel in wil nemen (samenwerken om de gezamenlijke taak tot stand te brengen) maar er vervolgens niet in slaagt om op eigen kracht de gewenste ontwikkeling door te zetten. Met andere woorden: de regressieve signalen staan niet op zichzelf, maar (zo wordt verondersteld vanuit het systeempsychodynamisch referentiekader) vormen mogelijk de uitdrukking van een ander vraagstuk.

2. De context als trigger van regressie

Context geeft betekenis aan gedrag. Regressie kan op verschillende manieren door de context worden opgeroepen. Dergelijke ‘triggers’ in de context kunnen daarom net zoals ‘regressieve signalen’ een boodschapper zijn van zich herhalende patronen. Ik noem veel voorkomende triggers van regressie die door verschillende auteurs in de systeempsychodynamische literatuur zijn beschreven.

Door de volgende contexten kan regressie worden aangewakkerd:

- wanneer veranderen de wijze van organiseren op zijn kop zet, kunnen het verlies van structuur, taak, relaties, invloed en macht die daarmee gepaard gaat triggers voor regressie vormen (*Krantz 2001*).
- 100 • het niet meer kunnen leunen of terugvallen en op jezelf teruggeworpen zijn vormt aanleiding voor regressie (*Roberts 1994*).
- hoge maatschappelijke druk kan deze oproepen.
- de aard van het primaire proces met veel emotionele belasting kan een trigger zijn (o.a. *Menzies 1960*).
- samenwerken in netwerken met (keten)partners eveneens (*Woodhouse 1991, Hirschhorn 1992*).
- fusies en allianties (*Krantz 2006*).
- een niet haalbare (nieuwe) taak door niet te weten wanneer het werk goed genoeg is of omdat er onvoldoende hulpmiddelen (budget, fte) zijn, omdat deze taak niet aansprekend genoeg of meetbaar is of de eigen bijdrage niet zichtbaar wordt gemaakt, kunnen triggers voor regressie zijn (*Kernberg 1998*);
- dat geldt ook voor: te weinig autonomie en (te) directief leiderschap;
- het opnieuw afstemmen op de veranderende context;
- een afwezige leider en diffuse rollen (*Hirschhorn 1997*).

Allemaal actuele en herkenbare thema’s voor de meeste organisaties. Hetgeen tot gevolg heeft dat er in de meeste organisaties triggers voor regressie zullen zijn.

3. Holding en containment

Regressieve signalen kunnen wijzen op holding en containment die ontbreekt, tekortschiet of onvoldoende is afgestemd op wat voor werk en ontwikkeling nodig is. Regressieve triggers kunnen de behoefte aan holding en containment (tijdelijk) doen toenemen.

Ik versta onder ‘holding’[†] (KADER 3) het geheel aan ondersteuning dat een organisatie haar medewerkers en managers biedt bij het verdragen van uitdagingen en spanningen in het werk en verandering. Holding is allereerst het houvast dat wordt

geboden door de manier van organiseren: visie, organisatie-identiteit, taak, rol, structuur, werkwijzen, cultuur, grenzen, groepen en leiding. Daarnaast wat je ervaart in relaties met anderen: de leidinggevende, in teams waartoe je behoort of een adviseur die begeleidt. Dit is ‘containment’ (KADER 4). Tenslotte het geheel aan goed gedoseerde uitdagingen, waardoor mensen (spelenderwijs, zonder dat spanning of angst onnodig oploopt) ingewikkelde (nieuwe) realiteiten kunnen leren hanteren.

Kader 3

Holding

Het begrip ‘holding en facilitating environment’ (kortweg holding) komt van D.W. Winnicott die een praktijktheorie ontwikkelde over hoe normale kinderlijke ontwikkeling verloopt en de rol die de belangrijkste verzorger(s) hierin spelen. Binnen een ‘holding en faciliterende omgeving’ ontwikkelt het ‘ik’ zich van complete afhankelijkheid naar relatieve onafhankelijkheid. Hierbij hoort het helpen ontdekken van het eigen bestaan (het ‘ik’) in relatie tot de omgeving. Vervolgens gaat het om verdraagbaar houden van moeilijke gevoelens, totdat het vermogen ontstaat deze zelf te gaan hanteren (‘containment’). Tenslotte moet deze ‘omgeving’ voor ontwikkeling zorgen door de realiteit binnen te brengen in afstemming op wat wordt verdragen.

De ontwikkeling van het individu naar ‘onafhankelijkheid’ is in de ogen van Winnicott nooit voltooid. Individu en omgeving blijven onderling afhankelijk. In de latere (volwassen) ontwikkeling blijft de noodzaak van holding bestaan en wordt deze functie vervuld door relaties met anderen, groepen waartoe men behoort, grenzen, wetten, kaders maar bijvoorbeeld ook door cultuur. Holding zorgt bij volwassenen voor steun, houvast en kanaliseert emoties (Davis 1981).

In het systeempsychodynamisch perspectief wordt het begrip ‘holding’ gebruikt als een verzamelnaam om aan te duiden wat benodigd is als faciliterende omgeving voor het werk en de ontwikkeling daarvan. Ook werken en verandering kunnen gepaard gaan met lastige, moeilijke of (zelfs) onverdraaglijke gevoelens, die een zich daarop afstemmende holding behoeven.

‘Containment’ (KADER 4) is het vermogen van mensen om in relaties (in een proces van onbewuste communicatie) zich met de emoties van een ander te identificeren, deze ‘in te nemen’, daarover (in een rêverie) te mijmeren en erop te reflecteren. Tot containment behoort een ‘verwoording’ of een handeling, waarbij de gevoelens aan deze ander in een hanteerbare vorm worden teruggegeven.

Containment

Het concept 'containment' is van W.R. Bion en komt uit zijn theorie over de ontwikkeling van denken en reflecteren. Hij gebruikt het woord 'container' voor degene die de moeilijke gevoelens (het 'gecontainde') van een ander in zich (ver)draagt (o.a. Symington 1996, Waddell 2002), zolang deze daartoe niet in staat is. In 'Het vermogen tot verdragen' (2006) besprak ik hoe dit proces in organisaties verloopt en van de manager of adviseur de capaciteit vraagt om emoties voor werkdoelen te kunnen hanteren - zowel de eigen emotie als die van de ander - evenals de capaciteit om emoties te kunnen gebruiken als informatie om te begrijpen en te handelen. Bij 'containen' behoort het vermogen om emotie te kunnen vertalen in iets wat voor de ander te hanteren en te verdragen is. Bij het gebruik van het begrip 'containment' doel ik op dit proces van (ver)dragen en betekenisgeving.

Het begrip 'container' wordt in het systeempsychodynamisch perspectief breed gehanteerd. Staat het bij Bion alleen voor de persoon die in een relatie de gevoelens van een ander draagt, in de systeempsychodynamische literatuur staat 'container' voor al die 'onbewuste' verbindingen in organisaties die door individuen worden aangegaan met 'objecten' (levend of niet levend) om hen te ondersteunen bij de uitdagingen en spanningen die met het werk gepaard gaan. Een nabije persoonlijke relatie (met het team of de eigen leidinggevende), iets niet-levends (een idee, werkwijze of hiërarchie) of iemand op afstand (een held) helpen te verdragen en geven steun en houvast bij moeilijke en opwindende gevoelens. Een dergelijke relatie met een object die (in de ogen van de gecontainde) effectief is betekent dat betrokkene zich 'gecontaind' voelt. Ik volg dit gebruik.

Voor werk in organisaties is relevant dat 'normale' volwassenen (ook senior-managers) holding en containment nodig hebben. 'Holding' ontstaat intersubjectief (Shapiro 1991) als resultaat van een (impliciet of expliciet) wederzijds proces van betekenisgeving. Dus wat als holding wordt bedoeld hoeft voor de ander geen container (KADER 4) te zijn of te betekenen dat deze zich gecontaind voelt. Het resultaat van adequate holding en containment is dat het helpt moeilijke gevoelens draaglijk te maken en werken mogelijk te maken, ook bij hoge druk en veel spanningen. Regressieve signalen duiden op een mogelijke disbalans tussen holding en het teveel aan spanningen die het werken of verandering daarin oproept.

Ik keer terug naar het MT uit CASUS 1 ('*Geen herhaling van het verleden*'). De duiding van de vraag van het MT is dan: help ons een goed functionerend team worden, zodat we elkaar kunnen gaan steunen bij de spanningen die de taak, rol en samenwerking met zich meebrengen. Een adviseur kan op verschillende manieren zorgen dat een team de kans krijgt die 'holding' te ontwikkelen. Door het versterken van de onderlinge relaties, zodat ze meer op elkaar kunnen gaan terugvallen. Of door het gezamenlijk betekenis geven aan het verleden: als het expliciteren van geleerde lessen de angst voor herhaling zou verkleinen, kan dit de handelingsvrijheid vergroten. Ook het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de werkwijzen kan tot holding leiden. De (te toetsen!) werkhypothese is hierbij dat door zulke interventies de regressieve signalen gaan afnemen en het vermogen om de taak van samenwerking te realiseren groter wordt.

103

4. Zichzelf versterkende patronen

Aan de hand van een volgend *praktijkvoorbeeld* over '*hechte collegialiteit*' in een team illustreer ik hoe regressieve signalen de aanwijzing kunnen zijn voor zichzelf versterkende (systemische) patronen en de wijze van holding en containment een verklaring voor het ontstaan vormen.

Casus 2

Hechte collegialiteit

In een organisatie is weinig ruimte voor positieve feedback en waardering. De professionals werken hard en krijgen veel verantwoordelijkheid. De leiding staat op afstand en beperkt zich tot sturing op hoofdlijnen en resultaten. Ze hecht veel waarde aan professionele autonomie. Als zij niets hoort, gaat ze ervan uit dat alles goed gaat. Goed werk leveren wordt als vanzelfsprekend gezien en nauwelijks gewaardeerd. Wie tekort schiet krijgt negatieve feedback. De druk op medewerkers is hoog, zowel als gevolg van de maatschappelijk veeleisende omgeving waar de taak zich afspeelt, als door de geringe expliciete sturing en waardering. Leidinggevend van de teams zijn meewerkend voorman en ook zij zijn overladen met werk. Mede daardoor zijn deze niet erg sensitief voor wat bij hun medewerkers speelt.

Het gevolg is dat de medewerkers zwaar leunen op de onderlinge collegialiteit in het team. Men is geneigd zich steeds meer af te sluiten voor de leiding (omdat deze toch niet beschikbaar is), vooral nadat weer negatieve feedback is ontvangen.

Na elk incident zoekt het team nog meer steun bij elkaar. Geleidelijk aan, ontstaat hierdoor een eigen 'zichzelf versterkend systeem', waarin het team de collega's een positieve ondersteunende omgeving biedt. Zij wordt de plaats waar nare en onverdraaglijke gevoelens worden gecontained en waar waardering wordt verkregen. De directeur en het middenmanagement vertegenwoordigen daarentegen steeds meer de bedreigende negatieve omgeving en staan symbool voor 'onverschilligheid' en 'ontoegankelijkheid'. Contact met hen wordt ervaren als ondermijnend voor het zelfvertrouwen.

Gevolg is ook dat niet meer om sturing wordt gevraagd, waardoor medewerkers met veel vallen en opstaan en zonder kaders en uitgangspunten hun eigen weg blijven zoeken. Dit versterkt het aantal conflicten over de kwaliteit van het werk, zodat de gelederen zich steeds meer gaan sluiten. De feedback van de leiding (die op zichzelf best terecht is) komt niet meer door omdat deze niet langer wordt verdragen. Het resultaat is dat wat er bij het team leeft niet meer bij de leiding terecht komt. En omgekeerd. De leiding geraakt steeds ontevredener over resultaat van het werk en de wijze waarop het wordt verricht. In hun ogen wordt ondanks herhaalde aansporing geen verantwoordelijkheid genomen en veel te reactief gewerkt. Bij de medewerkers gaan zich intussen de eerste verschijnselen van overspannenheid voordoen.

104

Reflectie

Regressieve signalen in deze casus zijn onder andere het wij/zij-gevoel, de oplopende conflicten, de reactiviteit en de zeer hechte collegialiteit in het team. Mogelijke triggers voor regressie zijn de professionele autonomie (die maakt dat het team zich op zichzelf teruggeworpen voelt) in combinatie met de hoge werkdruk en de leiding die afstand houdt. Vanuit de ogen van het team is de leiding kil en koud. Er is weinig empathie en inlevingsvermogen. Het MT functioneert niet als holding en is geen container voor de nare en moeilijke gevoelens van het werk. Het kan zijn dat de directie en het MT zich werkelijk zo gedraagt, het kan ook zijn dat het team alleen nog maar die kant ziet of alleen die kant versterkt. Geleidelijk aan verslechteren kwaliteit en werkrelaties. Het team voelt zich in de steek gelaten en afgewezen in de kwaliteit van het werk. Voor de woede en angst daarover zoekt het troost bij elkaar.

In deze casus containt het team zichzelf door een steeds hechter team te worden, in eerste instantie een beschermende structuur om zich in het werk te handhaven. Gaandeweg echter ontstaat tussen het team en het management een splitsing: het team staat voor een positieve omgeving, het MT voor een negatieve omgeving. Daarmee ontstaat het zichzelf versterkende patroon: conflicten nemen toe, contact en betrekkingen raken steeds meer verbroken en de onveiligheid tussen MT en team loopt op. Het team wordt een kluwen, eveneens een signaal van regressie.

Als regressieve signalen boodschappers zijn van te weinig holding en containment, gegeven de spanningen in het werk, dan helpt het om een analyse te maken. De kluwenvorming in het team kan dan worden geïnterpreteerd als een reactie op het ontbreken van holding: (langdurig) afwezige leiding, gebrek aan sturing, waardering en steun. Er ontbreekt ook holding omdat teams en MT nooit met elkaar hebben gesproken over de werkwijzen, kaders en uitgangspunten, zodat er verschillende wederzijdse (botsende) verwachtingen zijn van ieders rol, die voedingsbodem zijn voor conflicten.

Voor interventie in deze casus zijn er verschillende manieren. De gevoeligheid van het MT (directeur en management) in het bieden van holding en containment zou kunnen worden versterkt. Ook het versterken van het vermogen van de teamleden om te gaan met professionele autonomie en werkdruk kan een aangrijpingspunt zijn. Een gemeenschappelijke visie op de werkwijze en rollen van directeur, management en teams kan helpen. Deze kan bovendien het voertuig vormen om weer vertrouwen (in elkaar) te krijgen. Belangrijk is verder dat contact, relaties en betrekkingen worden hersteld, er wederzijds oog is voor de emoties die zijn opgeroepen en er weer reële beelden van elkaar ontstaan. Tot slot is voorwaarde voor het kunnen slagen van interventies dat het onderlinge contact (weer) veilig genoeg is. Op de rol van de adviseur hierbij kom ik terug in paragraaf 6.

Deze casus illustreert hoe regressie grote dynamische krachten kan ontwikkelen (*Kernberg 1998*), waarbij de groep en leidinggevende (inclusief het senior management) elkaar in een wederzijds proces steeds verder triggeren in bij elkaar oproepen van regressieve signalen. Dit overkwam de directeur uit deze casus die hulp inriep bij het verbeteren van de werkwijzen van zijn teams. Hij startte zijn verhaal met de boodschap dat hij zichzelf niet meer goed in de hand had. Zonder het te willen en te begrijpen versterkte hij een (door hem ongewenst) patroon en kreeg hij conflict na

conflict met de medewerkers. Ook een adviseur kan een patroon ongewild versterken. Bijvoorbeeld door (in deze casus) als vanzelf de zijde van een van de partijen te kiezen (wat het wij/zij denken en handelen zou intensiveren) of mee te gaan in de beelden van incompetentie van de andere partij of boos te worden op de kille leiding en van daaruit te handelen.

5. Vlucht van taak, rol en grenzen

In diverse praktijkcasussen is door mij waargenomen dat er verschillen zijn in de intensiteit van de regressieve signalen wij/zij, idealiseren etc. en in de mate waarin wordt weggegaan van taak en rol. Groepen met veel regressieve signalen lijken gedragspatronen te ontwikkelen, waar zij als groep noch als individuen veel controle meer over hebben: deze gedragspatronen maken dat zij steeds verder afdrijven van taak, rol en grenzen. Zulke organisatiegroepen hebben veel moeite met het reflecteren op het eigen handelen, op het nemen van het eigen aandeel, grenzen te stellen en contact te houden met de realiteit. Ook zijn er veel verstoringen in de relaties en betrekkingen met anderen. Deze groepen zijn of raken in zichzelf gekeerd, leven in een (eigen) binnenwereld en voelen zich onveilig. De onderstaande CASUS is hiervan een voorbeeld.

106

Casus 3

Een uitgeput MT

Een organisatieonderdeel werkt al jaren onder grote druk. Drie managers - met elk een team van 40 medewerkers - vormen samen met de directeur het MT en trekken op als een hechte eenheid. Zij blijven echter achter de feiten aanlopen. Reden is de toenemende vraag van opdrachtgevers en de enorme drang die het organisatieonderdeel voelt om hen kost wat kost tevreden te houden en op hun wenken te bedienen. De drie teams kennen veel verloop (doordat er noodgedwongen veel tijdelijke contracten zijn) én veel nieuwkomers. Door de hoge werkdruk kan er nauwelijks worden ingewerkt en zijn de coördinatoren in de teams (die eigenlijk zouden moeten leidinggeven) allen meewerkend voorman.

Tot verbazing van het MT gebeurt steeds hetzelfde: hun agenda wordt gedomineerd door het vele werk dat is gemoeid met de coachings-, functionerings-, beoordelingsgesprekken, met instroom en uitstroom, contracten, procedures, het urenregistratiesysteem en opleidingen. Irritaties, het ongenoegen en de emoties over nare ervaringen van medewerkers met interne opdrachtgevers

voeren steeds opnieuw de boventoon. Het lukt het MT niet zijn taak en rol in te vullen volgens het beeld dat het voor ogen heeft en het maakt zich ook zorgen over de groei die niet te beheersen lijkt. Het MT voelt zich geleefd en uitgeput en geeft aan het niet veel langer meer vol te houden.

Uit de gesprekken met de MT-leden en andere betrokkenen komen vele signalen naar voren die duiden op regressie. Zoals signalen dat het MT zich met zijn directeur heeft teruggetrokken op een eigen eiland, een afhankelijk gevoel heeft van de interne opdrachtgevers en een gebrek aan zelfvertrouwen. Het MT heeft een 'utopisch' beeld - zo lijkt het - over eigen taak en rol en een 'boemanbeeld' over de opdrachtgevers. Die tegenstelling wordt versterkt, doordat het vooral oog heeft voor de emoties en nare verhalen van medewerkers. Het MT heeft met de opdrachtgevers geen eigen contact en relaties. Het weet daarom niet in hoeverre deze beelden fantasie of werkelijkheid zijn. Vooral door het vermijden van realiteit en contact ontstaat het zichzelf versterkende regressieve patroon.

107

Het MT houdt de moeilijke gevoelens die met het werk gepaard gaan op een afstand: het verstopt zich op zijn eiland en laat het aan de medewerkers over om de (veeleisende) interne opdrachtgevers te bedienen en contact met hen te hebben. Medewerkers hebben er het minste werk aan om de wensen van deze klanten te honoreren en zo conflicten te vermijden. De lastige gevoelens van frustratie en onvrede die dit bij hen oproept, probeert het MT weer te verzachten door zich vooral te concentreren op ondersteunen en zorgen. Het MT ziet vervolgens met lede ogen hoe de kwaliteit van de dienstverlening meer en meer afkalft. Het gaat zich steeds incompetenter voelen, klampt zich meer en meer vast aan zijn 'utopische' visie en bijt zich vast in zijn rol van zorgen.

Reflectie

Bezien vanuit holding en containment valt op hoe dit MT zichzelf 'containt' met zijn geïdealiseerde visie op taak en rol en door het 'hechte' team dat het is. Dit helpt om de situatie te verdragen. De gesloten binnenwereld waarin het leeft maakt echter ook dat het zich vastzet in de rol van 'zorgen' en andere aspecten van holding de aandacht niet meer hebben. In de teams is - door het vele verloop - geen basis voor samenwerking of collegialiteit. De financiële systemen zijn gebrekkig, zodat er een hoge (ongelijk verdeelde) werkdruk ontstaat en aan de taakbelasting geen sturing wordt gegeven. Er is geen gemeenschappelijke

visie op de rol en werkwijzen. Daardoor zijn er geen grenzen in de bediening waardoor het werk (in de ogen van de professionals) nooit af en goed genoeg is. Wat 'holding' zou kunnen zijn wordt zo een trigger voor regressie, versterkt de nare emoties van de medewerkers en het beroep dat zij op het MT doen om hen te containen.

Een MT zoals in de bovenstaande CASUS zal zich door uitputting nauwelijks in staat voelen de leiding te nemen van een ontwikkelingsproces. Het zal - integendeel - bij anderen de neiging oproepen om hen het voortouw uit handen te nemen. Dit patroon zal alleen doorbroken kunnen worden als het MT zich af zou kunnen grenzen van de regressieve krachten: als het erin slaagt zich hiervan te distantiëren, kan het zich hernemen en zijn taak en rol gaan vervullen. Het is bij zo'n MT nodig om het vermogen tot reflectie, het kunnen onderzoeken van eigen veronderstellingen en het contact houden met de realiteit tot leven te wekken.

Om dit mogelijk te maken zou er voor de directeur en het MT 'holding' moeten bestaan, zodat zij op hun beurt 'holding' voor hun medewerkers kunnen gaan organiseren. De directeur neemt hierin een aparte positie in: hij zou niet alleen moeten leren zich af te grenzen van zijn eigen regressie maar ook leren zijn MT hierbij te ondersteunen. Bij holding voor het MT kan worden gedacht aan het verminderen van werkdruk via een kleinere span of control, tijd en ruimte voor reflectie en een realistische visie op de taak, rol en grenzen. Ook het inroepen van een adviseur die hen gaat begeleiden kan houvast geven en zo een holding vormen. Als het MT zich voldoende gecontand voelt, zal het uit zijn geïsoleerde positie kunnen komen en weer in contact treden met de realiteit om zich heen, waardoor het (vastgezette) veronderstellingen kan gaan heroverwegen - zoals de 'boemanbeelden' van de opdrachtgevers. Belangrijk is het anders 'doen', om nieuwe ervaringen op te doen: bijvoorbeeld het aan de slag gaan met een gedeelde en realistische visie op taak en rol 'dwingt' het MT uit het isolement te komen, in gesprek te gaan met opdrachtgevers, waardoor er - hopelijk - andere beelden en relaties gaan ontstaan.

Een MT als hier beschreven zal veel steun nodig hebben om zijn positie weer te gaan innemen. Daarnaast is een leerproces gewenst: het MT en de directeur helpen expliciteren wat ze in taak, rol en moeilijke gevoelens hebben vermeden, de relatie leggen met regressieve triggers en het (regressieve) patroon waarin ze zich voelen vastzitten. Met hen gaan 'ontrafelen' van wat gebeurd is kan zorgen dat MT en directeur in de toekomst anders met de complexe rol omgaan

waarin zij opdrachtgevers niet alleen moeten bedienen maar ook begrenzen. Doordat het MT leert om moeilijke gevoelens over de opdrachtgevers bij zichzelf te houden (en hiervoor ‘holding’ te bieden) in plaats van deze aan medewerkers uit te besteden, zullen bij deze medewerkers ook minder nare gevoelens worden opgeroepen. Deze zullen voor de opvang hiervan een kleiner beroep op het MT hoeven doen, zodat dit MT tijd en energie krijgt voor andere zaken, waarmee een doorbraak in het zichzelf versterkende patroon is bereikt.

6. Variatie in de rol van de adviseur

109

Regressieve signalen zijn niet alleen te zien bij de groep en haar leidinggevende. Regressie kan ook overspringen naar de adviseur en effect hebben op diens handelen. Verschillen in heftigheid van regressie vragen bovendien om andere accenten in de interventies.

Het gegeven dat regressie kan overspringen naar de adviseur is door mij besproken aan de hand van het concept projectieve identificatie in HOOFDSTUK 3 *‘Het vermogen om te verdragen’*. Groepen en individuen kunnen (in een proces van onbewuste communicatie) hun moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens op een ander projecteren. De ander (in dit geval de adviseur) gaat dan iets dragen voor de groep of individu: hij fungeert als container. Dit kan positief werken op het ontwikkelingsproces. Echter, iets dragen voor de groep kan ook leiden tot collusies: een onbewust ‘samenspannen’ in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. Ook het verminderen van vermogen om afstand te houden of te reflecteren kan een gevolg zijn, wat bij de adviseur kan leiden tot verlies van rol en grenzen.

De praktijkcasuïstiek suggereert: hoe heftiger de regressie bij groep en leiding, hoe groter de kans dat ook bij adviseur bovenstaande signalen zullen optreden. Het is daarom van belang dat een adviseur oog houdt op wat er met hemzelf gebeurt, wat dit betekent voor de groep en daarmee gaat werken in de relatie met de groep. Onverdraaglijke, lastige en moeilijke gevoelens kunnen aan een groep of leiding worden ‘teruggegeven’ als ze draaglijk worden gemaakt. De adviseur die hierbij ondersteunt maakt een ontwikkelingsproces mogelijk. Hij moet beschikbaar zijn totdat het voor de groep en leiding mogelijk is zelf het heft weer in handen te nemen.

Driedeling

Groepen verschillen in het appèl dat zij op een adviseur doen. Daarnaast verschilt per groep het vermogen om leiding te geven aan het eigen ontwikkelingsproces. Ernstige regressie heeft andere kenmerken als lichte en vraagt daarmee om andere interventies. In de praktijk blijkt een driedeling behulpzaam bij het diagnosticeren en interveniëren.

(Relatief) gemakkelijk te doorbreken patronen

Deze groepen vertonen naast regressieve signalen veel gezonde kenmerken. Er is een gevoel van veiligheid en voor grenzen. Ze blijken - zo gauw ze uit de omgeving van alle dag zijn - uitstekend in staat stil te staan bij spanningen rond de taak, rol en relaties, het over moeilijke onderwerpen en vermeden gevoelens te hebben. Zij zijn in staat in die setting te analyseren, reflecteren en hun eigen aandeel te nemen (o.a. *Krantz 2001*).

110

De regressie is meestal van recente aard of plotseling ontstaan. Er is geen of beperkt sprake van vlucht van taak en rol. Interventies zoals de groep in een reflectieve positie plaatsen en in kleine groepen laten werken (o.a. *Seel 2001, Kreeger 1975*), individuele (vertrouwelijke) voorbereidende gesprekken houden, blijken al snel vruchten af te werpen. Deze groepen weten meestal goed wat ze aan de eigen ontwikkeling gewenst vinden en kunnen hun eigen behoefte aan holding en containment expliciteren. Dergelijke groepen hebben veel vermogen tot zelfherstel en tonen 'veerkracht' als daar een beroep op wordt gedaan, op voorwaarde dat ze (bijvoorbeeld door een adviseur) worden ondersteund met structuur, reflectie en verwoording. De adviseur kan werken vanuit een procespositie en zal meestal minder merken van gevoelens die hij moet dragen voor de groep

De onderstaande CASUS is een voorbeeld van lichte regressie. Ik geef dit voorbeeld om de verschillen met moeilijk te doorbreken en weerbarstige patronen te kunnen illustreren.

Casus 4

Van je hart geen moordkuil maken

In een team zijn ruzies, conflicten en irritaties ontstaan. Van de bejubelde onderlinge collegialiteit is weinig over. De contacten tussen leiding en team zijn afstandelijk, kil en schaars geworden. Er wordt hen via (begeleide) teamdagen ruimte geboden de vele veranderingen en de emoties van de afgelopen periode door te werken en hieraan gezamenlijk betekenis geven. De medewerkers maken van hun hart geen moordkuil. Dit geeft lucht. Het komt tot een (hernieuwde)

visie op taak en rol. Er worden werkafspraken gemaakt en normen voor de (hernieuwde) onderlinge samenwerking afgesproken. Tussen de bijeenkomsten door zijn er veranderingen merkbaar. In het gedrag van het team wordt geleidelijk weer de collegialiteit van voorheen zichtbaar. Langzaam lijken de beelden van de leidinggevende (die rationeel, kil en afstandelijk wordt gevonden) op te lossen tot die van ieder ander mens met sterke en zwakke punten. De rust keert terug. Het team gaat weer aan het werk en er zijn minder heftige uitbarstingen, waardoor het voor de leidinggevende ook gemakkelijker wordt empatisch te blijven en in de wijze van leidinggeven containment te gaan bieden in het dagelijkse werk.

III

Moelijk te doorbreken patronen

CASUS 2 in paragraaf 4 (*Hechte collegialiteit*) is een voorbeeld van een groep met matig regressieve signalen. Verschil met de bovenstaande casus is dat naast de intensiteit van de regressieve signalen, taak en rol onder druk staan en de onveiligheid aan het oplopen is. Contact, relaties en betrekkingen (met de buitenwereld) zullen moeizaam verlopen (maar nog niet verbroken zijn). Veelal is een herhalend zichzelf versterkend patroon al enige tijd werkzaam. Er kan een eerste contour van een eigen binnenwereld zijn. (Ik bespreek de functie hiervan bij ernstige regressie.) Bij de adviseur zullen meer heftige gevoelens zijn zoals druk op identificatie met leiding of groep. Tot slot zullen er regressieve signalen bij de leiding zijn, zoals bij de directeur uit CASUS 2, ‘die zichzelf niet meer in de hand had’.

Voor het expliciteren van de vermeden vragen, moeilijke onderwerpen en lastige gevoelens en patronen van de groep moet de adviseur meer steun en hulp bieden dan bij lichte regressie. De groep komt daar moeilijk(er) zelf mee - meestal door de onveiligheid -. Voorgesprekken hebben een dubbele functie: ze helpen de groep zich veilig te gaan voelen en vertrouwen in de adviseur te krijgen. Ze helpen de adviseur werkhypotheses te formuleren over wat er aan de hand is. De adviseur kan bovendien gaan inschatten of de groep en of de leiding zelf ondersteunende interventies kan initiëren (zoals voorstellen tot organiseren van holding en containment) om (vervolgens) moeilijke, lastige of zelfs onverdraaglijke gevoelens open te kunnen leggen en zo ja, in welke verhouding en tempo. Het verdient de voorkeur vanuit een procespositie te werken, maar er zal meer vanuit een expertrol worden gewerkt dan bij lichte regressie. Toch is het streven liever samen met de groep en leiding te puzzelen en te ontdekken in welk patroon ze zitten dan hen dit als een expert te spiegelen.

Weerbarstige organisatiepatronen

Tot slot kunnen we situaties duiden als ernstige regressie. CASUS 3 (*Het uitgeputte MT*) in paragraaf 5 is hiervan een voorbeeld. De groep lijkt zonder daar controle over te hebben, steeds verder weg te drijven van taak en rol. Er zijn vele regressieve signalen. Deze groepen hebben veel steun en hulp nodig (vergeleken met lichte of matige regressie) om te kunnen reflecteren op ten grondslag liggende patronen, vermeden gevoelens te expliciteren, zich bewust te worden van regressieve triggers en wat gewenst is aan holding en containment. Bovendien is het nodig hen intensief te ondersteunen met zich ‘afgrenzen’ tegen de trekkracht van regressie en daardoor een aantal vermogens (weer) tot leven te wekken. Dat zijn reflectie, het onderzoeken van de eigen veronderstellingen, het contact met de realiteit, het begrenzen en het eigen aandeel nemen.

112

Een kenmerk van ernstige regressie is de eigen gesloten binnenwereld die is ontstaan en de functie die deze vervult om ‘beschermd’ te blijven voor de spanningen die het werk met zich meebrengt. Er kan sprake zijn van een container, in de vorm van een illusie of droom die het gevoel geeft er toe te doen of die voor een ideaal (van weleer) staat. In andere gevallen is het ‘team’ (als kluwen) het enige dat over is waarop kan worden teruggevallen, omdat het zichzelf voelt als een onbetekenend radertje in een groter geheel. Ook kan een dergelijke binnenwereld bestaan uit een verzameling van eenlingen of worden geregeerd door macht (spelletjes) en informele leiders, of drukkend zijn omdat er alleen nog maar wordt geklaagd en stoom afgeblazen. Weer voor andere teams vertegenwoordigt deze binnenwereld een gevoel van onkwetsbaarheid en almacht. Ook kan het een magische wereld zijn, waar complexe problemen worden weggetoverd met eenvoudige of vertrouwde oplossingen. Vrijwel altijd echter is het een binnenwereld die gaandeweg is ontstaan vanuit een ‘hulpstructuur’ voor houvast. Een glijdende schaal gevormd aan de hand van kritische incidenten.

Wat ernstige regressie verder weerbarstig maakt is dat er bij management en groep veelal weinig energie en vermogen meer over zijn om leiding te nemen over het eigen ontwikkelingsproces. Dit maakt dat een adviseur die bij een dergelijke situatie betrokken raakt, leiding zal moeten nemen door als een ‘expert’ het gedragspatroon te spiegelen en stappen te suggereren die moeten worden genomen om de gewenste ontwikkeling te bereiken. Hij zal de groep niet te veel moeten laten puzzelen, maar hypothesen aanreiken en toetsen. Dit is een ingewikkeld evenwicht. Ook als de groep vraagt om op deze wijze bij de hand te worden genomen, gebeurt tussen een adviseur en een dergelijke groep veel dat (wanneer de adviseur hier niet alert op is) disfunctioneel kan worden in het veranderingsproces. Vooral in deze groepen zal de regressie kunnen overspringen naar de adviseur zodat deze zich een redder gaat voelen of (teveel) een gevoel van almacht gaat krijgen. Het kan ook andersom werken: dat de adviseur gewantwoord of verguisd wordt door de groep, die zich

door het leidinggeven door de adviseur nog incompetenter voelt of - onbewust - de eigen binnenwereld wil blijven beschermen. Dit maakt dat de adviseur zijn eigen reflectie goed moet borgen. Zodat deze geïnvolveerd kan zijn en toch afstand kan houden, steun en houvast biedt, maar ook zijn rol tijdig omzet zodat leiding en groep (geleidelijk) weer het voortouw kunnen nemen.

Effectief is bij de groep te blijven, zich naar hun belevingswereld te verplaatsen en van daaruit te helpen met wat deze niet kan verwoorden of voelen, en steeds verder mee te nemen in onder ogen zien wat men heeft vermeden. Hoe ver en snel dit kan gaan hangt af van het vermogen tot verdragen en de ‘gezonde delen’ die vrijwel altijd aanwezig zullen zijn. Hier moet een adviseur over kennis en ervaring beschikken om een goede afweging te maken: over wat het ontbreken van holding en containment aan regressie teweeg kan brengen, maar ook over begrip voor de functie van een illusie, een wij/zij-positie of het zich vast willen houden aan een werkwijze in een context met veel regressieve triggers.

113

Een leerproces organiseren

In alle gevallen streef ik naar een leerproces van team en leidinggevende. Bij lichte regressie zal dit makkelijker gaan en sneller kunnen verlopen dan bij ernstige regressie. Het leerproces van leiding en team gaat over omgaan met spanningen in het hanteren van taak en rol, wegmaken en verstoppen van moeilijke gevoelens, het gaan verbreken van contact en betrekkingen, oplopende emotionele reacties bij zichzelf, triggers voor regressie en vormen van holding en containment (waarbij deze vakwoorden natuurlijk niet per se gebruikt hoeven te worden).

De rol van de leidinggevende vraagt bijzondere aandacht. De reactie van het management op regressief gedrag kan de regressie van een groep - ongewild - verder versterken. De regressieve reactie van die groep op haar beurt kan maken, dat ook de manager steeds meer regressief gedrag gaat tonen, die niet alleen het patroon in stand houdt, maar ook diens veerkracht kan aantasten. De relatie die de adviseur ontwikkelt en de steun die deze aan de leiding biedt is een belangrijke opstap voor verandering. Vanuit de adviseur bezien betekent dit vertrouwen geven, soms de leidinggevende er doorheen loodsen en altijd samen de dynamiek analyseren. Voor veel managers is een eigen aandeel in de regressie van een organisatiegroep een eyeopener. Het stelt ze vaak ook gerust, omdat ze er zelf invloed op hebben of omdat ze hun eigen gedrag of gevoel eerder niet konden plaatsen.

Coaching kan de leidinggevende helpen zicht te krijgen op zijn eigen aandeel in de regressieve patronen en zowel bij zichzelf als bij zijn mensen (vroege) signalen leren herkennen. Het steunt deze in het vinden van de balans in zelf te (ver)dragen, de ander te laten (ver)dragen en in te schatten welke steun moet aangereikt.

Ook voor teams is het leerproces belangrijk. Niet alleen omdat in de huidige organisatieontwikkeling meer en meer (zelf)sturing en autonomie bij teams wordt neergelegd en zij medeverantwoordelijkheid moeten dragen. Als teams door coaching ondersteund worden en regressieve signalen leren herkennen, dan stimuleert dat zichzelf gezond te houden en sturing te geven aan een weg bewegen van taak, rol en grenzen. In de praktijk blijken teams dit snel op te pikken. Mits de regressie (nog) niet ernstig is tenminste of al jaren voortwoekert.

Wanneer in een organisatie wordt begrepen wat de functie is van holding en containment, blijkt zij er ook veel gemakkelijker in te slagen zichzelf in het spoor te houden. Dat dit werkt is merkbaar aan het minder oplopen van regressieve processen en is ook af te lezen aan het sterker worden van de gezonde kenmerken van een groep, zoals in contact kunnen blijven met de realiteit en relaties, het vermogen tot reflectie en probleemanalyse, het zien van het eigen aandeel.

114

7. Slot

Met de driedeling in (relatief) gemakkelijke, moeilijk te doorbreken en weerbarstige organisatiepatronen lever ik een bijdrage aan de systeempychodynamische literatuur waar een dergelijke nuancering van regressie niet wordt gemaakt. Verschillen in heftigheid van regressie hebben gevolgen voor het vermogen van groepen terug te veren en leiding te nemen over het eigen functioneren en daarin spelende verandering en daarmee voor rol en interventies van de adviseur of manager. Aan de hand van de concepten holding en containment heb ik gedragspatronen in elk van de drie categorieën geanalyseerd en vervolgens hypothesen geformuleerd voor interventie. De driedeling in lichte, matige en ernstige regressie helpt tot beter begrip te komen over de verschillen in gemak waarmee patronen doorbroken kunnen worden.

In mijn eigen adviespraktijk blijkt de gemaakte indeling met de bijbehorende karakteristieken voor praktijkbeoefenaren behulpzaam te zijn bij diagnosticeren en interveniëren. De casuïstiek is herkenbaar, een onderscheid maken in regressie sluit aan bij ervaren verschillen in het gemak waarmee patronen doorbroken kunnen worden. ‘Regressie, holding en containment’ zijn concepten die organisatieadviseurs en managers ‘taal’ geven voor wat ze merken dat ontbreekt aan ‘veerkracht’ van organisatiegroepen bij het leiding te nemen over het eigen functioneren en daarin spelende verandering. Ze helpen verschillen te ontdekken met ‘gezonde’ groepen en hypothesen te formuleren over de mogelijkheden daar wat aan te doen.

Het gebruik van de besproken psychoanalytische concepten door de organisatieadviseur of manager vraagt om een zorgvuldig gebruik in het methodisch handelen. Er is kennis van de concepten zelf nodig, van de toepassing op organisaties en ervaring met organisatieontwikkeling. Het gaat erom verschillende disciplines in samenhang te kunnen hanteren. Desgewenst kunnen in Nederland of in het buitenland toegespitste opleidingen worden gevolgd. Daarnaast kan deelname aan een leergroep, supervisie of coaching worden overwogen, gebaseerd op de systeempychodynamische wijze van analyseren en interveniëren in organisatievraagstukken.

1 Winnicott en Bion hebben ieder op eigen wijze de objectrelatietheorie verder uitgewerkt. Op verschillen en overeenkomsten tussen de concepten 'holding' en 'containment' zijn verschillende visies. Dit geldt zowel in de psychoanalytische als voor de systeempychodynamische literatuur (o.a. Symington 1996, Ogden 2004, Vansina 2008). Ik volg de lijn dat containment behoort tot de 'holding en facilitating environment' (Shapiro 1991, Stapley 2006, De Wolf 2002).

Literatuurlijst

- Amado G., A. Ambrose* (2001), *The transitional approach to change*. - London & New York : Karnac
- Armstrong, D., en R. French (ed)* (2005), *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. - London : Karnac
- Berkouwer Anton Y.* (2004), *Handboek de psychoanalytische setting: anatomie van een werkplek*. - Amsterdam : Boom
- Bain, A.* (1998), *Social defences against organizational learning*. In: *Human Relations* volume 51- no. 3
- Bion W.R.* (1961), *Experience in groups and other papers*. - Routledge : London, New York
- Brown A.D., K. Starkey* (2000), *Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective*. - In: *Academy of Management Review*, volume 25 - nr. 1
- Buckley P. (ed)* (1986), *Essential papers on object relations*. - New York University Press : New York, London
- Cooper A., T. Dartington* (2004), *The vanishing organization: organizational containment in a networked world*.- In: *Huffington C. (ed) Working below the surface: the emotional life of contemporary organizations*. - Londen : Karnac
- Czander, William M.* (1993), *The psychodynamics of work and organizations: theory and application*. - New York : Guildford Press
- Davis M., D. Wallbridge* (1981), *Boundary and space: an introduction to the work of D.W. Winnicott*. - New York : Brunner
- Fraher, A.L.* - *Systems psychodynamics: the formative years (1895-1967)*. - In: *Organisational & Social Dynamics* 4(2) 00-00, 2004
- French R.* (2000), *Negative capability, dispersal and the containment of emotion*. - Paper International Symposium ISPSO. - London
- Gould, L.J. z.j.*, *Correspondences between Bion's basic assumption theory and Klein's developmental positions: an outline*. - In: [www.human-nature.com/free associations](http://www.human-nature.com/free_associations)
- Hirschhorn, L.* (1988), *The workplace within: psychodynamics of organizational life*.- London : the Mit Press
- Hirschhorn L., T. Gilmore* (1992), *The new boundaries of the 'boundaryless' company*.- In: *Harvard Business Review* May-June
- Hirschhorn L. (1997)*, *Reworking authority: leading and following in the post-modern organization*. - London : the Mit Press
- Hirschhorn L.* (2009), *The primary risk*. - In: (ed.) B. Sievers - *Psychoanalytic studies of organizations*. - Londen : Karnac
- Hohn Helga D.* (2000), *Playing, leadership and team development in innovative teams*.-Delft : Eburon
- Huffington C. (ed.)* (2004), *Working below the surface, the emotional life of contemporary organizations*. - London : Karnac
- Jacques E.* (1974), *Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety*, 1955. Reprint in: (ed.) *Gibbard G.S - Analysis of groups*. - Josey Bass

- Kampen J.* (2011), Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals. - Deventer : Kluwer
- Kernberg O.F.* (1998), Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations. - Michigan : Yale University Press
- Kernberg, O.F.* (2006), Identity: recent findings and clinical implications. In: The Psychoanalytic Quarterly volume LXXV nr 4
- Kets de Vries, M.* (2004), Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics. In: European Management Journal Vol. 22, nr. 2
- Krantz J.* (2001), Dilemma's of organizational change: a systems psychodynamic perspective. In: L.J. Gould (ed.) The system psychodynamics of organizations. - Londen : Karnac
- Krantz J., T. N. Gilmore* (2009), The splitting of leadership and management as a social defense. In: (ed.) B. Sievers - Psychoanalytic studies of organizations. - Londen : Karnac
- Krantz J., J. Similansky* (1975), From competition to collaboration: the organizational dynamics of mergers and acquisitions. Draft
- Kreeger L.* (1975), The large group, Dynamics and therapy. - London : Karnac
- Lawrence G.* (1996), The fifth basic assumption. In: Free associations, volume 6, part 1
- Long, S.* (2011), Organisational defenses against anxiety: what has happened since the 1955 Jacques paper - unpublished
- Loo, E. van de* (2010), Waarom leren gevaarlijk is. In: M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie, nr. 4
- McCaughan N., B. Palmer* (1994), Systems thinking for harassed managers. - London : Karnac
- Menzies Lyth, I.* (1960), Social Systems as a defense against anxiety: an empirical study of nursing services in a general hospital. Published on www.moderntimesworkplace.com - Shortened version of Human Relations 13 95-121
- Moeskops, O.G.M.* (2004), Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen: een psychodynamisch perspectief. In: M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 3
- Moeskops, O.G.M.* (2006), Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. In: M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 1
- Moeskops O.G.M.* (2008), Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken: cultuurinterventie door reflectie. In: R.van Es (ed.) - Veranderen van organisatiecultuur, veelvoudigheid in denken en doen. - Lenthe Publishers
- Moylan, D.* (1994), The dangers of contagion: projective identification processes in institutions. In: A. Obholzer, V.Z. Roberts (ed.) - The unconscious at work. - Londen : Routledge
- Nitsun, M.* (1996), The anti-group: destructive forces in the group and their creative potential.- Routledge : London, New York
- Ogden T.* (1989), The primitive edge of experience. - Londen : Karnac
- Ogden T.* (2004), On holding and containing, being and dreaming. In: The international journal of psychoanalysis, 85: 1349-1364
- Roberts, V.Z.* (1994), The organization of work: contribution of open systems theory. In: A. Obholzer, V.Z. Roberts (ed.) - The unconscious at work. - Londen : Routledge

- Reekum G. van* (2008), *Organisatie van de binnenwereld: over ontstaan en verandering van organisatiecultuur*. In: R. van Es (ed.), *Veranderen van organisatiecultuur, veelvoudigheid in denken en doen*. - Lenthe Publishers
- Schlesinger H.J.* (2003), *The texture of treatment: on the matter of psychoanalytic technique*. - New York : The Analytic Press
- Schwartz, H.S.* (2004), *Anti-social actions of committed organizational participants: an existential psychoanalytic perspective*. In: Hatch, M.J., M. Schulz (ed.) - *Organizational Identity: a reader*. - New York : Oxford University Press
- Seel, R.* (2001), *Anxiety and incompetence in the large group: a psychodynamic perspective*. - In: *Journal of Organizational Change Management* volume 14, p. 493-504
- Shapiro E.R., A. Wesley Carr* (1991), *Lost in familiar places: creating new connections between the individual and society*. - New Haven & Londen : Yale University Press
- 118 *Sievers, B.* (2006), *The psychotic organization, a socio-analytic perspective*. In: *Ephemera, articles theory and politics in organization*. - www.ephemeraweb.org volume 6(2): p. 104-120
- Stapley, Lionel F* (2006), *Individuals, groups and organizations beneath the surface: an introduction*. - Londen : Karnac
- Symington J, N. Symington* (1996), *The clinical thinking of Wilfred Bion*. - Londen : Routledge
- Tuckett D.* (2011), *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability*. New York : Palgrave MacMillan
- Turquet P.* (1974), *Leadership: the individual and the group*. - In: Gibbard, G.S. (ed.) - *The large group: therapy and dynamics*. - Jossey-Bass
- Vansina L., Vansina-Cobbaert M.J* (2008), *Psychodynamics for consultants and managers*. - Engeland : John Wiley& Sons
- Vermaak, H.* (2009), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. - Deventer : Kluwer
- Waddell M.* (2002), *Inside lives: psychoanalysis and the growth of personality*. - Londen : Karnac
- Winnicott D. W.* (1971), *Playing and reality*. - Harmondsworth UK : Penquin Books, 1971
- Winnicott D. W.* (1958), *The capacity to be alone*. In: D.W. Winnicott - *The maturational processes and facilitating environment*. - London : The Hogarth press
- Winnicott D. W.* (1986), *Holding and interpretation: fragment of an analysis*. Introduction by M. Masud R. Khan. - London : Hogarth Press
- Wolf, M.H.M. de* (2002), *De emotionele organisatie in verandering*. - Amsterdam : leergang Rino.
- Woodhouse D., P. Pengelly* (1991), *Anxiety and the dynamics of collaboration*. - Aberdeen : Tavistock

Wegvluchten van een reorganisatie



Hoofdstuk 5

Wegvluchten van een reorganisatie

123

Over afstand en nabijheid

Om verschillende redenen kiezen veel managers in tijden van reorganisatie en afslanking voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Wie dat doet, heeft daar ongetwijfeld een goede motivatie voor! Maar wat is de keerzijde en welke zijn de gevolgen? Als de formele top-down communicatiekanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt, gaan communicatie en beeldvorming in de organisatie onverminderd voort. Dit kan angst en weerstand dan stevig doen oplopen. Met als mogelijke consequentie dat het benodigd draagvlak niet wordt bereikt. In dit hoofdstuk een schets van een veel voorkomend archetypisch patroon: ‘wegvluchten van een reorganisatie’ én een aantal handreikingen om managers te helpen bij de eigen reorganisatie of afslanking in de buurt te blijven.

Inleiding

Managers en medewerkers bij tal van organisaties ondervinden het in deze tijd aan den lijve. Er wordt een reorganisatie of afslanking aangekondigd. Dergelijke plannen roepen in alle geledingen veel vragen, angst en onzekerheid op. Wie gaat het betreffen? Betreft het ook mij? Welke functies gaan verdwijnen? Zijn er afvloeiingsregelingen? Welke eventuele nieuwe mogelijkheden en kansen zijn er? Welke rol krijg ik? In veel situaties kan het antwoord op deze vragen niet worden gegeven, omdat het management nog bezig is met de concrete invulling van de verandering.

Niet alleen medewerkers moeten in tijden van reorganisatie en afslanking een onzekere toekomst het hoofd bieden. Dit geldt ook voor de verantwoordelijke manager. De druk afgerekend te worden op een ‘niet tijdig’ behaalde doelstelling

is groot. Het is tegenwoordig niet ongevoerd dat moet worden afgebouwd én opgebouwd. Tegelijk met de afslanking moet een prestatieverbetering, een nieuwe rol of werkwijze worden doorgevoerd. Het halen van targets zet hoge druk op managers en kan gevolgen hebben voor de keuzes die door hen worden gemaakt in het veranderingsproces. Veel managers kiezen om verschillende redenen voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Wat dit kán oproepen in de organisatie wordt in de onderstaande CASUS 'Het dilemma van Kees' verhaald.

Het dilemma van Kees

124

Kees is een capabele middenmanager, die leiding geeft aan zestig medewerkers en al jaren aan de organisatie is verbonden. Een jaar geleden heeft hij een eerder veranderingsproces waarbij zijn afdeling met een ander onderdeel is geïntegreerd, met succes afgerond. Kees was - als leidinggevende net als zijn collega-managers - nauw betrokken bij de plannen van de directeur en er was een veelvuldige informatievoorziening naar de medewerkers. Voor het proces is ruim de tijd genomen, en er kon worden meegedacht. Voor de overvloedige medewerkers - zo'n twintig - is voor natuurlijk verloop gekozen, gespreid over een aantal jaren. De samenwerking met de nieuwe afdeling loopt inmiddels als een zonnetje. De financiële resultaten echter zijn niet goed.

De rendementen zijn blijven teruglopen, als gevolg van de kwakkelende economie. Opnieuw moeten maatregelen worden genomen. De directeur Hans heeft (met de beste bedoelingen) nu voor een heel andere veranderingsaanpak gekozen. Hans heeft een werkgroep bestaande uit stafleden benoemd die drie toekomstscenario's A, B, C aan het uitwerken is. Kees, die dit heeft gehoord van zijn baas, voelt de bui al hangen. In zijn fantasie weet hij precies hoe de toekomst zich ontwikkelt: het wordt B en hem zal worden gevraagd een kwart van zijn medewerkers af te staan en met de rest zal hij hetzelfde werk moeten verrichten (na uiteraard eerst een aantal taken te hebben moeten schrappen). Kees voelt het als een zware last op zijn schouders: hij ziet heel goed wat de urgentie is, maar hoe verkoopt hij het zijn medewerkers? Hij weet nu al niet goed raad met hun vragen en verwijten niet betrokken te zijn.

Kees slaapt slecht en voelt zich gevangen in zijn emoties. Hij is woedend op de directeur, door wie hij zich gekleineerd voelt en die toch verwacht dat hij de kooltjes uit het vuur haalt. Kees is ook bang om op de directeur af te stappen omdat hij denkt dat een hoog oplopend conflict dan onafwendbaar is. Ook het alternatief van samen met zijn baas - die zich ook flink gepasseerd voelt -

afwachten tot ze geïnformeerd of betrokken worden, bevalt Kees niet. Misschien - zo vraagt hij zich af - is het wel het beste om contact met de OR te gaan leggen.

1. Communicatie van onderop

De redenen die managers noemen voor hun terughoudende, afstandelijke opstelling zijn uiteenlopend. Sommige managers menen dat het urgentiebesef bij het middenmanagement en de medewerkers beperkt is én dat de loyaliteit om constructief mee te werken gering is. Of vinden de kennis en kunde onvoldoende. Andere managers denken dat in een beperkte groep een hoger tempo kan worden gemaakt. Of bekennen eerlijk de hoge druk die ze zelf voelen te verminderen door zich te omringen met een groep gelijkgestemden die hen onverkort steunt in de plannen van reorganisatie en afslanking. Tot slot zijn sommige managers van mening dat het (nog) niet de moeite waard is te communiceren, omdat de duidelijkheid waarom is gevraagd er nog niet is en dat het beter is op een volgende mijlpaal te wachten. Het verhaal heeft twee kanten: ook medewerkers houden het management op afstand. Ze staan dan niet te trappelen om betrokken te worden, zijn cynisch door eerdere ervaringen of tonen alleen interesse voor concrete feiten. Of halen de schouders op in de verwachting dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen. Dit lijkt de keuze van het management zich terughoudend en afstandelijk op te stellen dan te bevestigen.

125

Of nu uit eigen beweging wordt teruggetrokken uit de communicatie en de betrekkingen of daartoe wordt 'aangezet' door middenmanagement en medewerkers, de processen van beeldvorming vinden evengoed plaats. Deze laten zich niet top-down 'verbieden'. Integendeel, als de formele kanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt, verplaatst de communicatie zich naar het informele circuit. Medewerkers en middenmanagers gaan in de eigen netwerken hun beelden met elkaar uitwisselen. Dit kan omvangrijk zijn en gepaard gaan met uitvergroting, overdrijving en verhalen die een eigen leven gaan leiden. Deze uitwisseling van beelden kan de angst en boosheid verhogen, maar ook toedekkend en sussend zijn en daarmee het verzet aanwakkeren of juist de gelatenheid bevorderen. Deze communicatie en interactie stuurt zichzelf. Uiteindelijk schetst de organisatie met elkaar meestal een afschrikwekkender (of geruststellender) scenario dan het management aan het bedenken is. Omdat niemand de juiste informatie heeft of wordt gecorrigeerd, worden pijn, angst en onzekerheid (of gezapigheid) niet ingeperkt, maar ontstaan deze gevoelens bij allen. Woede en boosheid op het management kunnen zich op deze wijze razendsnel in de organisatie verspreiden. Zo ook de idee dat het met de antwoorden en oplossingen zal

komen of de idee dat het management de schuldige (zondebok) is, die niet goed voor de belangen van de organisatie heeft gezorgd.

Bij de wijze waarop de informatie wordt gekaderd en betekenis gegeven, speelt een rol dat in tijden van reorganisatie het vertrouwen van medewerkers onder druk staat. Medewerkers en middenmanagers zetten een wantrouwende bril op en hebben het idee dat hun management plannen aan het bekonkelen is die op eigen belang, macht en invloed zijn gericht. Ze voelen zich onveilig en gaan ervan uit dat het management allang weet wat de (negatieve) uitkomst zal zijn. Ook raakt het zelfvertrouwen van de organisatie aangetast en voelt men zich veel sneller een slachtoffer. In organisaties die onveilig zijn of waar een dergelijke geschiedenis is, voltrekt dit proces zich nog veel heftiger. Je kunt dan - als management - gemakkelijk onderschatten welke (negatieve) interpretatie er wordt gegeven aan het niet betrokken zijn of niet geïnformeerd worden.

126

2. Contact met wat zich ontwikkelt? Drie scenario's

Wanneer zich in een organisatie een casus als die van Kees voordoet kan deze op verschillende manieren aflopen. We hebben hier te maken met de situatie dat de directeur van Kees ervoor heeft gekozen, Kees erbuiten te houden, terwijl deze wel betrokken had willen zijn. Ik schets een aantal scenario's. Welk optreedt, is er vooral van afhankelijk of de directeur van Kees contact houdt met wat zich ontwikkelt en hierop inspeelt. Het eerste scenario is de 'worst case'.

Wat in dit scenario gebeurt is dat een middenmanager zoals Kees (tezamen met zijn medewerkers) zich zo gekrenkt voelt door buitengesloten en niet geïnformeerd te zijn, dat deze een uitlaatklep voor zijn emoties zoekt. Als deze kwaadheid een gevoel vertolkt dat breder in de organisatie wordt gedragen én iemand als Kees over voldoende netwerken beschikt, kan zich hoog oplopende weerstand ontwikkelen die uit de hand kan lopen. Het proces is dan dat de (verstoorde) verhoudingen tussen directeur en zijn projectgroep enerzijds - en Kees, zijn baas en zijn medewerkers anderzijds via een reeks van incidenten die de wederzijdse beelden bevestigen, steeds meer zullen gaan polariseren.

Het patroon van communicatie en beeldvorming in de organisatie is dan een symptoom. Hierbij hoort bijvoorbeeld dat directe leidinggevendenden steeds meer vragen krijgen, maar meestal ook niet zijn geïnformeerd. Lijnmanagers of directeuren, die vervolgens worden aangesproken hebben zwijgplicht of ze zijn ook niet op de hoogte of - erger - ontkennen de feiten die later toch waar blijken te zijn. De oplopende onvrede en angst kan dan maken dat een middenmanager zoals Kees naar de OR stapt. Resultaat kan dan zijn dat een ernstig conflict ontstaat waar OR en

vakbonden de zijde kiezen van het middenmanagement en de medewerkers en waar als wapen naar publiciteit in de externe media zal worden gezocht en steun aan de Raad van Commissarissen wordt gevraagd.

Het tweede scenario is hierop een variant. Het verloop is dat Kees blijft afwachten, ‘gezagsgetrouw’ meewerkt aan de implementatie en na afloop in een wantrouwende, teleurgestelde leidinggevende is veranderd. Een andere mogelijkheid is dat de directeur van Kees tijdens de implementatie met veel (niet openlijk uitgesproken) tegenwerking of zelfs obstructie te maken krijgt.

Het derde scenario is dat het patroon dat zich tussen Kees en zijn directeur heeft ingezet, doorbroken wordt voordat het de kans krijgt zichzelf steeds verder te versterken. Zolang de spelers bereid zijn met elkaar te praten en het eigen handelen te heroverwegen, is het mogelijk een ingezet patroon te doorbreken. Alle betrokken partijen kunnen het initiatief nemen om contact te zoeken. De directeur kan de eerste stap zetten, maar ook Kees of een andere partij. De essentie is dan dat de over en weer ontstane beelden uitgewisseld worden, waar deze onjuist zijn gecorrigeerd, en dat er werkafspraken worden gemaakt waarin de partijen zich gaan vinden. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat zich in de praktijk vaak vele barrières hebben opgebouwd. Ingegeven door eerdere negatieve ervaringen, teleurstellingen of beelden die hebben postgevat. Hoe eerder daarom initiatief wordt genomen een ingezet patroon te doorbreken, hoe gemakkelijker dat is. Hoe verder een patroon zich heeft ontwikkeld, hoe weerbarstiger.

127

3. Projectieve processen: de manager als redder of zondebok

De onzekere toekomst moeilijk verdragen

Middenmanagement en medewerkers proberen (onbewust) het gevoel van angst en onzekerheid bij zichzelf te verminderen door te projecteren. Deze projectieve processen¹ ontstaan doordat de onzekere toekomst moeilijk wordt verdragen.

Bijvoorbeeld de directeur wordt in de projectie geïdealiseerd als degene die voor de nieuwe toekomst zorgt en de organisatie zal ‘redden’. Of deze wordt juist gekarakteriseerd als zondebok, als schuldige en kan dan in de ogen van medewerkers geen goed meer doen.

¹ Terugkerende patronen en projectieve processen worden besproken in Hoofdstuk 3 ‘Het vermogen om te verdragen’.

Wat maakt nu dat in een organisatie een situatie zoals die van Kees zich tot een ‘worst case scenario’ kan ontwikkelen en zo uit de hand kan lopen? Het patroon bouwt zich geleidelijk op. Meestal is er een aantal cruciale incidenten. De situatie kan zich voltrekken wanneer het management zich terugtrekt uit de communicatie en de betrekkingen, géén contact houdt met wat zich ontwikkelt, niet emotioneel beschikbaar is, niet onderzoekt, daardoor niet kan informeren, bijsturen en corrigeren. Als de organisatie ook nog eens is verdeeld in een (klein) deel direct betrokkenen dat meedoet in de uitwerking van de verandering, het management vooral de kansen benadrukt, en er een ander deel is dat af moet wachten tot er feiten te melden zijn, is een verdere voedingsbodem gelegd.

128

Het is gemakkelijker een organisatie te laten splitsen (te laten uiteenvallen in partijen die elkaar vermijden en tegenover elkaar komen te staan) dan deze bijeen te houden. Dat een splitsing in wij-zij op de loer ligt is gevolg van zogenaamde projectieve processen. De beelden die via communicatie worden uitgewisseld drukken deze uit. De projectieve processen ontstaan doordat de onzekere toekomst moeilijk wordt verdragen. Middenmanagement en medewerkers proberen (onbewust) het gevoel van angst en onzekerheid bij zichzelf te verminderen door te projecteren. Als het management wordt geïdealiseerd als degene die voor de nieuwe toekomst zorgt en de organisatie zal ‘redden’, leidt dit bijvoorbeeld tot de wens (‘eis’) aan het management om op korte termijn met feiten en een duidelijke toekomstvisie te komen.

Het ingewikkelde van deze projectieve processen is dat ze functioneel zijn. Ze houden de angst en onzekerheid draaglijk en kunnen voorkomen dat deze in paniek omslaat. Als het management zich onder grote druk van presteren voelt staan, zal het (onbewust) de neiging hebben zich met de gedane projectie te identificeren. Een teveel aan identificatie met de projectie echter, kan het draagvlak voor een veranderingsproces schade toebrengen. De sterke wens van middenmanagement en medewerkers te komen met feiten en snelle oplossingen, komt dan bijvoorbeeld samen met de behoefte van het management om op korte termijn te scoren en met antwoorden te komen. Omdat ook bij het management de stress (en onzekerheid) is opgelopen. Het management gaat daarop in een kleine groep aan de plannen en de implementatie ervan werken. Dit bevestigt de projectie te zorgen én kan de eerste stap zijn van de splitsing in wij-zij (goed-slecht) die op de loer ligt om zich te voltrekken.

Een tweede bron voor splitsing in wij-zij is als vervolgens blijkt dat er bij de organisatie nauwelijks kennis over de (veranderde) context is. Dit is een gevolg van niet-betrokken zijn. Daarmee wordt opnieuw munitie voor een splitsing gegeven (‘hoe meer het management de noodzaak benadrukt, hoe meer scepsis en twijfel er ontstaat’), ditmaal over de noodzaak tot verandering. Ook kan de organisatie zich gekrenkt voelen doordat mensen niet hebben kunnen participeren en dit kan

eveneens een trigger voor wij-zij zijn. Als de communicatie vervolgens alleen de feiten betreft (en de onzekerheden niet worden gedeeld) bevestigt dit de wens dat het management de organisatie zal kunnen ‘redden’.

De organisatie kan vervolgens teleurgesteld (of boos) raken over het gepresenteerde, zich daarom van het management afwenden en het in de rol van boosdoener of zondebok plaatsen bijvoorbeeld omdat de perceptie is dat het de organisatie verkwanselt. Wanneer het management zich daarop verongelijkt of teleurgesteld terugtrekt (zich dus met de projectie identificeert) is dit opnieuw een voedingsbodem voor de zich aftekenende splitsing in wij-zij. Middenmanagers en medewerkers kunnen deze splitsing dan op hun beurt verder versterken door zich tot partijen zoals P&O, de OR, de vakbonden, de Raad van Commissarissen of externe stakeholders te wenden om de organisatie te komen ‘redden’. Voor het management is er de lastige opgave dat het (afwisselend) met zowel de projectie van ‘zorgen’, ‘snelle oplossingen’ als ‘zondebok’ te maken kan krijgen.

129

4. Wie heeft oog en oor voor de emotionele reacties?

Container zijn

De rol van het management is als een zogeheten container te fungeren. Niet alleen voor de positieve, ook voor de negatieve reacties, de eigen en die van de ander. Container zijn betekent dat het management óók negatieve reacties moet kunnen verdragen, er in contact over kan blijven. Het betekent verder dat het management oog én oor voor de betekenis van emoties heeft².

Ook *Kets de Vries* (1999) - die een onderzoek heeft uitgevoerd onder managers die verantwoordelijk zijn voor afbouw en reorganisatie - stelt dat het management zich vaak juist terugtrekt uit het contact en de betrekkingen met de organisatie en zich concentreert op de instrumentele kant van het veranderingsproces. Gebrek aan tijd wordt dan als motivatie gegeven. De onderliggende reden is - aldus *Kets de Vries* - de moeite met de (negatieve) emotionele reacties van medewerkers én de moeite met het onder ogen zien van de eigen emoties die gepaard gaan met leiding geven aan een proces van reorganisatie.

² Meer over het proces van containment (en reverie) in hoofdstuk 3 ‘Het vermogen om te verdragen’. Container en containment als onderdeel van ‘holding’ bieden om organisatieontwikkeling mogelijk te maken wordt besproken in hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’.

De meeste managers hebben het moeilijk met wat ze medewerkers moeten aandoen bij reorganisatie en afslanking, een taak die voortvloeit uit de verantwoordelijkheid die ze hebben in hun rol. Een reactie hierop kan dan zijn zich terug te trekken uit het directe contact. Omdat men het bijvoorbeeld lastig vindt de negatieve emoties direct aan het eigen adres te krijgen. Emoties die hoog kunnen oplopen en kunnen variëren van paniek tot verdoving, verdriet en schuldgevoel, bezorgdheid, twijfels maar ook worden verpakt in een aanval op het management door negeren, roddelen, woede en verwijten maken.

130

Het uitdrukking geven aan positieve en negatieve gevoelens is nodig om de verandering door te voeren en weer aan de slag te kunnen in de afgeslankte organisatie. De rol van het management is hiervoor als een zogeheten container te fungeren. Niet alleen voor de positieve, ook voor de negatieve reacties, de eigen en die van de ander. Container zijn betekent dat het management óók negatieve reacties moet kunnen verdragen, er in contact over kan blijven. Het betekent verder dat het management oog én oor voor de betekenis van emoties heeft. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

Ook omdat emoties niet altijd zijn wat ze lijken. Er kunnen andere gevoelens onder verstopt zitten. Als bijvoorbeeld de gelatenheid van middenmanagement en medewerkers wordt geïnterpreteerd als instemming dan wordt er mogelijk aan voorbijgegaan dat hierachter angst voor de onzekere toekomst verborgen zit. Het kan voor middenmanagement en medewerkers veel veiliger zijn dit niet te voelen en te denken dat de OR het wel voor ze zal gaan opnemen of dat het allemaal niet zo'n vaart zal lopen. Gevolg kan zijn dat deze angst voor de toekomst in een later stadium plotseling naar boven komt in de vorm van heftige weerstand.

Wordt het 'containen' nagelaten dan zijn het de negatieve reacties en emoties die niet 'weg kunnen'. Gevolg is dat deze oplopen en (later) tot uitbarsting kunnen komen. Dit kan de geschetste projectieve processen versterken en maken dat de splitsing in wij-zij (goed-slecht) zich zal kunnen voltrekken. Het container zijn is niet alleen een rol voor het hoogste management zelf, juist het middenmanagement zal deze rol naar de medewerkers moeten vervullen. En hiervoor ruimte en steun ontvangen.

5. Hoe merk je dat je bezig bent te vluchten van de eigen reorganisatie?

Voor de meeste managers is het een persoonlijke teleurstelling veel te investeren om het 'onheil' te keren door te reorganiseren en daar vooral negativiteit voor terug te krijgen.

Zoals geschetst hebben de meeste managers moeite met de negatieve en gelaten reacties van medewerkers én met wat ze medewerkers aan doen als gevolg van de plannen tot reorganisatie en afslanking. Terwijl draagvlak juist wordt bereikt door in contact te blijven en betrekkingen te onderhouden doen managers juist het omgekeerde. In plaats van medewerkers te laten participeren in het proces en met ze in contact te blijven, houden ze afstand.

131

Zich moe, murw en gekrenkt voelen door de vele negatieve en gelaten geluiden, is voor de meeste managers dé trigger die maakt dat afstand houden gaandeweg verandert in wegvluchten van de eigen reorganisatie. Voor de meeste managers is het ook een persoonlijke teleurstelling veel te investeren om het 'onheil' te keren door te reorganiseren en daar vooral negativiteit voor terug te krijgen. Het volgende proces speelt zich dan af. Het afstand houden van de negatieve en gelaten geluiden door de verantwoordelijk manager versterkt deze geluiden, omdat deze manager als gevoelloos, onverschillig en kil wordt gezien. Dat maakt dat de manager op zijn beurt meer afstand neemt. De negatieve en gelaten geluiden gaan dan nog harder klinken. Er ontstaat een zichzelf versterkend patroon.

Hoe is het nu zichtbaar in het praktisch handelen van alledag dat deze negatieve spiraal zich aan het ontwikkelen is? Waaraan kun je merken dat je aan het wegvluchten bent van een reorganisatie? En wat is er dan aan te doen?

Jezelf aan het afgrenzen

Het belangrijkste signaal dat je mogelijk aan het wegvluchten bent van de eigen reorganisatie is dat je je steeds meer aan het afgrenzen bent. Met afgrenzen op zichzelf is niets mis: het is ook wel gezond om je wat af te schermen. Het teveél doet sluipenderwijs zijn intrede. Het gaat dus om de mate waarin je je onttrekt aan het contact en de betrekkingen. Je kunt je onttrekken door afwezig te zijn als gevolg van externe besprekingen over toekomstige ambities (en jezelf enorm opgelucht voelen) en/of door eens flink de achterstallige ATV- en vakantiedagen op te nemen. Je kunt je ook onttrekken door de gespreksonderwerpen te mijden die direct verbonden zijn met de reorganisatieplannen. Terwijl je in de andere contacten die er

met het middenmanagement en medewerkers zijn, wel gewoon een praatje maakt. Je onttrekken kan ook door de rol om medewerkers te ondersteunen geheel aan P&O of aan een outplacementbureau te delegeren of door het contact met het middenmanagement en medewerkers vooral schriftelijk of per mail te onderhouden. Of zelfs dat niet te doen: je opent of beantwoordt je mail niet langer, bijvoorbeeld omdat medewerkers daarin woedend of verdrietig hun hart luchten. Onttrekken kan gemakkelijk veranderen in afgrenzen.

Met afgrenzen ontstaan er (fysieke) grenzen tussen jezelf, de verandergroep en de ‘rest’ van de organisatie. Je bevindt je bijvoorbeeld steeds vaker in het gezelschap van externe adviseurs of anderen die je plannen steunen. Medewerkers en middenmanagers met twijfels en scepsis worden niet in de verandergroep uitgenodigd. Communicatie over de reorganisatie laat je over aan de communicatieadviseur. Je wordt star en bent steeds minder bereid tot water in de wijn bij commentaar uit de eigen organisatie op de plannen (ook als je diep in je hart weet dat er een zinnig punt wordt gemaakt).

132

Afgrenzen gebeurt meestal ook in ogenschijnlijk alledaagse zaken en contacten. Voorheen werd er met zijn allen geluncht, nu eten de medewerkers plotseling later of ga je zelf steeds buiten de deur eten. Je merkt dat er wordt gezwegen als je een kamer binnenkomt of over de gang loopt en je doet hetzelfde als middenmanagement of medewerkers bij je binnenlopen. En dat kan ook niet langer zomaar, want je deur is (meestal) dicht, vanwege de vele vertrouwelijke gesprekken over de plannen (met externen). Het kan zijn dat je je heel onverschillig gaat voelen bij dit alles of juist een stoere houding aanneemt, dat het je allemaal niets doet.

Het kan ook zijn dat je normaal sociaal gedrag gaat vermijden: een praatje en een bakkie doe je niet meer. De vraag ‘Hoe is het nu met je Piet?’ stel je niet omdat Piet (net als vele anderen) de brief heeft ontvangen waaruit blijkt dat zijn werkzaamheden zijn vervallen. Natuurlijk is dit een moeilijke vraag, maar het is nog onmenselijker er niets van te zeggen en de brief niet vergezeld te laten gaan van een persoonlijk gesprek. Ook als het risico een grauw, een snauw, een lege blik of tranen is. En als je weet dat de vooruitzichten voor Piet op een andere baan slecht zijn. Kortom: je voelt je ontmoedigd in contact te treden en in veel gevallen zullen medewerkers je ook ‘helpen’ je ontmoedigd te voelen door de wijze waarop ze op je reageren, een omtrekkende beweging maken of hun gelatenheid laten zien. Zodat je kunt denken dat afstand houden hen onverschillig laat, hetgeen de eigen houding van onttrekken dan weer versterkt.

Jezelf om de tuin leiden (net zoals de anderen)

Managers en medewerkers zijn er echt heel ‘handig en behendig’ in wat ze voelen (maar niet willen of kunnen voelen) voor zichzelf te verpakken in ander gedrag of een

kloppend verhaal. Ook medewerkers grenzen zich af, het management is het niet alleen zelf, het wordt door anderen geholpen. Diep in hun hart echter weten de meeste managers en medewerkers dat het eigenlijk nodig is om de relaties en betrekkingen te herstellen. Maar het is héél, héél moeilijk de opgeworpen barrières en emoties op eigen kracht te overwinnen. Het beste kun je dat dan ook niet alléén doen, maar (externe) ondersteuning zoeken om te helpen het ingezette patroon te doorbreken.

Tip 1 - Negatieve reacties en emoties zijn onvermijdelijk en dienen de ruimte te krijgen

Tip 2 - Wees je ervan bewust dat negatieve reacties gerelateerd zijn aan rol en positie: ook al word je diep geraakt, vat het niet (direct) persoonlijk op.

133

6. Het vergroten van het vermogen tot verdragen

Een manager kan de eigen gevoelens over de reorganisatie en afslanking waaraan leiding wordt gegeven, beter niet voor zichzelf houden. Een mens is een soort communicerend vat dat kan barsten als er teveel druk wordt uitgeoefend. Net zoals de medewerkers en het middenmanagement hun (negatieve) reacties kwijt moeten kunnen, geldt dat ook voor de opwinding en de onlustgevoelens van het management. Ook deze moeten worden ‘gecontaind’ om zelf meer lucht te krijgen. Voor dit containment zijn anderen nodig. Dat kunnen collega’s zijn, iemand van P&O of buitenstaanders.

Voorkomen moet verder worden dat een manager de enige is die de (reorganisatie) last van de organisatie op zijn nek heeft. En dat is niet ondenkbaar, omdat in veel reorganisaties juist het middenmanagement of de laag coördinatoren - waarop voorheen werd gesteund - wordt vervangen of veel moeite heeft loyaal te zijn aan de reorganisatie of afslanking. Als de eigen plek van het middenmanagement in het geding is, kan deze het zelf te moeilijk hebben om een rol in het veranderingsproces te spelen. Terwijl juist middenmanagers degenen zijn die het dichtste bij medewerkers staan en deze met empathie en vasthoudendheid zullen kunnen leiden. Ook P&O kan overbelast dreigen te raken omdat (als gevolg van de reductie) ook zij door de afslanking worden getroffen, terwijl de medewerkers voor een luisterend oor en het begrip op deze afdeling een groter beroep gaan doen.

Tip 3 - Organiseer (externe) steun voor de eigen emoties om zelf lucht te krijgen

Voor wie wordt ondersteund bij het verdragen, is het gemakkelijker om anderen de ruimte te geven voor hun emoties en te beschouwen welke maatregelen moeten worden genomen als aan de emoties betekenis wordt gegeven. De reacties en emoties van middenmanagement, medewerkers en andere betrokken partijen moeten geanalyseerd en geïnterpreteerd worden op de diepere betekenis voor de reorganisatie die plaatsvindt. Daarbij kunnen vragen aan de orde zijn als: wat zeggen deze emoties (of juist het ontbreken ervan) over het draagvlak? Welke reacties zijn functioneel en welke zijn risicovol? Moeten er interventies worden gedaan? Is meer invloed op het beleid nodig of moeten er andere maatregelen worden genomen? Kan het middenmanagement (nog) meer worden gesteund in de rol?

134

Ook de onderlinge (informele) betrekkingen zijn een onderwerp van reflectie. Welke relaties en coalities hebben medewerkers en middenmanagers met elkaar, met andere organisatieonderdelen en met bijvoorbeeld de OR? Verder is het altijd de vraag tot hoeverre de (negatieve) emoties moeten worden verdragen. Er is ook een moment dat iedereen aan het werk moet met het nieuwe perspectief. Derhalve zal er een afweging moeten worden gemaakt of er voldoende is gerouwd om te kunnen gaan bouwen.

Een dergelijke analyse kan het beste met een buitenstaander plaatsvinden. Dat kan iemand binnen of buiten de organisatie zijn, een (ervaren) collega-manager of een organisatieadviseur. Van belang is dat deze buitenstaander kundig is in de wijze waarop veranderingsprocessen zich ontwikkelen en wat gebeurt als de grond het management te heet onder de voeten wordt. Een buitenstaander kan ondersteunen met afstand te nemen en betekenis te geven aan emoties, zowel die van het management als van de medewerkers. Maar deze buitenstaander zal ongetwijfeld ook aanmoedigen bij de reorganisatie in de buurt te blijven!

Tip 4 - Neem afstand, analyseer en interpreteer je eigen gedrag, dat van de medewerkers en laat je daarbij ondersteunen

Literatuur

French R. (2000), Negative capability, dispersal and the containment of emotion. Paper for the International Society for Psychoanalytical Study of Organizations (ISPSO). Published on www.ispso.org

Kets de Vries M. (1999), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie.* - Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds

Klein E., F. Gabelnick en P. Herr (red.) (1998), *The psychodynamics of leadership.* - PSP Psychosocial Press

Krantz J., T. N. Gilmore (2009), The splitting of leadership and management as a social defense. In: (ed.) B. Sievers - *Psychoanalytic studies of organizations.* - Londen : Karnac

Stein, H.F. (2001), *Nothing personal, just business, A guided journey into organizational darkness.* - London : Quorum Book

De sandwichpositie van de middenmanager

137



Hoofdstuk 6

De sandwichpositie van de middenmanager

139

Over het terugkrijgen van invloed

Een archetypisch patroon in organisaties is de sandwichpositie: je ‘geplet’ en machteloos voelen. Welke steun kan een middenmanager - of een ander die zich in zo’n situatie bevindt - verwachten van een ‘systemische’ aanpak? Dit hoofdstuk illustreert op praktische wijze hoe een dergelijke interventie werkt en voor doorbraak in gestagneerde organisatieontwikkeling kan zorgen. Het is tegelijk een demonstratie, hoe achter een ogenschijnlijk eenvoudige ‘lineaire vraag’ de complexiteit zichtbaar kan worden gemaakt, op een wijze die de ‘probleemeigenaar’ zijn macht en invloed teruggeeft zelf verandering in zijn situatie te brengen.

Inleiding

Een systemische aanpak is zinvol als er geen eenvoudige antwoorden zijn en als wordt verondersteld dat de organisatiecontext van grote invloed is op het probleem. Ik illustreer dit met een uitgebreide casus waarin door individuele coaching een systemisch patroon wordt gediagnosticeerd en doorbroken. De casus gaat over middenmanager Hans (44) die in zijn team graag steviger leiderschap wilde laten zien. Hij had het gevoel dat zijn gezag was afgebrokkeld, maar wist niet precies wat hij daaraan moest doen. Hans wilde het liefste tips. De ‘systemische’ coach start vanuit het ‘actieve niet-weten’ in welk patroon iemand gevangen zit, maar wel met de gedachte dat dit achter zo’n vraag ‘verstopt’ kan zitten. Het oogmerk is samen met de coachee op te sporen wat speelt en patronen te doorbreken, terwijl ze worden geïdentificeerd.

1. Wat zijn systemische patronen?

Systemische patronen zijn zichzelf versterkende patronen van actie en reactie. Het systemische perspectief vindt zijn oorsprong in de systeemtherapie, een van de psychodynamische referentiekaders. Vanuit dit perspectief is ruim een halve eeuw ervaring opgedaan met het interveniëren in gestagneerde ontwikkeling van gedrag van (kleine) sociale systemen. Kenmerkend voor een systemische aanpak is, dat er wordt geïntervenieerd in gedrag via de rol en de context. Daarmee onderscheidt deze aanpak zich van coaching, die meer op de persoon is gericht. Onder meer in *McCaughan* (1994), *O'Neill* (2000) en door mijzelf in HOOFDSTUK 2 'Zich herhalende patronen in organisaties' wordt beschreven hoe de uitgangspunten en werkwijze van de systemische methodiek kunnen worden gebruikt in organisatieontwikkeling.

140

Doel van een systemische aanpak is het opsporen en doorbreken van zichzelf versterkende patronen: zogenaamde systemische patronen. Een systemisch patroon is een positieve of negatieve spiraal van actie en reactie in de interactie en betrekkingen. Een voorbeeld: het gedrag van manager A roept het gedrag op van groep B (of omgekeerd), dat vervolgens weer het gedrag van groep of manager C oproept. Gedrag dat op háár beurt weer het gedrag van manager A versterkt. Een uitgebreide beschrijving van een systemisch patroon is te vinden bij *Manzoni* (1998), die het *Set-up-to-fail syndrome* beschrijft. Het gaat er bij dit patroon om, hoe de manager door zijn reactie het ongewenste gedrag bij de medewerker zelf in stand houdt of zelfs bevordert. In HOOFDSTUK 2 beschrijf ik een aantal andere veel voorkomende systemische patronen in veranderingsprocessen zoals het *daadkrachtpatroon* en het *interactieve* patroon.

2. Kernpunten van de systemische methodiek

De kernpunten van de systemische methodiek staan in KADER 1. Ik bespreek ze in paragraaf 3 tot en met 7 en illustreer ze aan de hand van een casus. Deze CASUS 'Het verhaal van Hans' (zie kader) gaat over middenmanager die in zijn team graag een steviger leiderschap wilde laten zien. Hij had het gevoel dat zijn gezag was afgebrokkeld, maar wist niet precies wat hij daaraan moest doen. Ook ging Hans met steeds meer tegenzin naar zijn werk en vond hij de sfeer in zijn team steeds beklemmender worden. Tot zijn opluchting was zijn baas Pier - met wie de verhouding verstoord was - onlangs vertrokken. De nieuwe productiemanager Kees kende hij nog van vroeger. Kees had Hans toestemming gegeven voor het voeren van een aantal gesprekken met een externe managementcoach over het verbeteren van zijn manier van leidinggeven. Met Hans werd een serie individuele gesprekken en een aantal teamobservaties afgesproken.

De kernpunten van de systemische methodiek zijn:

- *het reconstrueren van het verhaal van rol en context.*
- *het verkennen van de betrekkingen.*
- *meervoudig betekenis geven.*
- *verandering in het systeem kan vanuit elke positie.*
- *het identificeren van een systemisch patroon.*

‘Het verhaal van Hans’ kan of zal zich tijdens het eerste gesprek niet volledig ontvouwen. In werkelijkheid wordt de situatie geleidelijk duidelijk en zal de managementcoach zich laten ‘verrassen’ door wat er tevoorschijn komt of wat juist niet. Ook op andere manieren laat de coach zich leiden door het actieve niet-weten (Olthof 2012). Bijvoorbeeld deze weet niet in welk patroon iemand gevangen zit, maar gaat wel van de gedachte uit dat iets dergelijks achter zo’n vraag verstopt kan zitten. Het gaat erom het verhaal samen met de betrokken manager te reconstrueren, te parafaseren, van nieuwe perspectieven te voorzien en er nieuwe betekenissen aan te geven. De coach is daarbij meervoudig partijdig (Choy 2005): hij kan zich identificeren met het verhaal van Hans, maar zal er ook een ander perspectief tegenoverstellen. Door de analyse die samen wordt gemaakt komt de coach op veel ideeën: dit versterkt zijn macht en invloed en tegelijkertijd ‘ontschuldigt’ het (Choy 2005). Om dit laatste effect te versterken houdt de managementcoach zich - opzettelijk - verre van het verstrekken van onmiddellijke oplossingen, verklaringen en adviezen. In plaats daarvan formuleert deze hypothesen over een mogelijke gang van zaken. En gebruikt deze om vragen te formuleren of gebeurtenissen en regels te articuleren. Zoals ik zal laten zien is hiervan het effect dat het systemische actie-reactiepatroon niet alleen wordt opgespoord maar dat er tegelijkertijd in wordt geïntervenieerd.

141

Het verhaal van Hans: een reconstructie

Hans (44) is werkzaam als middenmanager. Hij is jong met werken begonnen en krom via allerlei opleidingen op naar een leidinggevende rol. Hij is teamleider van een ploeg in een van de belangrijkste fabrieken van een groot concern in de procesindustrie. Zijn zelfvertrouwen als leidinggevende ontleent hij aan de intensieve band die hij tijdens wisseldiensten heeft opgebouwd met ‘zijn mannen’ en aan het feit dat hij over de meeste kennis en kunde beschikt voor de complexe

werkzaamheden. Hans en zijn team van 30 man zijn veel samen. Vooral de avonden, nachten en weekeinden hebben van de groep een hechte eenheid gemaakt. Dat geldt in de ledige uren, maar ook in de uren dat er in de fabriek calamiteiten zijn. De teamleden kunnen op elkaar rekenen. Zij zijn trots op het reilen en zeilen van 'hun' fabriek en het hoge aandeel dat zij in de productie hebben.

Het team en Hans hebben tegenover andere ploegen, de dagdienst en productie-manager Pier een sterk wij/zij-gevoel. Zij ervaren een sterk verschil in hiërarchie met management en staf. Als gevolg van het werken in wisseldiensten zijn persoonlijke contacten - buiten het team - bovendien schaars. Door de vele reorganisaties die hebben plaatsgevonden heerst in het team van Hans veel onvrede. Er moet met minder mankracht meer productie worden gerealiseerd, terwijl op budgetten voor ondersteunende middelen wordt beknibbeld. Hans is het eens met zijn team dat het management niet de juiste voorwaarden creëert. De onvrede is een regelmatig terugkerend onderwerp in zijn team, vooral als er veel storingen in de productie zijn geweest. Hans laat het team meestal uitrazen. In het verleden heeft hij veelvuldig geprobeerd dingen voor elkaar te krijgen, door ze aan te kaarten bij productiechef Pier. Deze verwees hem echter steeds terug naar het tweewekelijkse overleg van teamleiders.

In het kader van verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen heeft productiemanager Pier het operationele overleg gedelegeerd en neergelegd bij de teamleiders zelf. Pier is alleen aanwezig als hij wordt uitgenodigd en dat komt weinig voor. De meeste teamleiders hebben - net als Hans - weinig contact met hem. Het overleg van de teamleiders komt niet echt van de grond, met als gevolg eindeloos uitstel en oplopende irritatie bij de ploeg van Hans. Zijn ploeg kan daardoor blijven klagen over storende zaken, die maar niet verbeterd worden. Hans begrijpt de klachten goed, maar voelt zich onmachtig hier iets aan te veranderen. Hans is in dit teamleidersoverleg slecht op zijn gemak. Vroeger nam hij nog wel eens de tijd voor een praatje. Zijn collega's ervaren hem vooral nog als een formele, afstandelijke en gesloten man.

Hans voelt zich niet alleen steeds machtelozer worden in het teamleidersoverleg maar gaat ook gebukt onder de sfeer in zijn eigen team, die meer en meer verslechtert. Hij bemerkt dat zijn aanpak van 'stoom laten afblazen' steeds korter lijkt te helpen. Als reactie gaat hij zich terugtrekken. Hij houdt het werkoverleg kort en zakelijk. Zijn toon wordt steeds aarzelender bij het toelichten van beleidskeuzes. Op de momenten dat de klachten van zijn team weer aan de orde zijn, voelt hij zich weggevaagd en klein worden. Hij bemerkt dat

zijn gezag aan het afkalven is. Ook de drie teamcoördinatoren op wie hij vroeger leunde, zijn in hun houding naar hem aan het veranderen. Eén van hen - Gerard - krijgt een informele leidersrol. Gerard is een echte sfeermaker. Een nog jonge vent, toch heel cynisch en wantrouwend. Wel eentje met lef, die zo nu en dan naar de productiemanager Pier toestapt en zich openlijk durft uit te spreken. Hans bemerkt dat zijn team het oor steeds meer naar Gerard laat hangen. Ze bewonderen Gerard om zijn moed. Voorheen was Gerard een echte maat van Hans, maar hun werkrelatie wordt steeds afstandelijker.

Bij de mannen van zijn team loopt de onvrede en irritatie op. Ze hebben het idee dat Hans het te weinig voor hen opneemt. Een voorval van een ruim een jaar geleden zit hen nog steeds erg hoog. Er is toen op hun initiatief een brief naar de hoogste directeur gestuurd, met een afschrift naar de OR, waarin de vele technische gebreken - en de daarmee gemoeid zijnde veiligheidsrisico's - werden opgesomd. Ook door de andere teams van de fabriek is deze brief ondertekend. Het management nam Hans het schrijven van de brief bepaald niet in dank af. Hans en zijn team zagen de brief echter als een laatste poging om gehoor te vinden. Tot dusverre echter zonder resultaten.

143

3. Het reconstrueren van het verhaal van rol en context

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van de systemische aanpak is het innemen van een beschouwende positie ten opzichte van de vraag. De dynamiek waarin het zichzelf versterkende patroon van actie en reactie zit 'opgesloten' kan op die manier worden opgespoord. Het onderdeel vormen van een dergelijk patroon belemmert het zicht daarop. Iemand als Hans ziet zijn eigen positie niet in relatie tot de rol en context, én de wisselwerkingen daartussen. Hans definieerde zijn probleem lineair: 'Als ik mij wat steviger neerzet, gaat de groep mij weer accepteren als leidinggevende'. Hans betrok bij zijn vraag alleen zijn eigen team: andere contexten noemde hij niet. Hij vroeg in het begin van de gesprekken vooral om tips om zichzelf wat overtuigender neer te zitten in het team. Hij wilde bijvoorbeeld oefenen in het gebruiken van mooie zinnen.

De vragen die Hans worden gesteld zijn er op gericht hem naar zichzelf te laten kijken vanuit de beschouwende positie, door hem het verhaal van rol én context te laten vertellen. Er zijn verschillende contexten en rollen van belang die moeten worden verkend: die van Hans in het team, Hans in het teamleidersoverleg, Hans met de productiemanager. Ook historische contexten zijn relevant: vragen naar de vroegere verhoudingen en naar voor Hans en zijn team ingrijpende gebeurtenissen.

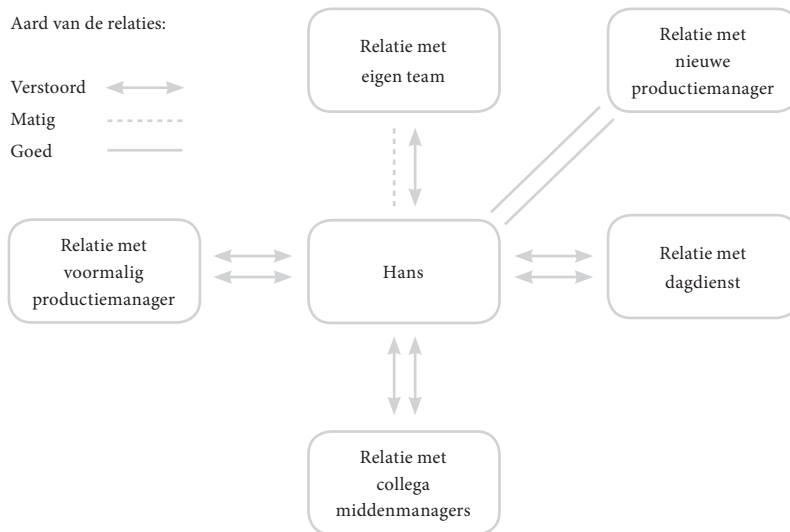
Voor iemand als Hans werken deze diagnostische vragen als interventie. Hans was namelijk zo gefocust op zijn afgekalvde positie in het team en had daardoor al zoveel afstand van zijn omgeving genomen, dat de context buiten zijn team voor hem niet langer met het probleem verbonden was. Door de contextuele vragen ontstond een omgevingsperspectief rondom zijn (ogenschijnlijk) contextloze vraag. Hans ging daardoor zijn omgeving weer in beschouwing nemen. De historische contextuele vragen maakten verder dat Hans zich realiseerde, dat zaken niet zijn zoals ze zijn, maar zich ontwikkeld hebben van A naar B. En dat hij daar zelf bij betrokken is geweest. Dat inzicht geeft mogelijkheden tot verandering.

144

Het stellen van contextuele vragen had ook een ander gevolg. Het werd al snel duidelijk dat Hans en zijn team opereerden als een ‘gesloten’ systeem. Kenmerken van dergelijke ‘gesloten systemen’ zijn, naast het waarnemen van de externe realiteit als onveranderbaar, ook intern ‘gestolde’ verhoudingen en formele communicatielijnen. Ook vertoonde het team van Hans kenmerken van een ‘kluwen’ door de invloed van de vele cohesieve krachten, die maakten dat het team sterk op zichzelf gericht was. Gesloten systemen en een kluwen werken heel benauwend en dergelijke systemen houden zichzelf in stand. Ze doen er alles aan om naar de buitenwereld toe een eensgezind front te vormen en deze ‘boze’ buitenwereld niet binnen te laten. Buitenstaanders worden wantrouwend bekeken en soms zelfs uitgesproken vijandig benaderd. Het is in een dergelijke situatie heel moeilijk voor nieuwe medewerkers om te aarden en voor een nieuwe leidinggevende om geaccepteerd te worden. De cultuur houdt zichzelf daarmee in stand, omdat degenen die zich niet willen of kunnen aanpassen al snel weer zullen vertrekken.

4. Het verkennen van de betrekkingen

Wanneer managementcoaching plaatsvindt, wordt vanuit het systemische perspectief veel aandacht besteed aan het verkennen van de betrekkingen met de omgeving. Hans kreeg het verzoek de contexten te tekenen waarvan hij deel uitmaakte, met zijn positie daarin. Op deze wijze wordt niet alleen een diagnose gesteld, maar vindt tegelijkertijd een interventie plaats om een gesloten systeem als dat van Hans en zijn team te doorbreken. Door het tekenen wordt de positie van Hans (ook visueel) geherdefinieerd, als iemand van betekenis in een veel grotere omgeving. Met pijlen kon hij de aard van de relaties weergeven. Voor Hans maakte de TEKENING zijn eenzaamheid op pijnlijke wijze zichtbaar, toen zwart-op-wit bleek dat zijn relaties met de omgeving heel afstandelijk en/of verstoord waren. Zijn geïsoleerde positie werd erdoor benadrukt.

De tekening van Hans

145

Het werd Hans duidelijk dat de - eerst zo hechte - betrekkingen met zijn team intussen sterk waren verslechterd. En juist op dit team had hij steeds geleund, wat de afstand tot zijn omgeving aanzienlijk had vergroot. Volgens Hans had zich niet echt een specifiek incident voorgedaan, waardoor het warme (kluwen-) gevoel in zijn team opeens was veranderd. De enige belangrijke gebeurtenis die hij kon noemen was ‘de brief’ aan de directeur met een afschrift naar de OR. Hans zag geen verband. Hij gaf aan de brief juist de betekenis dat het management hem en zijn team opnieuw in de steek liet.

5. Meervoudig betekenis geven

Een ander systemisch vertrekpunt is ‘meervoudige betekenis geven aan gebeurtenissen’. Een incident of gedrag wordt geëxploreerd in de verschillende betekenissen die dit kan hebben voor het (instandhouden van) het systeem dat rondom het probleem is ontstaan. Behalve de betekenis die Hans aan de brief gaf, verkenden we de mogelijke andere betekenissen. We gingen met hem na, welke rol de brief speelde in het instandhouden van het (ongewenste) systemische patroon. Dergelijke verkenningen gaan gepaard met vallen en opstaan. Hypotheses worden verkend, aanvaard of verworpen óf met elkaar gecombineerd. Door opnieuw betekenis te geven ontstaan er nieuwe perspectieven. De managementcoach die vanuit het systemische perspectief werkt, legt ‘mogelijkheden’ voor. Ook deze weet namelijk niet van te voren, of een gebeurtenis of gedrag een meervoudige betekenis heeft.

Eén van de mogelijkheden die werd besproken was, dat de brief als symbool diende voor het team van Hans: zij wilden losbreken uit de verstikkende, gesloten positie van onmacht die zij samen in stand hielden. Immers, de situatie was niet alleen beklemmend voor Hans, maar voor het hele team. Ook werd verkend of het feit dat Hans met de brief niet de ‘normale’ hiërarchische weg had gevolgd, ongewild juist had veroorzaakt, dat de problemen niet serieus werden genomen. Het omgekeerde, dus van wat Hans eigenlijk had willen bereiken.

Betekenis geven heeft ook een andere functie. Veel managers staan niet stil bij de betekenis die de ander aan hun gedrag toekent en bij het gegeven dat de ander zijn gedrag daarop afstemt. Een keten van ongewenst gedrag kan het gevolg zijn. Vooral de vraag aan Hans wat hij dacht dat het effect van zijn afstandelijke, formele gedrag op de andere teamleiders was, bracht verandering teweeg. Desgevraagd probeerde Hans zich toen ook voor te stellen hoe ze zouden reageren als hij zijn gedrag op dit punt zou wijzigen.

146

Hans vertelde dat hij met de collega-middenmanager Klaas eigenlijk heel goed overweg kon. Zij bleken af en toe samen naar het teamleidersoverleg te rijden. Toch had Hans altijd vermeden met Klaas te spreken over de bestemming van hun rit. Hans had op dat moment echter ook wat ideeën ontwikkeld over een andere werkwijze in het overleg van teamleiders en samen analyseerden wij de machtsverhoudingen. Hans besloot toen met Klaas maar eens over zijn ideeën en gevoelens te praten. Hij smeedde daarmee zijn eerste ‘coalitie’ buiten zijn team. Een kleine doorbraak uit het gesloten kluwen waarin hij verstrikt zat.

Er zijn vele andere voorbeelden te geven. Zo was de betekenis die zijn team gaf aan de ‘moed’ van Gerard een onderwerp van gesprek. Dit bracht Hans onder meer tot het inzicht dat een deel van de positie die hij als leidinggevende behoorde in te nemen, door Gerard was ingenomen. Hij zag het verband met zijn eigen afkalvende positie en werd zich ervan bewust dat hij hierop moest gaan interveniëren. Hij besloot te doen wat hij tot dusverre had vermeden: Gerard te gaan aanspreken op zijn cynische en wantrouwende gedrag, waarin het team hem volgde.

6. Verandering in het systeem kan vanuit elke positie

Hans was met zijn team een sterke verbinding aangegaan. Als onderstreping van hun en zijn onvrede had Hans zijn eigen betrekkingen met de omgeving geminimaliseerd. Hecht zijn met het team heeft voor de meeste managers veel zuigkracht. Dit effect wordt nog eens versterkt door de cohesieve¹ druk die van het werken in wisseldiensten

¹ Meer over cohesie in hoofdstuk 7 ‘Vanzelfzwingend’.

kan uitgaan. In eerste instantie kan die verbondenheid met het team heel prettig zijn. Vervolgens kan deze - zoals in het geval van Hans - in een negatieve actie-reactiespiraal geraken en voor alle betrokkenen heel beklemmend worden.

Wanneer systemisch wordt geïntervenieerd, is het uitgangspunt dat vanuit elke positie in het systeem verandering kan worden aangebracht. De gedachte is dat de positie de context maakt, en de context de positie. Door de positie (het gedrag) te veranderen, wordt een keten aan reacties in de context opgeroepen. Over de wijze waarop deze feedbackmechanismen verlopen, moet worden gereflecteerd. Wanneer dit aan de hand van concrete casuïstiek gebeurt, kan worden besproken hoe een manager zélf invloed heeft op de context en de context zijn rol vormt.

Een systeem zoekt balans en ordent zichzelf steeds opnieuw naar dezelfde positie. Is dat een gestagneerde positie, dan moeten de patronen en de daaraan ten grondslag liggende regels worden doorbroken. Altijd zijn er in de actualiteit van de werksituatie of in het hier en nu van de managementcoaching aanknopingspunten die hiertoe kunnen worden opgepakt. Het idee is daarbij, dat iemand als Hans iets gaat doen, dat ingaat tégen de regels waarmee het huidige systeem zich ordent. Het doel hiervan is te ontregelen en het systeem uit balans te brengen. Zo besprak ik met Hans een aantal mogelijkheden om verandering aan te brengen in de werkwijze van het overleg van de teamleiders. Bijvoorbeeld door een wisselend voorzitterschap in te stellen. Als tijdelijk voorzitter zou hij vanuit die positie kunnen gaan sturen. Tevens bespraken we de mogelijkheid om de punten die hij belangrijk vond, eerst mondeling voor te bespreken bij het wisselen van teams in de fabriek. Hans stuurde nu mails naar zijn collega-teamleiders, maar kreeg daarop nooit antwoord. Hans voelde wel voor deze aanpak. De nieuwe werkwijze leek hem tevens een goed punt om in te brengen op de heidag, die door de nieuwe productiemanager was voorgesteld.

147

Deze interventie had als bijkomend voordeel, dat Hans in de ogen van zijn team (en zichzelf) weer iets zou gaan presteren. Verder komt Hans opnieuw uit zijn gesloten, afstandelijke en afwachtende positie. Ook zouden anderen op zijn gedrag kunnen gaan reageren. Wanneer er door dergelijke interventies verandering ontstaat, kan dit maken dat een manager als Hans zich gesterkt gaat voelen in zijn nieuwe gedrag. Het laat managers inzien, welke kracht zij in huis hebben, door zélf verandering aan te brengen in situaties die hen niet bevallen.

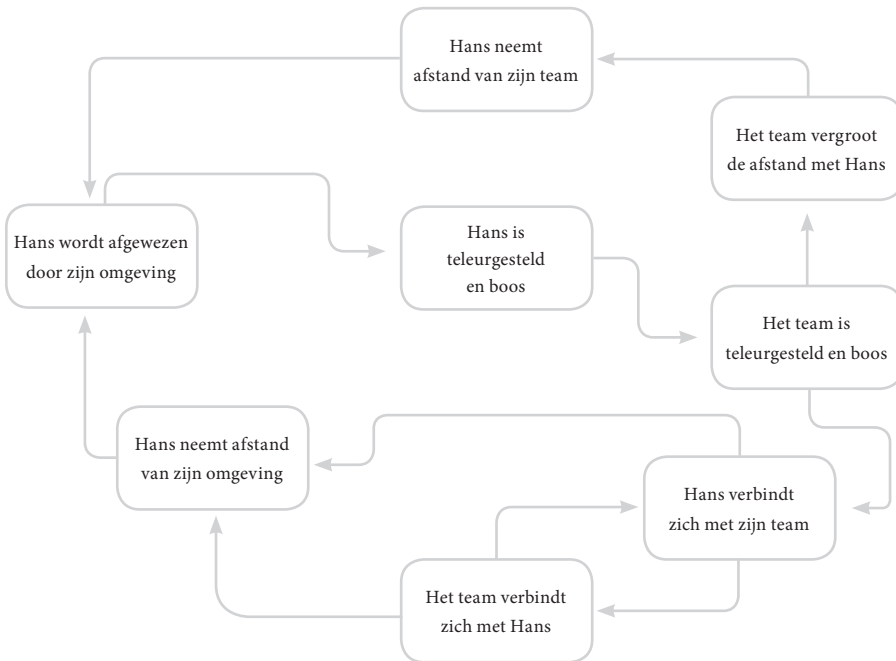
7. Het identificeren van een systemisch patroon

Het einddoel van de managementcoaching vanuit dit systemische perspectief, is het identificeren van het systemische patroon dat ten grondslag ligt aan de situatie,

waarin een manager als Hans zich bevindt. Dit is geen lineair verlopend proces. Meestal is het een heel ingewikkelde puzzel, die de managementcoach samen met de coachee moet maken. Ten slotte gaat het veelal om gestagneerde processen, die de manager zelf niet meer kan doorbreken. Gedurende het proces van diagnose zullen vele hypothesen passeren en weer worden verworpen, alvorens tot een eindhypothese kan worden gekomen. Bovendien bestaat er niet zoiets als ‘de enig ware hypothese’. Belangrijker is, dat de interventies die op basis van de (werk-)hypothese worden gedaan, uiteindelijk hun vruchten afwerpen. Dat geeft vertrouwen.

Diagram - de sandwichpositie

148



8. De sandwichpositie

Van welk systemisch patroon is nu sprake in de casus van Hans? Het systemische patroon waarin Hans gevangen zit, is dat van de *sandwichpositie*. Dit patroon kan als volgt worden beschreven. Hoe meer Hans zich verbindt met zijn team, hoe groter de afstand wordt van Hans naar zijn omgeving. Hans verbindt zich met zijn team, omdat zowel hij als zijn team teleurgesteld en boos is en daarom afstand neemt van de omgeving. De reactie van de omgeving is, dat deze afstand neemt van Hans. Als gevolg daarvan wordt de verbondenheid van Hans met zijn team opnieuw groter. Uiteindelijk is het juist deze afstandelijke positie van Hans, die de stutten onder de

verbondenheid met zijn team vandaan zal gaan halen. Hans bereikt niets meer voor hen. Hierdoor neemt het team op haar beurt afstand van Hans en Hans neemt op zijn beurt afstand van het team. Als Hans zich voelt wegvagen (als hij in het team wordt aangesproken op zijn falen als teamleider) trekt hij zich als reactie ook uit de contacten met het team terug. Het incident met de brief heeft een meervoudige betekenis in dit patroon. Het is aan de ene kant het symbool voor de verbinding van Hans met zijn team: samen schrijven ze de brief. Als de omgeving geprikkeld reageert (Hans doorbreekt immers de hiërarchie) en hem (én zijn team) afwijst, wordt de afstand tussen Hans en zijn team juist groter en vormt de brief het symbool van de afstand die tussen Hans en zijn team is ontstaan.

Dit patroon kan worden doorbroken als Hans zich minder met zijn team verbindt, door de afstand met hen groter te maken. Daarvoor is nodig dat Hans zich gaat verbinden met anderen in de omgeving. Hierop waren de interventies steeds gericht. Wanneer Hans zich weer met de omgeving verbonden zou gaan voelen, zou hij ‘maatjes’ hebben en zich gemakkelijker van zijn team kunnen losmaken. Dat zou mogelijk maken dat hij weer dingen voor zijn team zou kunnen gaan bereiken. Daardoor zou de acceptatie van Hans in zijn team weer groter worden. En het zou Hans’ gevoel van machteloosheid verminderen. Zijn zelfvertrouwen en leiderschap zouden daarmee (in de ogen van zijn team, van de omgeving én in zijn eigen ogen) toenemen. Daarmee zou Hans in een positieve spiraal komen van betrekkingen met zijn omgeving én zijn team, zodat hij zich zou leren handhaven in de ingewikkelde ‘sandwichpositie’ van de middenmanager. Een positie die van hem vraagt met beide partijen tegelijkertijd verbonden te zijn, terwijl toch afstand wordt bewaard.

149

9. Slot

Wanneer is een systemische aanpak effectief? Middenmanagers opereren in een omgeving van relaties en interacties met anderen. Bij de meeste vraagstukken is het daarom zinvol te onderzoeken in hoeverre deze zijn verbonden met of te verklaren uit de (verstoorde of ontbrekende) interacties en de betrekkingen met de interne of externe omgeving. De vooronderstelling is verder dat vraagstukken lineair worden gedefinieerd, wanneer een leidinggevende deze ‘naar buiten brengt’ en de vele oplossingen die zelf al zijn geprobeerd, het systemische patroon juist hebben versterkt.

Veel leidinggevendenden vinden het lastig het evenwicht te bewaren tussen afstand en nabijheid. Meestal is de reactie te versmelten met de ene groep en zich af te sluiten voor de andere groep. Veelal wordt het probleem benoemd als falend leiderschap. Een systemische aanpak intervenueert dan via de ‘omweg’ van rol en context. Wanneer de oorzaak van het falende leiderschap het persoonlijke functioneren is, dan is dit

in een coachingtraject te merken. Een systemische aanpak zal dan weinig of geen vruchten afwerpen. Een benadering gebaseerd op psychoanalytische inzichten is dan een alternatief. Verbluffend vaak echter blijken managers de wisselwerking tussen contexten, rol, relaties en betrekkingen snel te begrijpen. Zij gaan het effect van het eigen handelen onder ogen zien en opnieuw betekenis geven. Zij komen vervolgens zélf met oplossingen en acties om mee aan de slag te gaan. Met als gevolg dat middenmanagers zich steviger gaan voelen en de ambivalenties van de rol van middenmanager beter gaan hanteren

Literatuur

Choy J. (2005), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties.* - Santpoort Zuid : Nisto

Manzoni, J.F.R. (1998), *The set-up-to-fail syndrome*, In: *Harvard Business Review*, maart-april

McCaughan N., B. Palmer (1994), *Systems thinking for harassed managers.* -

London : Karnac Books

Nguyen, Q. Nuy (2001), *In praise of middle-managers*, In: *Harvard Business Review*, september

Olthof J. (2012), *Handboek Narratieve psychotherapie. De Tijdstroom* - Utrecht

O'Neill, M.B (2000). *Executive Coaching, with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challengers.* - San Francisco : Jossey Bass.

Stoker J., T. de Korte (2000), *Het onmisbare middenkader.*- Assen : Van Gorcum

Vanzelfzwijgend

153



Hoofdstuk 7

Vanzelfzwijgend

155

Over veel voorkomende patronen in teams

Teams hebben tegenwoordig minder leiding en moeten vaker hun samenwerking zelf organiseren. Daarnaast zijn er in de meeste organisaties vele veranderingen waaraan teams zich moeten aanpassen. Dit heeft effect op de patronen en relaties die in een team ontstaan. De systeempychodynamische bril die in dit hoofdstuk wordt opgezet helpt te begrijpen hoe patronen in teams zich ‘vanzelfzwijgend’ kunnen ontwikkelen. Dit gebeurt grotendeels zonder woorden, in reactie op het gedrag van anderen. Ik illustreer dit met vele praktijkvoorbeelden, waaronder de veel voorkomende patronen ‘samen sterk’ en ‘ieder voor zich’. Degenen die dagelijks met teams werken (managers en adviseurs) krijgen hiermee aanknopingspunten bij wat in hun teams gebeurt, krijgen zicht op de effecten van veranderingen, hun invloed erop en handvatten om tussenbeide te komen.

Inleiding

Teams in organisaties kunnen voor het werk en voor de gevoelens die ermee gepaard gaan een prettige en veilige plek zijn, maar ook het andere eind van het continuüm komt voor. Teams zijn dan onveilig of binnen het team is het ieder voor zich. Alhoewel de dynamiek in een team een wereld op zich is, staat deze nooit op zichzelf. Veranderingen in de interne of externe context hebben hun weerslag op de onderlinge relaties en gedragspatronen in het team. Werkprocessen die worden aangepast, een nieuwe taak of de wijze van leidinggeven, bezuinigingen of maatschappelijke druk (of een combinatie van dit alles) kunnen vitaliserend werken maar kunnen ook als gevolg hebben dat een team zich afkeert en zich (plotseling) gaat gedragen als een gesloten in zichzelf gekeerd systeem (hoe vitaal en veerkrachtig het voordien ook

was). Er is altijd een kans dat teams - onbedoeld - terecht komen in disfunctionele gedragspatronen. Op dergelijke gedragspatronen kan het lastig zijn ‘vat’ te krijgen: het ontstaan ervan verloopt merendeels ‘vanzelfzwingend’¹. Dit maakt de systeempychodynamische bril die in dit hoofdstuk wordt opgezet, relevant: deze helpt de dynamiek in teams beter te begrijpen.

Werken gaat gepaard met gevoelens: van opwinding, uitgedaagd worden, van gezonde spanning tot verveling, van onlust, van woede of wraakgevoelens. Werk kan vroegere ervaringen doen herleven, mensen zich onveilig laten voelen of tot loyaliteitsconflicten leiden. Het systeempychodynamisch perspectief is dat mensen er (onbewust) naar streven de al te heftige gevoelens (positief of negatief), verbonden met het werk of daardoor opgeroepen, voor zichzelf te containen: ‘draaglijk’ te maken. Dat kan op verschillende manieren. Werkafspraken, systemen, structuren, cultuur, een rol, een uitdagende visie, de leidinggevende en het team waartoe iemand behoort, zijn niet alleen praktische afspraken in het organiseren. Ze kunnen met betrekking tot de gevoelens die het werken oproept, een geruststellende of steunende betekenis krijgen (een zogenaamde ‘container’ vormen). Of dit in het werk gebeurt zegt iets over de mate waarin de werkomgeving ondersteunend is en het is een voorwaarde voor goede prestaties.

156

Opbouw van het hoofdstuk

Dit hoofdstuk valt uiteen in twee afzonderlijke delen: in het eerste deel (paragraaf 1 tot en met 6) verken ik de wereld van teams aan de hand van kernbegrippen uit de systeempychodynamische theorie. De begrippen die in deze paragrafen zullen worden geïntroduceerd zijn ‘vanzelfzwingend’ (paragraaf 1), ‘cohesie’ (paragraaf 2), ‘collusie’ (paragraaf 3), ‘containment’ (paragraaf 4) en ‘zelforganisatie’ (paragraaf 5). Ik zal deze begrippen illustreren met praktijk-voorbeelden van patronen die in een team kunnen ontstaan zoals ‘*samen sterk*’ en ‘*wegkijken*’ (paragraaf 3), ‘*ieder voor zich*’ (paragraaf 6) en bovendien met vele andere voorbeelden.

In het tweede deel bespreek ik twee casussen. Hier staat de dynamiek centraal zoals die zich in teams in de tijd gezien kan ontwikkelen. Beide casussen betreffen teams die eerder goed (genoeg) functioneerden en zich ontwikkelen tot

¹ Ik ontleen dit woord aan A. Ladan (2010) die ‘vanzelfzwingend’ heeft bedacht voor hoe gedragspatronen van mensen ontstaan vanuit een psychoanalytisch perspectief: een prachtige samentrekking van wat ‘vanzelf’ en ‘zwingend’ verloopt. Ik trek hier de parallel met wat zich bij individuen en in teams in organisaties voordoet.

disfunctionele teams. Ik laat zien hoe dynamiek van teams weliswaar een wereld op zich is, maar niet op zichzelf staat, verbonden is met context en ik geef aan hoe een leidinggevende ‘signalen’ kan herkennen van veranderingen die zich in de teamdynamiek voltrekken. In ‘Het topje van de ijsberg’ (paragraaf 8) en aan de hand van de CASUS ‘*Dat is de taak van de directie*’ (paragraaf 9) toon ik hoe een disfunctioneel patroon zich opbouwt. Ik sluit (in paragraaf 10) af met een checklist met behulp waarvan een leidinggevende kan bepalen wat de veerkracht van zijn team is om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

1. Vanzelfwijgend

157

Wanneer mensen voor een taak samenkomen - een team is daar een vorm van - is doorgaans de neiging elkaar te verstaan en met elkaar relaties te ontwikkelen. Mensen zullen elkaar ‘opzoeken’ in een gedeelde wijze van betekenisverlening aan gebeurtenissen en gedrag van anderen. Omdat managers en medewerkers, die geregeld bij elkaar komen, zullen gaan proberen op elkaar af te stemmen, ontwikkelen ze met elkaar gemeenschappelijke verlangens en zullen ze gaan neigen naar een gelijke kijk op de wereld. Door overeenstemming in betekenisgeving kunnen hechte (sub)groepen ontstaan, klein of groot. Als (sub)groepen hechter worden - doordat zij steeds op dezelfde wijze betekenis geven - is dit de basis voor het kunnen gaan ontstaan van een gemeenschappelijke identiteit, die kan bestaan uit een gezamenlijk streven iets te realiseren of ergens voor te staan en die ook de vorm kan aannemen van samen ergens ‘tegen’, ‘samen anders’ zijn of ‘ieder er alleen voor te staan’.

Wat is een team?

Een team is een werkeenheid of groep zoals die is bedoeld in het ontwerp van een organisatie: bijvoorbeeld een (divisie)bestuur, een directieteam, een managementteam (MT), een groep coördinatoren, een afdeling, een cluster of een projectteam. Soms horen mensen in organisaties maar tot één team, in veel gevallen zijn er meerdere lidmaatschappen, zoals het MT waartoe je zelf behoort en het eigen team waar je leiding aan geeft. Individuen of teams werken vaak samen met andere teams buiten of binnen de organisatie. Ook gelegenheidsteams of horizontale teams komen steeds meer voor: hiërarchisch gelijke collega’s vormen dan een ‘zelfsturend’ team.

Betekenisgeving is geen eenvoudig te reconstrueren proces². Mensen zullen in de meeste gevallen niet (kunnen) reflecteren op de veronderstellingen, kaders en interpretaties die ten grondslag liggen aan hun wijze van betekenisgeving aan gebeurtenissen en het gedrag van anderen. Betekenisgeving verloopt daarvoor te snel. Het verloopt bovendien vooral ‘vanzelfzwingend’ (een samentrekking van ‘vanzelf’ en ‘zwingend’): automatisch en niet al te bewust. Juist de rol die emoties hebben bij betekenisgeving kan dit ‘vanzelfzwingende’ versterken en de kans groter maken dat het resultaat van dit proces niet aan introspectie of reflectie wordt onderworpen of wordt gedeeld met anderen. Expliciteren gebeurt meestal alleen als daar een aanleiding voor is, in retrospectief: als er tenminste goede onderlinge relaties zijn en voldoende veiligheid om het bespreken van de wederzijdse betekenisgeving mogelijk te maken. Resultaten van eigentijds hersenonderzoek onderstrepen hoe razendsnel en automatisch dit proces van betekenisgeving op onbewuste wijze verloopt en de rol die emoties hierbij spelen. Zo blijkt bij veel oplopende emoties het ‘denken over’ (reflecteren) uitgeschakeld te worden en teruggevallen te worden op een primitief systeem in de hersenen van vechten of vluchten (*Meche 2012, Swaab 2010*).

Vanzelfzwingend

Een documentaire over de beruchte Elfstedentocht uit 1963 (Holland Doc 2012) waarin drie deelnemers terugkijken, illustreert treffend hoe ‘vanzelfzwingend’ de vorming van een team en de wijze van betekenisgeving in z’n werk gaat. Drie mannen schaatsen met elkaar op in deze barre tocht. Om de beurt wisselen ze van positie, zodat de anderen in de ‘luwte’ kunnen schaatsen. Het ‘vanzelfzwingende’ is bij elkaar te blijven en elkaar te steunen. Als een van de drie moet plassen, schaatsen de andere twee door. Dit roept bij de achterblijver een - onbesproken - enorme woede op. Het team valt daardoor uiteen. De achterblijver besluit zich niet langer iets van de andere twee aan te trekken nu deze hem zo in de steek laten. Ook dit gaat vanzelfzwingend en leidt uiteindelijk tot het winnen van de tocht door deze achterblijver met een voorsprong van 20 minuten op de andere twee. In de documentaire van 50 jaar later herinneren de drie mannen - die onafhankelijk van elkaar worden geïnterviewd - zich het incident nog goed. De gevoelens en het effect op het eigen gedrag, die het opriep zijn als van gisteren:

² Op betekenisgeving zijn vele factoren van invloed. Volgens Weick (Magala 1995) gaat het onder meer om het construeren van de eigen identiteit, eerdere ervaringen bevestigen of juist heroverwegen, de impact van de gebeurtenis, de waarschijnlijkheid van de interpretatie en tot slot om emoties. Over hoe het laatste werkt zegt hij weinig. De opvatting van Weick past in een constructivistisch perspectief: de idee dat mensen door de wijze waarop ze betekenis geven hun eigen (organisatie)werkelijkheid kunnen maken (Boeckhorst 1997).

de woede bij de ene is er nog steeds. Bij de andere twee is er de verwondering over deze betekenisgeving: ze hadden toch gewacht door niet harder gaan schaatsen? Dit gebeuren is tussen de drie nimmer besproken.

In het voorbeeld over de Elfstedentocht van 1963 zijn beide lagen aanwezig die relevant zijn voor ‘vanzelfzwijgende’ betekenisgeving: er wordt automatisch (vanzelf) gehandeld en de rol van emoties is zichtbaar. Zowel het handelen als de ‘emoties’ zijn onbesproken. In retrospectief - als de betrokkenen om reflectie is verzocht - blijkt hoe betekenis is gegeven en wordt het verloop te begrijpen. In dit Elfstedenvoorbeeld is zichtbaar hoe de betrokkenen gericht zijn op cohesie, elkaar (zonder woorden) hebben trachten te verstaan, hoe ze opmaken wat de bedoeling is van de ander en hun gedrag daarop afstemmen. In teams verloopt dit ‘vanzelfzwijgende’ proces op dezelfde manier.

159

2. Cohesie

Naar cohesie is veel onderzoek verricht: er zijn honderden publicaties (*Burlingame 2002, Friedkin 2004, Remmerswaal 2006*). Ik definieer cohesie als het ‘werkverbond’ dat tussen individuen in een team wordt ervaren. De door de teamleden ervaren cohesie kan zowel de relatie als de taak betreffen (*Remmerswaal 2006*). Teamcohesie kan uitgesproken, gering, negatief of afwezig zijn. Of de mate van cohesie goed genoeg of disfunctioneel is, hangt af van de uitdagingen en spanningen van het team in een gegeven context.

Bezien vanuit systeempsychodynamisch perspectief is relevant dat cohesie ontstaat door de onderlinge interactie en relaties. Hierin vindt ‘overdracht’ plaats: de groep als geheel, de leider of de andere groepsleden ‘dragen’ voor elkaar, met elkaar en van elkaar de (te) opwindende en moeilijke gevoelens die gepaard kunnen gaan met werken aan de taak (*Burlingame 2002, Nitsun 1996*). In paragraaf 3 en 4 zal ik bespreken hoe dergelijke processen van ‘overdracht’ werken.

Zoals gezegd kan de door teamleden ervaren cohesie (‘het werkverbond’) zowel de relatie als de taak betreffen. Wanneer positieve cohesie in de relatie ontstaat heeft dat tot gevolg dat teamleden zich meer met elkaar identificeren: ze zullen zich gemakkelijker naar elkaar openstellen, onderling begrip en empathie ontwikkelen en beter conflicten hanteren. Ze zullen bereidwilliger zijn feedback van elkaar te ontvangen, hun gedrag aan te passen en meer verantwoordelijkheid nemen voor de taak (o.a. *Burlingame 2002, Kets de Vries 2012*). Cohesie op de relatie maakt verder dat teams

meer geneigd zullen zijn de onderlinge relaties te repareren. Ook zal een team samen beter moed kunnen vatten een moeilijke uitdaging of gesprek aan te gaan (*Nitsun 1996*).

Echter: cohesie op de relatie kan ook ontstaan of versterkt worden als een reactie op een bedreiging van buitenaf of (te) veel spanning in het werk. Vooral dan is er kans op emotionele besmetting: dat is de neiging van mensen in relaties emotioneel te convergeren, ontvankelijk te zijn voor de emoties van anderen en deze over te nemen (*Kets de Vries 2012*). Hoewel dergelijke cohesie door de leden van een team in eerste instantie als een opluchting of steun kan worden ervaren, kan zich in tweede instantie hierdoor een ‘verstikkend’ klimaat ontwikkelen. De CASUS ‘Zelfcensuur’ in paragraaf 3 en de CASUS ‘Beklemmende kamer’ in paragraaf 5 zijn hiervan voorbeelden.

160 Cohesie op de taak ontstaat bijvoorbeeld door een gezamenlijke uitdaging, een gezamenlijke visie op de rol (en ieders aandeel daarin), door expliciete afspraken met betrekking tot de werkwijzen of te behalen resultaten maar zal vooral - net zoals cohesie op de relatie - vanzelfzwijgend ontstaan. Door betekenisgeving afgeleid uit het gedrag van alledag. Teams die een sterke cohesie op de taak ervaren, leveren betere prestaties en doordat er succes wordt geboekt wordt de cohesie op de relatie versterkt. Ook als een taak om samenwerking vraagt of er in een omgeving van competitie wordt gewerkt, versterkt de cohesie op de relatie zich (*Remmerswaal 2006*). Echter, ook in teams met een sterke cohesie kunnen zich spanningen voordoen: omdat de hechte samenwerking veel druk legt op uniformiteit en unanimititeit, (te) veel van het onderling verdragen vraagt en tot slot omdat de meeste mensen nabijheid zullen willen afwisselen met afstand houden, door *Kets de Vries (2012)* omschreven als het ‘egeleffect’.

Cohesie en adaptatie

Een gezonde groep is een groep die zich voldoende kan aanpassen (adapteren) doordat deze open is en tegelijk voldoende cohesief om bij aanpassing zijn identiteit niet te verliezen en daardoor te kunnen overleven. Olson (geciteerd via Spanjersberg 2010) schetst in zijn theorie over circumplexiteit drie soorten groepen: (1) gezonde groepen waar een dergelijke ‘goede’ balans tussen cohesie en adaptatie bestaat. Van groepen in disbalans zijn twee varianten: (2) intern georiënteerd, te hecht daardoor niet in staat tot adapteren (3) extern georiënteerd, daardoor gefragmenteerd en gemakkelijk uiteen vallend in ieder voor zich.

Een balans tussen cohesie en adaptatie is nodig om een team te laten voortbestaan (zie KADER *‘Cohesie en adaptatie’*). Een team heeft dan een identiteit (een kern) en is open genoeg om zich aan te passen aan wat het werk aan verandering met zich zal meebrengen zoals een nieuwe leidinggevende of nieuwe teamleden, toenemende maatschappelijke druk, nieuwe samenwerkingsverbanden of veranderende werkprocessen. Teams die alleen cohesief op de relatie zijn of een negatieve cohesie hebben ontwikkeld (‘samen tegen’ of ‘er samen alleen voor staan’) kunnen een (te) wankel basis hebben om veranderingen het hoofd te bieden en gemakkelijk uiteen vallen. Dat komt omdat ze geen kern hebben. Een effectief maar losjes gekoppeld team (dus met geringe cohesie op taak en relatie) kan daardoor veranderen in een niet-effectief team. In paragraaf 9 wordt een casus besproken van een horizontaal samenwerkend team, dat zich van ‘losjes gekoppeld’ naar ‘ieder voor zich’ ontwikkelt, in plaats naar meer samenwerken, zoals de veranderende context vroeg.

161

Teams die geen cohesie hebben op de taak en relatie worden als onveilig ervaren: er is geen basis om samenwerking aan te gaan, voortouwen of gezamenlijke projecten te verdelen, conflicten te slechten en - zonodig - relaties te herstellen. Het kunnen teams worden waarin zowel leider als (management) team zich eenzaam of machteloos voelen. In paragraaf 6 ga ik hier nader op in. Teams die geen cohesie hebben kunnen ook splitsen in ‘kampen’ wanneer ‘bondjes’ (zogenaamde collusies) de basis gaan vormen voor hechte relaties aan de ene kant en wij-zij aan de andere kant. In paragraaf 3 geef ik hiervan een voorbeeld met de CASUS *‘Wegkijken’*.

3. Samen sterker de wereld tegemoet

In de wijze waarop betekenisverlening verloopt, kunnen verschillende processen van onbewuste communicatie optreden. Ik bespreek in deze paragraaf collusie en in de volgende paragraaf containment: beide zijn belangrijke pijlers onder cohesie. Deze processen worden vooral actief wanneer spanningen als gevolg van het werk (te) hoog oplopen. Collusie en containment helpen met een overmaat aan (te) opwindende en moeilijke gevoelens om te gaan. De wijze waarop collusie en containment werken, kan ertoe leiden dat betrokkenen niet langer als ‘rationele’ volwassenen op betekenisverlening reflecteren, zelf of met elkaar.

Collusie

Er wordt gesproken van een collusie wanneer mensen in relaties die ze met elkaar aangaan - onbewust - ‘samenspannen’ in iets dat ze samen willen en iets dat ze samen verdrongen houden. Het hebben van een gezamenlijke droom om iets te realiseren is een collusie als het mogelijk niet kunnen ‘waarmaken’ onbesproken dient te blijven en dit niet onder ogen kan worden gezien. De betrokkenen verdringen ervaringen,

gevoelens en fantasieën (het is niet bewust iets achterhouden) en hebben pas als ze zich er bewust van worden (gemaakt) in de gaten wat door hen werd ‘weggemaakt’. Een collusie is onbewust en vormt een blinde vlek. Een signaal dat er sprake van een collusie kan zijn, doet zich voor als dingen die normaliter wel gebeuren achterwege blijven. Ook is er in retrospectief vaak het gevoel dat je ongemerkt met iets bezig bent gegaan dat achteraf ‘verkeerd’ aanvoelt of opvallend anders is als normaal. Een ander signaal is een soort ongemak in de relatie alsof er iets niet aan het licht mag komen. Een collusie kan leiden tot gezamenlijke ‘waandenkbeelden’. Het organiseren van tegenspreken en diversiteit helpt maar tot op zekere hoogte. Aan een ‘collusie’ liggen namelijk (te) opwindende of moeilijke gevoelens ten grondslag die voor betrokkenen hanteerbaar moeten zijn om een collusie te kunnen ontrafelen.

162 In een collusie gaat het om een relatie van de een (X) met een ander (Y), die ‘lekker’ loopt (waarin beiden elkaar vinden) maar die ook een aspect kan hebben dat voor beiden (of voor een van beide) ongemakkelijk voelt. Echter - ondanks de ongemakkelijke kant - voert bij een collusie in de relatie ‘het lekker lopende’ meer de boventoon. X die met Y colludeert voelt zich gezien, gehoord, gewaardeerd, kan aanzien vergaren of ontleent macht aan de relatie of voelt zich sterker door samen ergens voor te staan in het werk.

Een collusie willen doorbreken kan moeilijke gevoelens oproepen: bij beiden of een van beiden. Je aan een collusie onttrekken kan het risico hebben dat er spanning ontstaat die de taak en de relatie met de ander niet verdraagt. Het ongemak dat in de collusie wordt ervaren kan bijvoorbeeld zijn: alsof je voor iets wordt gebruikt of er iets is dat zo beladen is dat het ongezegd moet blijven of iets waar omheen moet worden gegaan. Het kan er ook om gaan het gevoel te hebben een rol in andermans ‘toneelstuk’ te moeten spelen.

Er kan een ‘collusie’ zijn tussen twee mensen, maar ook een van een geheel team, van meerdere teams of tussen team en leidinggevende. Een collusie kent ‘binnenstaanders’ en degenen die er buiten staan. Een leidinggevende kan deel van de collusie uitmaken, maar dat hoeft niet.

Collusies hebben een zonnige en een duistere kant: dat mensen op deze wijze op elkaar betrokken kunnen zijn is een functioneel proces. Het is een complementaire relatie waarbij de een de ander aanvult of iets voor de ander draagt. Een buitengewoon productieve werkrelatie kan het gevolg zijn. Echter, de andere (meer duistere) kant - die van het ‘wegmaken’ - kan op de korte of lange termijn neveneffecten hebben die in eerste instantie niet zichtbaar zijn, maar sluipenderwijs voor disfunctionele patronen zorgen.

Wegkijken

In een MT bestaande uit meerdere directeuren heeft de door allen gerespecteerde voorzitter weinig tijd zich met besturen bezig te houden. Meestal is hij buiten de organisatie bezig: vooral met externe relaties. Hij boekt veel succes wat belangrijk is voor het voortbestaan van de organisatie. Automatisch (vanzelfzwingend) is er een informele taakverdeling ontstaan tussen de voorzitter en een van de directeuren (A), waarbij de desbetreffende directeur - competent op zijn eigen vakgebied - voor de taakverdeling zorgt van gemeenschappelijke taken in het MT. De relatie is voor voorzitter en A heel betekenisvol. Beide typeren de samenwerking als een die vanzelf loopt zonder dat zij al te veel woorden nodig hebben. A echter bekleedt zijn informele rol op een directieve, controlerende manier met weinig gevoel voor de verhoudingen met zijn gelijkwaardige collega's. De andere directeuren dragen dit eerst stilzwijgend maar de negatieve emoties die het bij hen oproept worden steeds heftiger. Voor de voorzitter - die de directieve kant van A wel beseft - blijven de incidenten die hiervan het gevolg zijn meestal buiten het blikveld. Aan wat deze wel ziet hecht hij niet veel betekenis, vooral omdat hij vindt dat zijn directeuren verstandig genoeg zijn, hier zelf uit te komen. De onderlinge verhoudingen die intussen steeds verstoorder raken, vertalen zich in bijeenkomsten waar vooral efficiënt wordt vergaderd. Meestal hebben de voorzitter en A het voorwerk al gedaan. Tot er kort achtereen twee competente directeuren en twee medewerkers van A opstappen over wier vertrek vreemde geruchten de ronde doen. Het loopt nog meer uit de hand als een van de andere directeuren met A een splendend conflict krijgt. De voorzitter kan dan niet meer wegkijken van de wijze waarop directeur A opereert.

163

Aan collusies kunnen 'illusies' ten grondslag liggen die je niet onder ogen ziet maar waar je achteraf 'opeens' en onverwacht door wordt overvallen. Zoals de voorzitter van dit MT overkwam voor wie het door de taakverdeling met A mogelijk werd zijn werk buiten te kunnen doen en die daarom 'wegkeek' van zijn ongemakkelijke gevoelens over het gedrag van A. Deze maakte hij voor zichzelf 'zoek' in gevoelens van dankbaarheid en loyaliteit naar A die zo hard werkte. Illusie (iets hopen wat niet zal gebeuren) en desillusie zijn zaken die de meesten van ons liever vermijden (*Moeskops 2012 b*).

In het bovenstaande voorbeeld gaat het om een collusie van twee waar de andere teamleden buiten staan. Een dergelijke collusie kan veel woede en machteloosheid bij anderen oproepen en daardoor de voedingsbodem vormen voor relationele verstoringen en splitsingen in wij-zij. Als de voorzitter van het MT bij incidenten die zich voordoen achter A blijft staan (van het gedrag van A wegkijkt) kan dit tot gevolg

hebben dat de verstoorde relaties tussen A en de andere directeuren steeds meer oplopen, terwijl de verbinding tussen de voorzitter en A intussen versterkt wordt (ZIE KADER 'De logica van de triades'). Een collusie kan organisatiebreed uitwaaiëren. Wanneer de andere directeuren uit het MT derden gaan betrekken zal dit tot 'kampen' kunnen leiden. Een collusie is een reactie op te opwindende en moeilijke gevoelens die met het werk gepaard gaan. Van belang is hierbij te zien dat de steun die de collusie de voorzitter biedt, voor het volbrengen van zijn taak noodzakelijk is en het gevolg heeft dat de gebeurtenissen niet tot hem doordringen en zijn ongemakkelijke gevoelens niet aan de orde komen. Ze zitten in zijn achterhoofd en zijn niet goed te bereiken voor reflectie en introspectie.

164

De logica van de triades

Het is voor de meeste mensen niet eenvoudig te balanceren tussen loyaliteiten in relaties. Toch is dit in organisaties aan de orde van de dag. Een relatie met een ander is in balans als de betrekkingen met anderen hetzelfde zijn: de vriend van mijn vriend is mijn vriend of de vijand van mijn vijand is mijn vijand. Betrekkingen zijn in onbalans als de vriend van mijn vriend mijn vijand is (geworden). Je ervaart dit alsof er veel druk op je wordt uitgeoefend om partij te kiezen. De logica van de triades (Choy 2005) betekent dat de relatie tussen A en B met het oplopen van de moeilijkheden tussen C en B steeds meer spanningen zal kennen: uiteindelijk zal dit kunnen leiden tot twee kampen. De organisatie-infectie waarmee een dergelijk iets gepaard kan gaan, is dat ieder in deze driehoek A-B-C weer relaties met anderen onderhoudt, hetgeen kan maken dat verstoorde relaties zich uitbreiden en in organisaties kampen kunnen ontstaan.

Een teamcollusie

Een collusie kan ook een geheel team betreffen: er is dan sprake van een krachtig groepsgevoel, er daarom bij willen blijven horen en als gevolg daarvan de impliciete regels van de groep willen blijven volgen. Een teamcollusie kan gebaseerd zijn op 'samen ergens voor staan' (een gemeenschappelijke streefbeeld of droom) maar ook op 'samen tegen zijn'. Een droom kan een 'vervorming' zijn van een gemeenschappelijk ongenoegen. Zoals bijvoorbeeld van het ongenoegen van een groep professionals, waar een uitgesproken visie op de door hen gewenste rol als compensatie dient voor gebrek aan waardering. Dit helpt te verdragen. In dat geval wordt een collectief verhaal of *narratief*³ (ZIE KADER) iets waarmee de moeilijke

3 Ik noem een dergelijk collectief verhaal in navolging van onder andere Tuckett 2011 een narratief.

gevoelens als gevolg van een dergelijke situatie worden weggemaakt. Zou een dergelijke narratief aan de realiteit worden getoetst - en niet waar blijken - dan kan de basis voor het kunnen verdragen wegvallen.

Narratieven

Mensen vertellen zichzelf verhalen waardoor ze hun ervaringen ordenen en begrijpelijk maken. Ze kunnen deze verhalen delen met anderen, waarmee gemeenschappelijke verhalen ontstaan. Narratieven zijn verhalen waarmee ervaringen ‘kloppend’ worden gemaakt. Narratieven hebben een belangrijke nevenfunctie: ze werken geruuststellend en bieden houvast bij een overmaat aan opwindende of moeilijke gevoelens. Narratieven die met elkaar worden uitgewisseld kunnen de basis gaan vormen voor gemeenschappelijkheid in een groep. Voor een gezond team geldt dat deze narratieven levende, te bewerken verhalen zijn waarvan uitgangspunten of veronderstellingen kunnen worden onderzocht en waarin nieuwe perspectieven in overweging kunnen worden genomen. Hoog oplopende emoties kunnen maken dat dit onderzoeken en openmaken minder goed lukt. Dit komt omdat de geruuststellende functie van de narratieven nodig is. Vooral als de spanningen oplopen neemt de druk toe te blijven geloven in de narratieven en kunnen deze niet goed worden onderzocht.

165

Tuckett (2011) vraagt aandacht voor teamcollusies (hij noemt dit ‘groupfeel’)⁴ in een studie die hij heeft verricht naar de financiële markten. Hij laat hierin zien hoe oplopende (onbespreekbare) angst bij professionele beleggers om doelen niet te zullen realiseren, gepaard gaat met de opwinding om de steeds hogere beursrendementen te realiseren. Zij zijn degenen die namens de organisatie waarvoor ze werken de beloofde resultaten moeten waarmaken. De angst te falen wordt weggemaakt (en de opwinding aangewakkerd) door de verhalen (narratieven) over successen die het team met elkaar deelt. Deze verhalen geven kracht de ‘grootse’ doelstellingen na te blijven streven en houden de gevoelens niet te slagen op afstand. Hij beschrijft hoe dit gepaard gaat met het ontbreken van het vermogen te reflecteren en het - ook in retrospectief - negeren van signalen die de eigen verhalen teveel verstoren. Relaties worden verbroken in plaats van teleurstelling of tegenvallers te onderzoeken zodat ook niet kan worden geleerd van ervaringen. *Tuckett* verklaart dit door de wens van een zogenaamd ‘fantastic object’ (de ideale belegging waarvan de

⁴ Dit fenomeen doet sterk denken aan ‘groepsdenken’ (zie Wikipedia). In navolging van *Tuckett* 2011 lijkt ook mij dat niet zozeer het ‘denken’ maar de emotie is die mensen lijkt te leiden - althans zoals ze er in retrospectief over vertellen.

torenhoge opbrengsten blijven stromen) en het niet verdragen van gedesillusioneerden raken. Hierbij speelt ook dat bij risico's niet kan worden stilgestaan omdat ze ondenkbaar zijn (bijvoorbeeld het failliet kunnen gaan van banken - het onderzoek van *Tuckett* vindt plaats in 2007).

Te heftige emoties in het werk hebben effect op de wijze van betekenisgeving en op de functie van verhalen (narratieven) die met elkaar worden gemaakt. Narratieven zijn op zichzelf functioneel, maar vooral als de spanningen oplopen, neemt de druk te blijven geloven toe en kunnen narratieven niet goed worden onderzocht. Dit versterkt niet alleen de neiging zich aan het 'denkbeeldige' groepsverhaal te houden maar ook de neiging de regels van de groep te volgen: dat het kennelijk de bedoeling is onderwerpen te vermijden of je 'zo en zo' te gedragen (KADER 'Zelfcensuur'). Teams kunnen dan het contact met 'de werkelijkheid' gaan verliezen. Het misleidende bij een dergelijke basis voor de gemeenschappelijkheid is dat het team in eerste instantie hechter wordt, terwijl tegelijkertijd een fundament wordt gelegd voor ondermijning van het kritische en open communicatieklimaat op langere termijn.

166

Zelfcensuur

In een team van zes leden - die elk op hun beurt leiding geven aan een regio met identieke dienstverlening - is ieder gelijk. Respect en loyaliteit - waarden waarnaar door ieder wordt verwezen - zijn de basis voor de gemeenschappelijkheid waaraan veel steun wordt ontleend in het werk, dat met veel spanning gepaard gaat. Echter de onderlinge verschillen in werkwijzen die hierdoor blijven bestaan, zijn ook een doorn in het oog, maar dit wordt niet uitgewisseld. Dat geldt ook voor kwesties waarin wordt samengewerkt en de wrijvingen die hier ontstaan. Ieder heeft zo zijn verhaal, reden of gevoel (narratief) waardoor het niet de bedoeling lijkt om dit aan te kaarten.

Plotseling ontstaat een enorm conflict wanneer het team wordt gevraagd een vertegenwoordiger aan te wijzen in het dagelijks bestuur. De voorzitter van het bestuur wijst - met de beste bedoeling - nu zelf maar iemand aan om zitting te nemen. De onderhuidse spanningen in het team lopen daardoor nog meer op, de teamleden laten elkaar nu helemaal het achterste van hun tong niet meer zien.

Als de teamleden afzonderlijk wordt gevraagd wat de 'vermeden' onderwerpen zijn ('wat zou eigenlijk besproken moeten worden, maar gebeurt niet') ligt er tot ieders verrassing een gemeenschappelijke agenda met vele inhoudelijke onderwerpen en de behoefte allerlei impliciete groepsregels - die nooit openlijk zijn afgespro-

ken - eens met elkaar door te spreken. Er is bovendien het gevoel dat wat respect en loyaliteit wordt genoemd eigenlijk een 'gevangenis' is, een knellend keurslijf.

4. Van elkaar dragen en de (te) moeilijke gevoelens 'uitbesteden'

In teams kunnen zich zogeheten projectieve processen afspelen. Het team als geheel, andere teamleden, de leidinggevende, de droom of rol van een team worden dan 'containers' voor de te opwindende en moeilijke gevoelens die met werken gepaard kunnen gaan. Door een projectief proces verplaatst een dergelijk gevoel zich naar een 'object' - zoals een team - en gaat dit object staan voor bijvoorbeeld een gevoel als 'samen staan we sterk'. Het is een soort steunstructuur: doordat een individu zich met het 'object' verbindt, kan hij gevoelens ontlene en uitbesteden. Dit wordt daarom een 'container' genoemd. Door bij het team (het object) te horen voelt hij zich moediger worden dan hij zelf is en kan hij tegelijk andere gevoelens zoals twijfels en zorgen uitbesteden: hierover ontfermt zich bijvoorbeeld de droom of het gezamenlijke plan dat het team heeft gemaakt.

167

Dit proces van verplaatsen van gevoelens, het 'van elkaar dragen en (te) moeilijke gevoelens uitbesteden', maakt onderdeel uit van elke normale relatie (dus ook die op het werk) en verloopt onbewust en automatisch. In gewone omstandigheden zullen de meeste mensen kunnen reflecteren op wat voor hen wordt gedragen, op wat door hen wordt uitbesteed of op wat ze van anderen dragen. Loopt de druk of spanning hoger op, dan kan de verbinding met een 'container' zo ver gaan dat niet langer onafhankelijk of zelfstandig lijkt te kunnen worden gedacht of gehandeld. Aan bijvoorbeeld een visie, werkwijze, procedure of relatie wordt dan zo vastgehouden, dat iemand ermee verkleefd lijkt te zijn geraakt. Ook de collusie - besproken in paragraaf 3 - is een dergelijke vorm van uitbesteden.

Projectieve processen kunnen een hechte basis vormen voor de cohesie in het team en zijn daarmee functioneel. Projectieve processen hebben ook een disfunctionele kant, namelijk wanneer als gevolg van wat wordt 'uitbesteed', kwesties die op tafel zouden moeten komen niet (kunnen) worden aangeroerd. Ik illustreer dit met het voorbeeld '*De rol van informeel leider*' (zie KADER), een rol die een 'object' kan vormen in een projectief proces. Informeel leiderschap kan voor de leidinggevende en voor de teamleden steunend zijn en daarmee een container voor de te opwindende en moeilijke gevoelens die met werken gepaard gaan. Echter, het gegeven dat gevoelens worden verplaatst naar de rol van informeel leiderschap kan maken dat weer andere gevoelens worden opgeroepen. Dit kan tot gevolg hebben dat kwesties

die het functioneren van team en leidinggevende betreffen onbesproken blijven en verhoudingen sluipenderwijs verstoord raken.

De rol van informeel leider

Rond de rol van het informeel leiderschap kunnen er - meestal vanzelfzwijgend - verschillende gevoelens ontstaan. De rol van informeel leider ontstaat bijvoorbeeld als gevolg van de zelfsturing die van het team wordt verwacht: iemand uit het team neemt de onderlinge taakverdeling op zich en de verantwoordelijkheid de 'woordvoerder' naar de leidinggevende te zijn. Dit kan door het team als steunend worden ervaren en helpen de moeilijke gevoelens te verzachten die gepaard kunnen gaan met collegiaal verantwoordelijkheid nemen.

Ook de leidinggevende leunt op het informele leiderschap in het team. Dit maakt bijvoorbeeld dat de leidinggevende het gesprek - waar deze mogelijk ook tegen opziet - 'hoe worden hier de verantwoordelijkheden verdeeld en wat is ieders rol daarin' niet initieert. Het niet uitgesproken gevoel bij het team zou kunnen zijn dat de leidinggevende er zich op dit punt met een 'Jantje van Leiden' afmaakt.

Er kunnen vervolgens in het team relationele spanningen gaan ontstaan. Zoals onderlinge irritaties, gericht op het ene teamlid dat (in de ogen van anderen) toch wel een erg 'grote broek' aantrekt door deze informele rol van taakverdeling of woordvoerder op zich te nemen. Wanneer de betrokkenheid waaruit door deze informele leider wordt gehandeld, niet wordt gezien, kan dit bijfricties olie op het vuur werpen. De informele leider voelt zich niet gewaardeerd, terwijl hij de 'kooltjes uit het vuur heeft gehaald'.

Degene die van de 'grote broek' wordt beschuldigd krijgt de 'zondebok' rol in die zin dat het team door zich daarmee bezig te houden de moeilijke kwestie over het eigen gezamenlijke functioneren niet hoeft aan te roeren.

Containment in de vorm van projectieve processen wordt vooral actief wanneer spanningen als gevolg van het werk (te) hoog oplopen. Dit maakt eraan ten grondslag liggende gevoelens niet makkelijk beschikbaar voor introspectie of reflectie. Voor een buitenstaander is het vaak eenvoudiger dan voor betrokkenen deze onderstroom (zonodig) boven tafel te krijgen.

Door het proces van containment kunnen in teams gelaagde processen ontstaan. Ik illustreer dat met een voorbeeld. In een team waar hard wordt gewerkt heerst een

jachtige sfeer. Op het eerste gezicht komt dit door het vele werk en de normen van de professie die hoog in het vaandel staan. Dit laatste maakt dat resultaat niet gauw goed genoeg is. De hypothese vanuit systeempsychodynamisch perspectief is dat de gejaagdheid ook een andere betekenis zou kunnen hebben. Bijvoorbeeld ook een diepere onrust weg te maken, een die voortkomt uit een gebeurtenis met impact zoals een dreigende opheffing van de organisatie of een ingrijpende reorganisatie. Het gevoel van jachtigheid is tevens het residu hiervan. Al zijn ze zich de gevoelens die worden weggemaakt (ogenschijnlijk) niet bewust ('ze zitten in een hoekje van het achterhoofd weggestopt'); betrokkenen gedragen zich wel als gevolg ervan. Opjagen en opgejaagd voelen kunnen vervolgens de voedingsbodem worden voor relationele verstoringen, irritaties en conflicten. Als er dergelijke relationele verstoringen ontstaan, wordt betekenisuitwisseling ook moeilijker met als gevolg dat de 'gebeurtenissen met impact' die mede de jachtigheid veroorzaken, niet op tafel komen.

5. Zelforganiserend

Door het proces van containment ontstaat er op een zelforganiserende manier een ingewikkeld systeem van onderlinge relaties en gedragspatronen. Hierop kan vertrouwd worden, zolang het met de taak, relatie, motivatie en sfeer goed zit, ziekteverzuim en werkstress niet al te veel oplopen, er geen vreemde verhalen de ronde gaan doen en er geen angst of onveiligheid ontstaat. Wanneer dit zelforganiserende proces in een team plaatsvindt, kan dit de ordening geven die het werken mogelijk, plezierig en motiverend maakt.

Een eenmaal gevonden evenwicht kan wel verstoord raken. Doordat een 'container' niet langer fungeert of deze toch een illusie blijkt⁵. Zo zou naar het gezamenlijk stoom afblazen in teams kunnen worden gekeken: dit is bijvoorbeeld begonnen als collegiale consultatie (een werkafpraak), tevens een container voor de spanning rond de taak, vervolgens geleidelijk ('vanzelfzwingend') omgevormd tot een gesloten systeem ('stoom afblazen') waarin het team zich steeds verder vast voelt zitten en ook de leidinggevende niet meer (gemakkelijk) tussenbeide komt.

Beklemmende kamer

Een teamlid vertelt hoe zij de onderlinge collegialiteit waardeert en hoe beklemmend zij tegelijkertijd de 'gesloten' kamer ervaart waarin zij en haar

⁵ Het concept 'illusory container' is van Armstrong (2005).

collega's met elkaar huizen. Er wordt door allen weinig waardering gevoeld voor het werk. Met elkaar stoom afblazen helpt hierbij. Nu is er bij haar het gevoel dat het niet langer helpt de spanningen in het werk op deze wijze de baas te worden. Ze heeft bovendien het idee dat onderwerpen niet aan de orde komen die eigenlijk besproken zouden moeten worden en dat ze als team in een kringetje rondraaien. Echter zo gauw de spanningen weer oplopen ontstaat onmiddellijk dit stoomafblaassysteem, dat even helpt maar niets aan de situatie verandert. De leidinggevende - op zijn beurt - vertelt de kamer van zijn medewerkers vaak gesloten te vinden en het gevoel te krijgen dat het niet de bedoeling is om binnen te komen lopen. Hij vraagt zich wel af waar het team het steeds over heeft met elkaar maar weet niet goed hoe entree te krijgen. Hij breekt zich er het hoofd over hoe hij het gesprek met het team moet aangaan over de ophanden zijnde veranderingen in de opdrachtverlening, werkwijzen en budgettering.

170

De rol die door de betrokkenen wordt ingenomen in een dergelijk zelforganiserend systeem is meestal geen toeval. Veelal is het die rol die goed bij een bepaalde persoon past: de rol die wordt ingenomen lijkt daardoor persoonlijk maar is dit wel en niet. Individuele copingstrategieën (ZIE KADER 'Laat mijn baas maar dromen') om met spanningen om te gaan vallen samen met de behoefte die door de dynamiek wordt opgeroepen. Als de context niet meer 'zuigt' wordt het gedrag niet langer opgeroepen (Kernberg 1998).

Laat mijn baas maar dromen

Een individuele copingstrategie is een voor iemand vertrouwde en beproefde wijze om met een overmaat aan spanningen om te gaan. Zoals een manager die de onhaalbare dromen van zijn 'baas' over verbeteringen van het primaire proces niet expliciet tegenspreekt. Omdat zijn 'baas' toch niet om een stand van zaken vroeg, nam hij de vrijheid daar zelf met zijn team (dat veel waarde hecht aan autonomie) een keuze uit te maken. Zijn baas deed hem denken aan zijn vader wiens dromen hij moest realiseren en bij wie hij zich machteloos voelde om tegen te spreken. Toen hij zich dat bewust werd, realiseerde hij zich welke verantwoordelijkheid hij uit de weg ging door 'verloren te raken in iets vertrouwds' ('lost in familiar places'). Door reflectie kon hij hiervan loskomen en zijn 'baas' gaan tegenspreken. Hij besprak voortaan openlijk welke doelen hij en zijn team zouden gaan nastreven en wat niet haalbaar was.

6. Ieder voor zich

De dynamiek in teams kan zich in twee richtingen ontwikkelen. Een is die van een hecht werkverbond: ‘samen sterk’. In deze teams is het proces van cohesie in de zin van ‘met elkaar dragen en de (te) moeilijke gevoelens kunnen uitbesteden’ op gang gebracht. Ik besprak dit in paragraaf 4. De andere richting waarin de dynamiek zich kan ontwikkelen is ‘ieder voor zich’. Er ontstaat dan geen werkverbond. Ik borduur hier voort op *Turquet (Kreeger 1975)* en *Gordon Lawrence (1996)* die in de dynamiek van groepen de ‘one-ness’ en de ‘me-ness’ onderscheiden: het gevoel in teams een te zijn versus het gevoel er alleen voor te staan. Het hechte werkverbond of ‘ieder voor zich’ zijn de twee extremen waarin teams terecht kunnen komen.

Pakje bij de deur

Een van de leden van een team, directeur van een divisie, voelt zich als ‘een pakje bij de deur’ gezet. Ze weet dat er gesprekken gaande zijn haar divisie over te doen aan een andere partij. Contact met haar leidinggevende heeft ze nauwelijks. Bilateralen worden door drukte meestal afgezegd. Wanneer ze haar leidinggevende spreekt zijn er altijd anderen bij en gaat het gesprek alleen over de inhoud van het werk. In die bijeenkomsten geeft ze stevig weerwoord om overeind te houden waar ze in haar eigen divisie mee bezig is. Ze richt zich met veel gedrevenheid en passie op deze taak en stelt zichzelf gerust dat het ook eigenlijk niet zoveel uitmaakt waar ze bijhoort.

Een van de belangrijke gevolgen van ‘ieder voor zich’ is verlies van identiteit (‘wie je bent en waar je voor staat’), van zelfvertrouwen en je niet veilig voelen. Tegen deze gevoelens wordt bescherming gezocht. Echter, doordat er afstand wordt gehouden, zijn er ook geen relaties waaraan steun wordt ontleend. Bovendien ontbreken contacten waarin beelden of veronderstellingen op realiteitsgehalte kunnen worden onderzocht. Dit versterkt de kans op zelf gefantaseerde beelden en het verder oplopen van onveiligheid. Die beelden kunnen van de groep zelfs een ‘gevaarlijk’ ding maken waar je uit de buurt moet blijven.

In het algemeen wordt het ‘ieder voor zich’ gecompenseerd door andere containers te zoeken, zoals een ander team waar men toe behoort (ZIE DE KADERS *‘In ons MT is het ieder voor zich’* en *‘Pakje bij de deur’*). Dit proces van containment organiseert zich vanzelf. Aan de ene kant is dit positief, aan de andere kant houdt het de situatie in stand. Dit patroon van ieder voor zich komt veelvuldig in organisaties voor en in alle geleidingen: in topteam, in MT’s en in teams van medewerkers. Het brengt

veel eenzaamheid met zich mee, die in het algemeen niet van elkaar wordt geweten omdat er afstand wordt gehouden. Dit ‘ieder voor zich’ patroon doet zich ook voor bij competente (senior) professionals, ook bij hen gaan deze gevoelens ontstaan wanneer ze onderdeel van een dergelijk team gaan uitmaken. Ook zij gaan zich beschermen tegen verlies van identiteit en zelfvertrouwen en voelen zich niet veilig. Ze worden besmet: ‘het zit hier in de muren’, wordt dan vaak gezegd.

In ons MT is het ‘ieder voor zich’

Een van de MT-leden tegen een buitenstaander: “Ik voel me steeds moedelozer worden als ik op een rijtje zet wat we het laatste jaar als middenmanagement hebben gedaan in reactie op de wensen van de directeur. Door het meebewegen zijn we steeds verder afgedreven van wat ik onze primaire taak en rol vind. Maar daar staan we nooit bij stil. We gebruiken instrumenten zoals X waarvoor ze nooit bedoeld zijn en laten ons dat gebeuren. Ik denk niet dat we dit nog kunnen keren. Ik heb besloten het maar te laten en buiten naar een andere functie te gaan kijken. In mijn eigen team voel ik mij wel thuis en met mijn projecten loopt het verder best lekker. Dus daar concentreer ik me nu op”.

172

Toestand of sluitstuk?

Een ‘ieder voor zich’ patroon kan de toestand zijn waar een groep individuen zich in bevindt, zonder dat er ooit een andere is geweest. Het ‘ieder voor zich’ patroon kan ook ontstaan als sluitstuk van een dynamische ontwikkeling van een team. Zowel een (goed functionerend) team met een hecht werkverbond als een (goed functionerend) team met een los werkverbond kunnen een ‘ieder voor zich’ patroon ontwikkelen. In de paragrafen 8 (‘Topje van de ijsberg’) en 9 (‘Wat wordt niet verdragen’) bespreek ik hiervan voorbeelden.

Wanneer het ‘ieder voor zich’ patroon de toestand van een groep individuen betreft die een gemeenschappelijke taak hebben, maar waar de ‘cohesie’ (het werkverbond) niet of nauwelijks is ontstaan, kunnen daarvoor verschillende redenen zijn. Er kan te weinig urgentie zijn: vanwege het resultaat van de gemeenschappelijke taak die belangrijk is maar geen prioriteit heeft. Er kan een verdeelde loyaliteit aan ten grondslag liggen: deelnemers hebben dan meerdere ‘broodheren’. Kwesties waar een team zich over moet buigen kunnen gedelegeerd zijn door een ander hiërarchisch niveau, dat zelf moeilijke onderwerpen uit de weg gaat. Soms besteedt een team de ‘moeilijke kwesties’ die bij haar op tafel worden gelegd op haar beurt weer uit aan een andere groep. Wie tot een ‘ieder voor zich’ team behoort en naast zo’n team een thuisbasis met een goed werkverbond heeft, zal daar liever verblijven of daarop terugvallen.

Er zijn dus allerlei situaties waardoor er te weinig druk (of weerstand) is het gezamenlijke dat tot de taak behoort, op te pakken. Het ‘ieder voor zich’ patroon brengt dan bij ieder lid het gevoel mee er alleen voor te staan, behoudens - in de meeste gevallen - een enkele (voorzichtige) bilaterale verbinding. In deze teams kunnen individuen - als de spanning oploopt - gaan terugvallen op vertrouwde copingstrategieën. Er worden oude patronen getriggerd uit vroegere situaties waarin iemand zich ook onveilig, niet gehoord, niet gesteund voelde, of zijn plaats in de sociale groep moest afstaan of moest (her)veroveren⁶.

In ieder voor zich gebeurt het omgekeerde van wat een leidinggevende mij eens vertelde: “Als ik mijn team contain, containen ze ook mij”. Hij gaf leiding aan een team met een hecht werkverbond waarvan hij zelf deel uitmaakte. Een gevoel er alleen voor te staan, kan ook gaan spelen bij de leidinggevende. Soms heeft dat tot gevolg dat deze zijn eigen moeilijke gevoelens ‘wegmaakt’ in gedrag dat nog meer ‘ieder voor zich’ bij zijn team oproept in een zichzelf versterkend proces. In het KADER ‘*De wereld verdeeld*’ illustreer ik hoe dat gaat: een leidinggevende van een ‘ieder voor zich’ team die zichzelf containt, door zijn grappen, zijn vergaderstijl, zijn adviseurs en de lijstjes die deze maakt. Wanneer deze voorzitter een (‘hecht’) werkverbond zou gaan organiseren, zou hij het tegenspel krijgen waar hij naar verlangt en zich veiliger kunnen voelen. Maar hij ziet er misschien ook tegenop, bijvoorbeeld omdat er dan zeggenschap moet worden afgestaan. In een ‘ieder voor zich’ patroon wordt het verlangen naar een hecht werkverbond vaak weggedrukt; er lijkt niemand te zijn, die in zoiets interesse heeft. Ook is de kans groot dat er inmiddels onbespreekbare onderwerpen zijn ontstaan, zodat er eerst vele hordes moeten worden genomen.

173

De wereld verdeeld

Het topteam dat samen de leiding heeft in een internationale organisatie heeft de wereld onder elkaar verdeeld: ieder heeft een eigen divisie. Buiten de tweewekelijkse - in formele en afstandelijke sfeer verlopende vergaderingen - zijn er geen onderlinge contacten. De leden voelen zich ‘unheimisch’ wanneer iets wat hun divisie betreft (waar ze hun autonomie willen houden) op de agenda staat.

⁶ Volgens Shapiro and Carr (1991) en anderen (o.a. Waddell 2002) is het gezin van herkomst de eerste organisatie, het eerste sociale systeem waar ervaringen zijn opgedaan met relaties en waarin gedragspatronen zijn ontwikkeld. In sociale groepen (school, werk, vrienden) waar vervolgens deel van wordt uitgemaakt, vormen deze patronen zich verder. Onvoldoende containment kan dergelijke oude, vertrouwde patronen oproepen. Volgens Mitchell (2013) zijn hierbij de patronen tussen broers en zussen een kernrelatie die het model vormen voor latere (horizontale) relaties.

Het lukt de voorzitter niet de stevige inhoudelijke gesprekken te voeren waar hij behoefte aan heeft. Dat maakt hem onrustig: hij formuleert daarom zelfscherp commentaar en maakt goed bedoelde (maar diskwalificerende) grappen om de formele sfeer wat beter te maken. Het ‘grappen’ wordt ook gevoed omdat hij niet zeker weet wat er gebeurt met de besluiten die hij op de vergadering neemt. Meestal hoort hij daar niet meer van, hij is echter te druk navraag te doen en bovendien vindt hij dat hij op zijn organisatie moet vertrouwen. Hij heeft wel eens geprobeerd een lijstje te maken maar dat is in de drukte weggeleden. De voorzitter overstemt het gevoel van niet in controle te zijn door zelf - zonder zich daarvan bewust te zijn - het hoogste woord te voeren, daarin bijgestaan door de adviseurs die hij meebrengt, die de ingebrachte notities vooraf voor hem van uitgebreide commentaren voorzien. Hij vertrouwt er ook op dat deze adviseurs voor hem zijn directeuren in de gaten houden. De kwestie wie bij zijn afwezigheid hem vervangt, schuift hij op de lange baan omdat hij in geen van de directeuren echt vertrouwen heeft.

174

7. Zelfsturing

In veel organisaties werken horizontale (gelijkwaardige) teams van professionals of leidinggevenden die zijn opgericht om gemeenschappelijke taken te volbrengen. Dit gebeurt in verbanden binnen de organisatie of met partijen van buiten de organisatie. Zelfsturing door autonome teams kan een belangrijke voedingsbodem zijn voor het ontstaan van ‘ieder voor zich’ patronen. De idee van zelfsturing door autonome professionals, de gedachte dat deze aan weinig leiding voldoende hebben, zichzelf leiding kunnen geven en over een hoog vermogen beschikken vraagstukken in relaties en taak zelf op te lossen, wordt veel gepraktiseerd. Natuurlijk kan aan autonome professionals veel verantwoordelijkheid worden gegeven en gaat het werken aan een gemeenschappelijke opdracht vaak goed, maar evengoed kan - op een zeker moment - de samenwerking toch gaan stagneren.

Op ‘vanzelf’ kan niet altijd worden gerekend; er is een aantal voorspelbare moeilijkheden waar dergelijke teams tegen aan lopen. De belangrijkste daarvan zijn het ontbrekende leiderschap en het containment dat zelf moet worden georganiseerd. Dit vraagt van een team langs de klippen te zeilen van de (te) moeilijke en spannende gevoelens die de gezamenlijke taak oproept, zoals bijvoorbeeld verdeelde loyaliteit, onderhuidse competitie of inbreuk op de (professionele) autonomie. Preventieve teamontwikkeling en oog voor zwakke signalen is daarom belangrijk (ZIE KADER: *Egeltjes*). Onder andere *Van Delden* (2010) beschrijft hoe vele horizontale teams met enthousiasme beginnen en vervolgens veelvuldig stagneren in de

‘schijnsamenwerking’ (praten over in plaats van doen) en ‘eilandsamenwerking’ (het team werkt samen maar de organisaties die het vertegenwoordigt niet). *Hendriks* (2013) beschrijft hoe in een groep, die in een simulatie in een situatie zonder leiding wordt gebracht, met de taak samen een opdracht te volbrengen, zonder dat er relaties zijn ontwikkeld, de individuen vrijwel steeds terecht komen in een glijbaan waar ‘oude’ gevoelens gaan domineren en het gedrag sturen (in plaats van het voorgenomen gedrag). Overigens wordt hiervan geleerd, door de ruimte die het spel biedt dit te ervaren en er na afloop op te reflecteren.

In lossere verbanden organiseert cohesie zich minder goed vanzelf vergeleken met wanneer (dagelijks) met elkaar wordt gewerkt in een fysieke ruimte, waar interactie plaatsvindt en relaties zich ontwikkelen, naast wat wordt georganiseerd om de cohesie (het werkverbond) te ontwikkelen. Samenwerken aan een taak in een fysieke ruimte activeert de vanzelfzwijgende betekenisgeving. Teams die de taak niet van de grond krijgen vertellen ook vaak in de ruimte niet met elkaar samen te zijn. Ondanks de goede bedoelingen is de gemeenschappelijke kamer vrijwel altijd leeg, zelfs enkele uren samen lukt niet of in een enkel uurtje wordt gehaast vergaderd om alle praktische besluiten snel te nemen. Gemeenschappelijke leidinggevend en opdrachtgevers beseffen niet altijd de reikwijdte van deze en andere ‘zwakke signalen’ die op stagnatie kunnen wijzen, omdat het team zich nu eenmaal niet in de eigen directe nabijheid bevindt (ZIE KADER ‘*Egeltjes*’).

Egeltjes

De belangrijkste - impliciete - veronderstelling van de directeur was dat het zelfsturende team van middenmanagers zelf kaders en gemeenschappelijkheid zou formuleren inclusief de gevolgen voor de autonomie. Dit was niet het geval. Dit besepte de directeur vaag, maar deze overzag niet de reikwijdte. In werkelijkheid waren er voor de terughoudendheid om de gemeenschappelijkheid van het team zelf verder vorm te geven, verschillende redenen. Zo leverde het opgeven van autonomie vele moeilijke gevoelens op en een ‘ondergrondse’ strijd om het leiderschap. Dit ging gepaard met een enorme werkdruk zodat bijna geen tijd werd gevonden samen te vergaderen. Wat de directeur merkte als ‘residu’ was dat na twee ernstige conflicten (waarvan hij wel op de hoogte was maar die hij niet goed begreep) het team zich als ‘egeltjes’ ging gedragen en nauwelijks meer participeerde in discussies over de toekomst en de aanpassing van de werkprocessen van de organisatie.

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Zelfsturende teams kunnen op verschillende manieren cohesie bereiken en het ‘containment’ op gang brengen: door een wenkend perspectief waaraan ieder zich committeert, via een gezamenlijke opdracht, door te investeren in onderlinge relaties, door voortouwen of projecten te verdelen, door afspraken te maken over wisselend leiderschap, door samen werkprocessen te ontwerpen. Ook de gevoelens doorspreken die gepaard kunnen gaan met samenwerking zoals verdeelde loyaliteit, je plek krijgen, autonomie opgeven, kunnen dit bereiken. ‘Containment’ is een zelforganiserend proces waarbij de wijze waarop het verloopt per context verschilt. Wanneer het ‘containment’ wordt bevorderd, bijvoorbeeld via het samen uitzetten van een koers kan dit in de ene situatie de container zijn, waardoor de cohesie kan gaan ontstaan, maar in het andere geval kan dit voornemen de onderlinge spanning zo doen oplopen dat zelfs het maken van een afspraak niet lukt.

176

Het vergt veel van een zelfsturend team het ‘containment’ zelf op gang te brengen. Daarom is het meestal zinvol een ‘aanjager’ te hebben in de vorm van hulp van een (onafhankelijke) buitenstaander om ‘het samenwerkingsverbond’ op gang te brengen, vooral om dit verbond te ondersteunen langs de klippen te zeilen van de (te) moeilijke en spannende gevoelens die de taak en het ontbreken van leiderschap oproept. Ook als er eenmaal ‘verstoorde relaties’ zijn, conflicten of veel onveiligheid, is een team - ook als er een goede samenwerkingsbasis is geweest - meestal niet meer zo gemakkelijk in staat dit op eigen kracht op orde te brengen. Dat geldt helemaal als er verstoringen zijn en deze basis er nimmer is geweest. In de slotparagraaf (‘Wat maakt een team veerkrachtig’) geef ik een checklist die kan helpen te bepalen wanneer hulp van buitenaf nodig is.

8. Topje van de ijsberg

In paragraaf een tot en met zeven heb ik een aantal concepten besproken en geïllustreerd met voorbeelden: vanzelfzwijgend (paragraaf 1), cohesie (paragraaf 2), collusie (paragraaf 3) containment (paragraaf 4) zelforganisatie (paragraaf 5), ieder voor zich (paragraaf 6) en zelfsturing (paragraaf 7). In deze paragraaf (8) en de volgende (9) spits ik toe op dynamische ontwikkelingen die in teams kunnen plaatsvinden door twee uitgebreide casussen te bespreken. Ik integreer daarin het besprokene. In paragraaf 10 tot slot, bespreek ik wat een team veerkrachtig maakt en wat voor een leidinggevende indicatoren zijn te interveniëren.

Verstoord evenwicht

Teams maken ontwikkelingen door en kunnen als reactie op wat verandert een nieuwe dynamiek ontwikkelen. Hierin kan het evenwicht dat een team in

het containment heeft gevonden verstoord raken. Er zijn zes signalen die een leidinggevende (of diens manager) hierop kunnen attenderen:

1. veranderingen in de context van het team;
2. veranderingen in het team: meer op elkaar betrokken raken;
3. verhoogde druk die de leidinggevende (of diens ‘baas’) zelf ervaart in relaties en contact met het team: meer spanning of juist meer afstand of meer afhankelijkheid;
4. verandering in de emoties bij de leidinggevende zelf: minder kunnen verdragen (zelf een uitgeput gevoel of juist een kort lontje);
5. verhoogde spanning in de onderlinge teamrelaties of in de relaties met andere teams; meer wij-zij, zondebokken, heftige conflicten;
6. onverwachte individuele voorvallen.

177

Ik bespreek deze signalen aan de hand van de onderstaande CASUS ‘*De rol van trooster*’. Het betreft hier een situatie waar een informele rol die is ontstaan de draagkracht van het desbetreffende teamlid ‘opeens’ te boven gaat. Als zoiets zich voordoet, is het zinvol te onderzoeken of dit het topje van een ijsberg is (*Vansina 2008*).

De rol van de ‘trooster’

Een van de teamleden Sandra die in het team de rol van ‘trooster’ vervult lijkt niet langer te verdragen dat het team steeds steun zoekt bij moeilijke momenten en onzekerheid in het werk. Ze vertelt geëmotioneerd dat ook zij geen oplossing weet voor de ongewisheid waar mee collega’s bij haar komen, nu de toekomst zo onduidelijk is en hoe dat haar een steeds machtelozer gevoel geeft.

Het team waar deze casus zich afspeelt, heeft jaren goed gefunctioneerd. Er was een goede werksfeer, weinig ziekteverzuim en er werd hard gewerkt. Voor de geleverde producten en diensten kreeg het team veel externe waardering en dit gaf de professionals een hoge mate van zelfvertrouwen. Door een bezuiniging op externe subsidies viel de bestaansgrond plotseling weg. Dit had verschillende gevolgen. Een daarvan was de rolverandering van de leidinggevende Kees. Deze verminderde het contact met zijn team om samen met zijn gelijkwaardige collega’s en baas (het MT) de taak op zich te nemen naar een nieuwe bestaansgrond te zoeken (het team dat ik hier beschrijf was een van de vijf getroffen teams van een organisatie). Dit proces leidde tot veel onderlinge cohesie in dit MT wat maakte dat er een kloof ontstond tussen deze leidinggevende Kees en zijn eigen team. In dit team ontstond een toenemende behoefte aan onderlinge collegialiteit: door de afwezigheid van Kees, de ongewisse toekomst en door de inmiddels gedwongen vertrekkende collega’s. Er ontstond bij de

medewerkers van het team behoefte met deze gevoelens ergens heen te kunnen, wat leidde tot een collusie tussen de leidinggevende en Sandra die de informele rol op zich nam om de emoties uit naam van Kees op te vangen (*Frost* 1999 noemt deze rol een ‘toxic handler’).

Dat het bestaansrecht van dit team werd ondermijnd versterkte de negatieve cohesie binnen het team (samen ‘slachtoffer’ te zijn) maar ook de relationele spanningen omdat ieder eigen copingstrategieën had om met de angst voor de onbekende toekomst om te gaan. Dit leidde tot onderlinge botsingen. Een van de teamleden verwoordde dit geïrriteerd als “vroeger was de collegialiteit die ik liet zien goed genoeg, nu krijg ik opeens kritiek dat ik teveel afwezig ben”. Ook de teamoverleggen kregen een andere toonzetting (ZIE KADER *Verwondering*). Over het proces in het MT waarmee Kees druk bezig was en met de beste bedoelingen bestond de afspraak dat er geen mededelingen zouden worden gedaan voordat de uitkomst duidelijk was. Dit maakte dat Kees als koud, afstandelijk en ongeïnteresseerd werd ervaren en het team lang in het ongewisse over de toekomst bleef. Een van de teamleden beschreef de ambivalentie die deze voor Kees ging voelen als: “ik zie dat onze leidinggevende er alles voor doet maar ik heb moeite met zijn zakelijke, afstandelijke opstelling, ik bemerk dat ik op hem afhaak en me terugtrek uit de relatie met hem”.

178

Verwondering

Tot verwondering van leidinggevende Kees krijgt een van de teamleden Hans (tevens voorzitter van de OR) veel ruimte van het team (dat Hans lijkt te steunen) om zijn ongenoegen over van alles en nog wat te spuien. De teamleider heeft het gevoel hier niet tegen op te kunnen, hoopt dat het ‘spuien’ zal zorgen dat alles overwaait, maar raakt echter ook geïrriteerd en trekt zich steeds meer terug op de taak om samen met het MT een nieuwe toekomstvisie te ontwikkelen, waar de leidinggevende veel energie uithaalt en waar de OR spoedig over zal moeten beslissen.

Deze transitieperiode duurde een jaar, waarin sommige teamleden steeds meer botsingen kregen met elkaar terwijl anderen zich distantieerden en hechte relaties met de buitenwereld ontwikkelden. Voor weer andere teamleden namen de spanningen met klanten juist toe. Het team werd van gezond en hecht (door de gemeenschappelijke basis voor de dienstverlening) tot een los gekoppeld systeem en fragmenteerde tot slot naar ‘ieder voor zich’. Een van de teamleden (Sandra) kreeg de informele rol van trooster. Dat Sandra brak kwam door de spanningen in de externe context die een veel te groot beroep op haar informele rol deden. De leidinggevende

leunde in dit opzicht ook te veel op haar. Pas in retrospectief drong de collusie met Sandra tot de leidinggevende door. Het gevolg was dat de leidinggevende zich ging realiseren andere maatregelen te moeten nemen, waaronder de toekomstige gezamenlijke taak samen te gaan verhelderen, om hiermee de onderlinge positieve cohesie weer te versterken.

9. Wat wordt niet verdragen?

Wat functioneel is geweest kan disfunctioneel worden. Effectieve teams kunnen als reactie op de veranderende context een dynamiek ontwikkelen die hen stap voor stap verder weg brengt van de taak en rol waarvoor ze in het leven zijn geroepen. Een team dat eerder ‘goed genoeg’ functioneert kan daarmee van kwaad tot erger vervallen. Wat maakt nu dat dit kan gebeuren en waaraan is te merken dat er zich een proces van afglijden aan het voltrekken is? Ik bespreek dit aan de hand van het onderstaande ‘VERHAAL’ (*‘Dat is de taak van de directie’*).

179

Dat is de taak van de directie!

In een organisatie is de vanzelfzwijgende afspraak dat de zorg voor het voortbestaan de rol van de directie is. Bij het hoofd bieden aan de verschillende externe bedreigingen die er zijn, leunt de directeur zwaar op de staf met wie deze oplossingen verzint. De directeur is met de beste bedoelingen bezig. Hij wil voor de organisatie zorgen, deze beschermen, de rust bewaren en natuurlijk ook zelf ‘in control’ blijven. Een van de maatregelen van de directeur is dat de afdelingsmanagers hun diensten op elkaar moeten gaan afstemmen, waarvoor de staf dan de kaders opstelt. Directeur en afdelingsmanagers (het middenmanagement) zijn hierover nauwelijks in gesprek: daarvoor is te weinig tijd.

Naast de nieuwe maatregelen die de middenmanagers doorvoeren in de organisatie zijn zij druk met de bestaande werkzaamheden. Ze zijn meewerkend voorman in de eigen afdeling, vervullen hun rol als van oudsher en delegeren weinig. Ze bemerken wel steeds meer spanning in de verhoudingen omdat zij door de nieuwe kaders steeds meer in de autonomie van de professionals moeten gaan ingrijpen. De toenemende spanning heeft ook fricties in de onderlinge samenwerking van de afdelingsmanagers tot gevolg. In de groep zelf lukt het niet hierover met elkaar in gesprek te gaan, niet alleen door tijdgebrek maar ook door de ongemakkelijke gevoelens die worden opgeroepen de eigen autonomie te moeten opgeven.

Als de veranderingen die de directeur wenst steeds meer toenemen gaat het middenmanagement zich steeds meer als een ‘cohesieve’ groep gedragen met als verbinding waar ze samen ‘tegen’ zijn. Meestal wordt door hen, pas op een laat moment, een gezamenlijk standpunt geformuleerd waarom niet kan wat de directeur en staf voorstellen. Daardoor ontstaan tussen directeur en middenmanagement steeds meer relationele spanningen.

Het middenmanagement heeft het gevoel ‘overvallen’ te worden doordat de spelregels tijdens het spel veranderen maar spreekt dit niet uit. De directeur kan niet goed begrijpen wat nu maakt dat wat deze voorstelt niet gewoon kan worden doorgevoerd, veel tegenspraak is er immers niet geweest (maar spreekt dit ook niet uit). Bij de directeur wordt vervolgens het onrustige gevoel - het voortbestaan van de organisatie niet veilig te stellen - steeds meer aangewakkerd, wat maakt dat deze samen met zijn staf nog meer maatregelen gaat verzinnen en directiever wordt. De middenmanagers gaan in hun afdelingen steeds harder werken, zich daarin steeds verder terugtrekken en voelen zich opgejaagd door een toenemende spanning waar ze geen woorden voor hebben.

180

Een proces van afglijden heeft een aantal kenmerken. Ik bespreek deze onderstaand en verwerk daarin elementen uit het VERHAAL ‘*Dat is de taak van de directie*’. Hoewel ik de kenmerken bespreek alsof ze te scheiden zijn, lopen ze in werkelijkheid door elkaar heen, ze versterken en beïnvloeden elkaar. Ze maken samen dat de dynamiek ontstaat.

Kenmerken:

- draaglijk houden
- het ontbreken van reflectie
- druk op loyaliteit
- ieder z’n eigen containers
- verschillende individuele copingstijlen
- kritische gebeurtenissen
- het ontstaan van ‘boze beliefs’ die zichzelf versterken
- het vanzelfzwijgende
- wat niet hardop kan worden gezegd

Draaglijk houden

De bedreiging van en de aanvallen op de organisatie van buiten nemen in een hoog tempo toe; er ontstaat een externe druk op anders presteren waarvoor innovaties nodig zijn. Wat voorheen gebeurde is niet meer goed genoeg. Toen de desbetreffende

directeur aantrad bevond de organisatie zich in een rustig vaarwater en werd de organisatie door buitenstaanders zelfs beschreven als een ‘ideale’ (toegerust voor de taak), met een hechte collegiale cultuur en goede prestaties. Stukje voor beetje veranderde dit door nieuwe eisen en wensen vanuit de buitenwereld: er kwamen bovendien ‘lijken’ uit de kast. Het bleek niet zo ideaal als het leek. Veel organisaties overkomt dit: er is meestal pas achteraf een beeld te vormen van de verandering die zich intussen aan het voltrekken is. Werkend van incident naar incident verandert de organisatie op sluipende wijze. Wat niet kan worden gezien is omdat het zich nog ontvouwt, maar ook speelt parten wat niet wordt verdragen, zoals dat de lijken in de kast het topje van een ijsberg zouden kunnen zijn.

Het ontbreken van reflectie.

Mede door de enorme werkdruk is er nauwelijks tijd om te reflecteren op de verandering in de externe omgeving en het effect daarvan op het organisatiehandelen. Dat er iets aan het gebeuren is blijft vrijwel onopgemerkt in kleine voorvallen in het dagelijkse werk. Pas in retrospectief werden deze kleine voorvallen betekenisvol en blijken ze ‘de incidenten’ of kritische gebeurtenissen te zijn geweest waarin het nieuwe zich voltrok. De ‘kleine’ voorvallen gingen gepaard met relationele verstoringen tussen directeur en middenmanagement die niet werden besproken of ‘goedgemaakt’ maar wel de kloof tussen beide vergrootten en de ‘boze beliefs’ aan beide kanten deden toenemen (zie *Het ontstaan van ‘boze beliefs’ die zichzelf verder versterken*).

181

Druk op loyaliteit.

Het middenkader neemt door de incidenten afstand van de directeur en vindt het vervolgens steeds moeilijker haar loyaliteit naar meerdere partijen te bewaren. In dit geval zowel de loyaliteit naar de directeur als naar de eigen afdeling, als naar het eigen team van middenmanagers. De onderlinge cohesie in de groep van middenmanagers wordt sterker, met als basis het afwijzen van het gedrag van de directeur (negatieve cohesie). De directeur op zijn beurt neemt afstand van het middenmanagement en richt zich - om de organisatie te verdedigen - nog meer op buiten en op zijn staf.

Ieder zijn eigen containers.

Iedere groep of ieder individu is op zoek naar eigen ‘containers’. De directeur containt zichzelf door oplossingen te verzinnen en zwaar op zijn staf te leunen en door de operationele plannen die hiervan het resultaat zijn in een hoog tempo in de organisatie door te voeren. Het middenmanagement ‘contains’ zichzelf door zich meer te verbinden aan de eigen teams, zich te richten op de professionele ‘inhoud’ waarvan ze zich de hoeder voelt. Dat doet zij ook door zich te verbinden aan de eigen groep van middenmanagers en daar de spanningen af te reageren door met elkaar stoom af te blazen.

Verskillende individuele copingstijlen.

Er zijn verschillende individuele copingstijlen in het team van middenmanagers om met de spanningen om te gaan. De een trekt zich terug, een ander reageert vooral emotioneel, weer een ander zegt bijna alle gezamenlijke bijeenkomsten af, de volgende maakt (stiekem) plannen om naar een andere functie om te zien, de laatste gaat steeds harder werken in de hoop het in het vervolg wel goed te doen. Met elkaar worden de incidenten niet doorgesproken, hoogstens op een informele manier in een tweetjes. Dit fragmenteert het team: het vergroot de onveiligheid en de onderhuidse spanningen. Dit uiteenvallen werkt bovendien verlamdend op datgene waarin het team gezamenlijk zou kunnen optrekken.

Kritische gebeurtenissen.

182

In retrospectief kunnen teamleden (net zoals in het voorbeeld van de Elfstedentocht uit 1963) in het algemeen 'kritische gebeurtenissen' noemen. Meestal is er eerder bij een dergelijke gebeurtenis niet stilgestaan. Het eigen handelen en de reactie is automatisch verlopen. Het zijn deze gebeurtenissen die worden herinnerd als de betekenisvolle incidenten met emotionele impact waarvan wederzijdse 'kennelijke' bedoelingen zijn afgeleid, die echter niet zijn onderzocht op de veronderstellingen. Dit zijn de 'momenten' waarin zich actie-reactiepatronen kunnen gaan opbouwen. Onschuldige ogende kleine gebeurtenissen kunnen de start vormen van een reeks van incidenten die gaandeweg zal gaan leiden tot een ernstig verstoorde relatie. De betrokkenen interpreteren de gebeurtenissen vanuit een steeds enger wordend perspectief, deze interpretaties worden niet uitgewisseld en uiteindelijk worden de relationele verstoringen die ermee gepaard gaan, niet meer gerepareerd.

Het ontstaan van 'boze beliefs' die zichzelf versterken.

Bij het oplopen van incidenten ontstaan in het systeem van relaties geleidelijk aan steeds meer 'boze beliefs' over anderen: het middenmanagement over de directeur en vice versa. Ook de afdelingen worden hierin meegetrokken. Deze 'boze beliefs' gaan hand in hand met een gevoel van afhankelijkheid en machteloosheid dat men het in de relatie niet voor het zeggen heeft.

In principe zijn mensen geneigd met elkaar goed te maken (te repareren) wat in onderlinge relaties verstoord raakt: empathie helpt dit op te merken en de onderlinge samenwerking te herstellen waar nodig (*Ogden* 1989). Vergevingsgezindheid en coulance blijven lang doorgaan, evenals het kunnen zien dat iemand iets deed (wellicht onhandig aangepakt) uit goede bedoelingen. Aan een appél hierop zullen de meeste mensen gehoor blijven geven. Maar dit vraagt wel dat de ander door heeft wat er in de relatie is gebeurd en daarop reageert door betekenisuitwisseling - al is het impliciet door een enkel gebaar of een vriendelijk woord -. Pas bij (herhaaldelijke) ernstige teleurstelling wordt een relatie verbroken.

Mensen zijn dan niet meer bereid elkaar te ‘ontschuldigen’ of een conflict nog te beslechten.

Als dit proces van repareren stopt of de ander onbereikbaar is (of zich zo opstelt) zullen de ‘boze beliefs’ tot kampen en splitsingen leiden: het worden ‘gestolde’ negatieve veronderstellingen over het gedrag en de bedoelingen van de ander(en). Boze beliefs versterken zichzelf omdat nieuwe gebeurtenissen vanuit dit kader worden geïnterpreteerd en de ‘boze beliefs’ niet worden betwijfeld of onderzocht. Vervolgens gaat het zwart-wit denken het overnemen van het genuanceerde denken en is ambiguïteit niet meer mogelijk. Dit kan zich gemakkelijk organisatiebreed verspreiden. Ervaringen worden gedeeld en er ontstaat een gesprek met collega’s over wie met hetzelfde te maken heeft gehad. Het effect van deze informele uitwisseling is meestal dat de onrust en angst bij allen verder worden aangewakkerd, ook bij degenen die zelf geen ervaringen hebben opgedaan of een ander beeld hebben. Dit leidt tot “ik ga voortaan met trillende knieën naar X nu ik al deze verhalen heb gehoord” zoals iemand eens omschreef in een organisatie waar zich iets dergelijks afspeelde.

183

Vooraf relaties waarin men zich machteloos voelt zijn vatbaar voor ‘boze beliefs’ over de ander(en). Een zichzelf versterkend systeem van “boze beliefs” kan in een organisatie vooral ‘gevaarlijk’ zijn als dit ontstaat bij degenen die meerdere loyaliteiten moeten kunnen verdragen zoals het middenmanagement of een team dat bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende organisaties. Als zij zich afhankelijk en machteloos in een relatie gaan voelen vergroot dit de kans dat zij zich gaan identificeren met een van beide partijen in plaats van een verdeelde loyaliteit te verdragen. Een middenmanagement dat zich gekrenkt, gepasseerd en onveilig voelt zal moeite krijgen zijn rol om zich te identificeren met meerdere partijen, te vervullen. Zeker als dit gepaard gaat met niet meer durven toestappen naar de desbetreffende directeur.

Vanzelfzwijgend.

Er wordt in de beschreven CASUS (*‘Dat is de taak van de directie’*) vooral vanzelf gehandeld en ‘gezwegen’ over wat er verandert in de context en in de onderlinge relaties. De breuk met de historie, de ‘vriendelijke omgeving’, de altijd goed geleverde prestaties voltrekken zich impliciet. Terwijl de buitenwereld in korte tijd verandert is er geen tijd om hierbij stil te staan. Terwijl de directeur samen met de staf werkend van incident naar incident impliciet de sturing verandert, verandert het team middenmanagers van ‘losjes gekoppeld’ en adequaat functionerend voor de ‘vriendelijke’ periode, in los zand en desintegrerend. Het los zand maakt dat het middenmanagement niet in staat is om tegenwicht te bieden of bijtijds tegenspraak te organiseren. Ook de relationele verstoringen die intussen plaatsvinden voltrekken zich vanzelfzwijgend en maken de kloof steeds groter. In plaats van de moeilijke

periode die de organisatie doormaakt, samen het hoofd te bieden richt de focus zich op interne moeilijkheden. Verstoorde onderlinge relaties, opgelopen teleurstellingen en desillusies gaan domineren in plaats van de taak samen te adapteren aan de veranderende omgeving.

Wat niet hardop kan worden gezegd.

Het klinkt allemaal heel geheimzinnig: vermeden onderwerpen, het vanzelf-zwijgende. In de praktijk blijkt dat individuen of teams - mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan - goed in staat zijn te expliciteren wat ze vermijden, welke onderwerpen niet gemakkelijk op tafel komen en welke relaties aan het verslechteren zijn. Om dit aan het licht te kunnen brengen moet er wel een veilige omgeving worden gemaakt: bijvoorbeeld via individuele gesprekken. Als de leidinggevende hier zelf niet in slaagt (of teveel betrokken is) kan de hulp van een buitenstaander (procesbegeleider) worden ingeroepen. Wat wordt vermeden kan direct onder de oppervlakte liggen maar ook wat dieper zijn weggestopt. Je moet dit als leidinggevende of procesbegeleider kunnen 'lezen' om een team te kunnen helpen.

184

Om te interveniëren is nodig samen met betrokkenen de vele 'vanzelfzwijgende' zaken te expliciteren, de reflectie ter hand te nemen en de wederzijdse wijze van betekenisverlening te onderzoeken: met hen op zoek gaan naar de thema's die de meest opwindende en moeilijke gevoelens bezorgen en bevorderen dat die gevoelens - in een veilige setting - op tafel komen. Dat is in het geval van deze casus: de angst voor de aanvallen van buiten op het voortbestaan van de organisatie, maar ook de afnemende autonomie in de afdelingen, de strakke sturing door de staf en het ontbreken van de mogelijkheden verstoorde relaties te repareren.

Het is veelal nodig voor een team de spanning te 'containen' door dit te ondersteunen bij het verwoorden van wat door ieder wordt gedacht, hierdoor de overmaat aan spanning weg te nemen zodat het zich uitspreken naar elkaar gemakkelijker kan gaan verlopen. Het gaat hier niet om niet 'willen' maar niet 'kunnen' omdat het te beladen is en te moeilijke en opwindende gevoelens op afstand worden gehouden. Deze worden (nog) niet in de buurt verdragen. Ook een procesbegeleider kan niet in een glazen bol kijken en komt er stukje bij beetje achter wat 'weggemaakt' is. Hoe diep je moet gaan? In ieder geval zo diep dat het team het gevoel heeft de onderwerpen die nodig zijn voor het samenwerken aan de taak of de verandering daarin niet langer te vermijden. Dat moet meestal in geleidelijke stappen. Het zelfoplossend vermogen van teams is dan vaak verrassend groot. Op een gegeven moment wordt dan ook weer regie genomen op wat eerder uit handen is gegeven aan leidinggevende of procesbegeleider en ontwikkelt het team zich van reactief naar proactief.

10. Wat maakt een team veerkrachtig?

Het ene team is beter bestand tegen verandering dan het andere team. Sommige teams slagen er soepel in veranderingen te absorberen zonder disfunctionele patronen te ontwikkelen, anderen in het geheel niet. In de publicatie 'De veerkracht van groepen' (*Moeskops 2012a*) - in dit boek HOOFDSTUK 4 - besprak ik 'veerkracht' als een conditie voor een team om leiding te nemen over het eigen functioneren en de daarin spelende veranderingen.

Een veerkrachtige groep is een groep die goed in staat is zelf - of met (enige) hulp van buiten - zijn aannames en veronderstellingen te onderzoeken en te expliciteren, probleemanalyses te maken van situaties, zijn eigen aandeel en dat van de ander te zien. Een veerkrachtige groep heeft een open betrekking met de buitenwereld rond het team en een binnenwereld die als veilig genoeg wordt ervaren. Er is open communicatie en er zijn genuanceerde relaties en betrekkingen. Een dergelijke groep is in staat tot flexibiliteit in rol en relaties (kan daartussen schakelen) en tot samenwerking (binnen of buiten het team). In een veerkrachtige groep zijn zo nu en dan grensgevechten of conflicten en er is een zekere mate van positieve cohesie. Tot slot voert het werk aan de taak - en de eventueel daarvoor benodigde samenwerking - de boventoon, de groep voelt zich daarbij competent voor de taak. Tot slot kan een dergelijke groep leren van ervaringen en zich daardoor ontwikkelen (*Moeskops 2012a, Moeskops 2008*).

185

In systeempsychodynamische taal is een veerkrachtige groep een open systeem (in plaats van een gesloten systeem), er zijn triades in onbalans die worden verdragen. Over blinde vlekken, moeilijke gevoelens en 'vermeden' onderwerpen - gepaard gaande met het werk - wordt periodiek expliciet gesproken. Er is reflectie op het handelen. Een veerkrachtige groep is cohesief maar kan zich ook adapteren als de omstandigheden zich wijzigen.

Tot besluit van dit hoofdstuk geef ik een schematisch overzicht met de kenmerken van een veerkrachtige groep. Op hoe meer kenmerken ‘ja’ kan worden ‘gevinkt’, hoe beter een team zich zal kunnen adapteren aan veranderende omstandigheden. Het omgekeerde geldt ook. Op hoe meer kenmerken uit het onderstaande schema met ‘neen’ wordt geantwoord, hoe moeilijker dit team zich zal kunnen adapteren aan veranderende omstandigheden. Hoe minder vinkjes, hoe meer hulp van buiten nodig is en hoe minder vermogen bij het team zelf zich te herstellen. Bovendien worden er dan risico’s gelopen om de taak op termijn niet meer adequaat te kunnen vervullen of het is al zover.

r86

Kenmerken veerkrachtige teams

	ja	neen
In staat tot reflectie: onderzoeken van veronderstellingen en aannames	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemanalyses maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigen aandeel en dat van anderen kunnen zien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open communicatie en betrekkingen in het team, met de leidinggevende en met de buitenwereld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genuanceerde beelden van anderen en van gebeurtenissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit: schakelen tussen rol en relatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positieve cohesie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grensgevechten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aan het werk met de taak (en de eventueel benodigde samenwerking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunnen leren van ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zich competent voelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Literatuur

- Armstrong D.*, en *R. French (ed)* (2005), *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. - London : Karnac
- Amado G.* (2007), *Potential space: the threatened source of individual and collective creativity*. In: *Psychoanalytic study of organizations*. Ed. Burkard Sievers. - Londen : Karnac
- Boeckhorst F.* (1997), *Meervoudige perspectieven: een wandeling door de ideeën-geschiedenis van de gezinstherapie*. In: *Systeemtherapie*, Jaargang 9, nummer 1.
- Burlingame G., Furhimann A., Johnson J.E.* (2002), *Cohesie in groepstherapie*. Uit: *Psychotherapy, relationships that works*. Ed: J.C. Norcross. Oxford University Press.
- Choy J.* (2005), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. - Santpoort Zuid : Nisto
- Davis M., D. Wallbridge* (1981), *Boundary and space: an introduction to the work of D.W. Winnicott*. - New York : Brunner
- Delden P. van* (2010), *Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat. Pionierende professionals belangrijker dan ambitieuze bestuurders*. In *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 3
- Friedkin N.E.* (2004), *Social cohesion*. In: *Annual Review Sociology*, 409-425.
- Frost P, S. Robinson* (1999), *The toxic handler. Organizational hero - and casualty*. In: *Harvard Business Review*, juli - augustus
- Gordon Lawrence W., A. Bain, L. Gould* (1996), *The fifth basic assumption*. In: *Free associations*, volume 6, part 1
- Hendriks J., F. Grobbe* (2013), *Play and paradox in multi-party collaboration*. Op te vragen via www.ao.nl
- Holland Doc* (2012), *Elfstedentocht 1963*
- Kernberg O.F.* (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. - Michigan : Yale University Press
- Kets de Vries, Manfred F.R* (2012), *Het egeleffect, Executive coaching en het geheim van high-performance teams*. - Den Haag : Academic Service
- Kreeger L.* (1975), *The large group, Dynamics and therapy*. - London : Karnac
- Ladan A.* (2010), *Het vanzelfzwijgende. Over psychoanalyse, desillusie en de dood*. - Amsterdam : Boom
- Magala J.* (1997), *Book Review Essay: Karl E. Weick - Sensemaking in organizations 1995*. In: *Organization studies* 18-317. - Sage
- McCaughan N., B. Palmer* (1994), *Systems thinking for harassed managers*. - London : Karnac
- Meche, F.* (2012), *Van neurowetenschap naar gedrag*. In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 6
- Mitchell, J.* (2013), *Siblings and the psycho-social*. Lezing OPUS 2013. Publicatie in voorbereiding.
- Moeskops O.G.M.* (2006), *Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen*. In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 1

- Moeskops O. G.M.* (2008), Een kwetsbaar evenwicht: goed toezicht vraagt om wederzijds vertrouwen. In: *Goed Bestuur* nr. 1
- Moeskops O. G.M.* (2012a), De veerkracht van groepen: over regressie, holding en containment in organisaties. In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 2
- Moeskops O. G.M.* (2012b), Breekbare idealen. Hoe bestuurders en directeuren omgaan met illusie en desillusie. In: *Goed Bestuur* 4
- Nitsun, M.* (1996), *The anti-group: destructive forces in the group and their creative potential.* - London, New York : Routledge
- Ogden T.* (1989), *The primitive edge of experience.* - Londen : Karnac
- Remmerswaal J.* (2006), *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk.* - Baarn : Nelissen
- Rizq R.* (2012), *The perversion of care: psychological therapies in a time of IAPT.* In: *Psychodynamic practice* 1-18. - Routledge
- Schlesinger H.J.* (2003), *The texture of treatment: on the matter of psychoanalytic technique.* - New York : The Analytic Press
- Shapiro E.R., A. Wesley Carr* (1991), *Lost in familiar places. Creating new connections between the individual and society* - Yale University Press : New Haven & London
- Spanjersberg M. e.a.* (2010), *Aan de slag* - In: *Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden.* Stili Novi
- Stein M., J. Petrigierli* (2012), *The unwanted self. Projective identification in leaders identity work.* In: *Organization Studies*
- Swaab, D.* (2010), *Wij zijn ons brein. Van baarmoeder tot Alzheimer.* - Amsterdam : Atlas
- Tuckett D.* (2011), *Minding the markets: an emotional finance view of financial instability.* New York : Palgrave MacMillan
- Turquet P.* (1974), *Leadership: the individual and the group.* - In: Gibbard, G.S. (ed.), *The large group: dynamics and therapy.* - Londen : Karnac
- Vansina L., Vansina-Cobbaert M.J.* (2008). *Psychodynamics for consultants and managers.* - Engeland : John Wiley& Sons
- Waddell M.* (2002), *Inside lives. Psychoanalysis and the growth of personality.* The Tavistock Clinic Series - Londen : Karnac

Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken

191



Hoofdstuk 8

Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken

193

Over de invloed van voorbeeldgedrag

Organisatiepatronen kunnen een onderdeel gaan vormen van de cultuur van de organisatie. Het worden dan patronen waar niemand meer iets aan lijkt te kunnen doen. Invloedrijke teams nemen door hun (in)formele macht een bijzondere positie in. Wanneer een invloedrijk team zijn gedrag verandert heeft dit meer effect. Hiervan wordt gebruik gemaakt bij de interventie die ik in dit hoofdstuk bespreek. Er ontstaat door ‘voorbeeldgedrag’ beweging doordat anderen hier op zullen reageren. De macht van een invloedrijk team is dat het zelf onderdeel is van het bestaande patroon, het daarmee bestendigt en het daarom ook kan veranderen. Toch is dit een niet gemakkelijk te benaderen onderwerp. De kern van de interventie in de cultuur is dat het invloedrijke team zelf, met behulp van een buitenstaander, reflectie op het handelen gaat organiseren.

Inleiding

Voor een organisatie is een verandering van patronen die tot de cultuur zijn gaan behoren, misschien wel de moeilijkst te realiseren verandering. Wie bij dergelijke veranderingen betrokken is, weet dat cultuurverandering geen goed imago heeft en voor veel managers ongrijpbaar is. Ook medewerkers ontvangen de zoveelste cultuurverandering - op zijn zachtst gezegd - meestal niet erg welwillend. Het lijkt verder eerder gewoonte dan uitzondering, dat er omvangrijke programma's worden opgetuigd, die per saldo om de problemen blijken heen te bewegen. In dit hoofdstuk wordt een type interventie beschreven, waarmee in de praktijk goede ervaringen zijn opgedaan om een cultuurverandering concreet en tastbaar te maken. En vooral ook om de wérkelijke vraagstukken op tafel te krijgen. Het meest invloedrijke team zélf,

hun aandeel in de organisatiepatronen en hun voorbeeldgedrag om die patronen te veranderen, zijn daarin het ‘aangrijpingspunt’.

Wat is cultuur?

Wat is cultuur? Cultuur wordt door mij gedefinieerd als de terugkerende patronen die het gedrag sturen en leiden tot in de organisatie gegroeide gewoontes. Patronen kunnen de wijze betreffen waarop veranderingsprocessen worden ingericht of hoe productontwikkeling plaatsvindt. Het kan gaan om de gewoonte geen feedback te geven en impliciet te zijn of juist om de gewoonte alles op papier te zetten. Ook in de manier van samenwerken of de wijze van sturing kunnen terugkerende patronen ontstaan. Enerzijds maken patronen het organisatieleven succesvol, efficiënt en productief. Het zijn de zaken waar je het niet meer over hebt, het is ingesleten gedrag. In de loop der tijd echter kunnen deze gewoontes disfunctioneel worden. De terugkerende patronen staan op dat moment een gezonde organisatie in de weg. Aandacht voor cultuur is niet alleen een vraag als evident is dat cultuur disfunctioneel is, maar zou voor het management van de organisatie ook een reflexieve vraag moeten zijn! Gaat het met de cultuur goed zoals het gaat? Of zijn er disfunctionele patronen ingeslopen, gegeven de koers en de ambities van de organisatie?

194

Ook Mees is trots

X is een overheidsorganisatie waar weinig sturing wordt gegeven. Korte tijd voor de deadline (wanneer beleid moet worden opgeleverd) ontstaat er paniek, omdat directeur Mees niet tevreden is. Het eindresultaat is steeds hetzelfde. Na een aantal (mislukte) pogingen om dit vanuit de organisatie gedaan te krijgen, gaat directeur Mees samen met één van de afdelingshoofden zelf aan de slag met inhoud en ‘redt’ daarmee de boel net op tijd.

De rust keert vervolgens terug en niemand van het management lijkt zich meer te bekommeren om wat gebeurde. Ook Mees niet. Het liefste mijdt hij conflicten. Mees sust zichzelf in slaap, met de wetenschap dat alles toch weer op tijd gelukt is. De afdelingshoofden doen eveneens niets. Ook niet als medewerkers mopperen dat ze zich door Mees weinig erkend voelen en een aantal afhaakt of vertrekt. Die geluiden dringen niet echt tot hen door.

Er is ook een andere kant. Dat in de organisatie veel autonomie wordt gegeven, heeft tot gevolg dat een aantal enthousiaste en gemotiveerde medewerkers hun eigen prioriteiten is gaan stellen. Zij halen hun schouders op over Mees en mijden hem en de officiële besluitvorming zo veel mogelijk. Door hun sturing bij de

omgeving te zoeken, hebben zij inmiddels een aantal succesvolle diensten ontwikkeld, waarvoor het onderdeel veel erkenning krijgt. Ook Mees is er trots op.

In dit VOORBEELD (*‘Ook Mees is trots’*) komen verschillende aspecten aan de orde die het veranderen van cultuur zo weerbarstig maken. Allereerst is dit het gemak waarmee een cultuur zich reproduceert. Die maakt dat niet alleen de organisatie zich voegt, maar ook dat nieuwkomers gemakkelijk ‘ingezogen’ raken. Niet in de laatste plaats, omdat degenen bij wie het patroon niet past of die zich niet willen voegen, meestal snel afscheid nemen. Vaak zijn alleen buitenstaanders nog expliciet en ronduit verwonderd over de cultuur. Degenen die er werken zijn al zo gewend aan de cultuur, dat ze er geen vraagtekens meer bij plaatsen. Dit werd mij weer eens duidelijk, toen in een cultuurtraject dat ik begeleidde, een van de net aangetreden directeuren mij na drie maanden bekende, dat hij zijn ‘verwondering’ over de patronen en gewoontes inmiddels kwijt was geraakt. Hij was ingezogen geraakt en deed nu mee.

195

Ten tweede moet er worden gekeken naar de productieve én de niet-productieve kant, die elk herhalend cultureel organisatiepatroon kenmerken. Alle patronen hebben een productieve kant. Ook als ze doorbroken moeten worden, omdat ze disfunctioneel zijn (geworden). Ze beschermen daarmee de organisatie-identiteit. Dit maakt cultuurverandering tot een dilemma: er is altijd het risico dat ook iets goeds wordt afgebroken.

Ten derde is er de verbondenheid van de culturele patronen met (een of enkele) invloedrijke personen. Het is ronduit opmerkelijk, hoe de professionele gewoontes van de (vroegere) dominante coalitie overeenkomen met de patronen van een gehele organisatie. Deze relatie maakt ‘voorbeeldgedrag’ tot het belangrijkste mechanisme, om herhalende patronen zowel te laten ontstaan als te doorbreken.

Zoals directeur Mees in het bovenstaande voorbeeld: zijn geringe sturing faciliteert een patroon van autonome medewerkers. Door de productieve kant van het patroon zijn succesvolle producten ontwikkeld, waar Mees trots op is. De keerzijde is dat het nieuwe beleid dat hij wenst niet tot stand komt. Mees redt de organisatie met zijn ingrijpen en borgt tegelijkertijd met zijn conflictmijdende gedrag het voortbestaan van het patroon. Doordat hij zelf ingrijpt, zorgt hij dat de organisatie haar beloftes nakomt. Afdelingshoofden volgen hem hierin en wie het niet bevalt vertrekt, of is zijn eigen koers gaan varen.

Patronen die jaar in jaar uit voortbestaan, kunnen zó hecht verankerd raken, dat ze ‘los’ komen van de persoon van bijvoorbeeld directeur Mees. Dit komt, omdat de

afdelingshoofden onder hem zich in het patroon voegen door de gevraagde rol op zich te nemen. En de medewerkers doen vervolgens hetzelfde. Het is daarmee een subtiel spel van reageren op elkaar, dat meestal niet al te bewust gaat en waar uiteindelijk de gehele organisatie bij betrokken kan raken. Degene die Mees opvolgt, treft dan een organisatie aan, waar nauwelijks verandering is aan te brengen in de cultuur, omdat het gehele systeem binnen de organisatie is gegroepeerd rondom het patroon. Ingrijpen in de autonomie - zoals in dit voorbeeld - kan tot een heftige, agressieve reactie leiden. Een nieuwe directeur die invoegt in het bestaande patroon wordt het gemakkelijkste geaccepteerd, omdat dit plekje als het ware 'vrij' is. Ook voor deze senior-manager kan een eenmaal ingezet patroon een zodanig zware dynamiek met zich meebrengen, dat deze niet veel anders kan dan erin meegaan. Dit wordt meestal versterkt door de eigen persoonlijke patronen, die naadloos in het organisatiepatroon lijken te 'passen'.

196

1. Intervenieren op microniveau

Patronen zoals in het bovenstaande voorbeeld over directeur Mees kunnen systemisch worden. Er zijn dan hardnekkige (zichzelf rondraaiende) vicieuze cirkels ontstaan. Ooit op microniveau begonnen - opgewekt met voorbeeldgedrag - genereren zij organisatiepatronen waar niemand meer iets aan lijkt te kunnen doen en waar oorzaak en gevolg niet meer zijn aan te wijzen. Het zijn zichzelf versterkende (positieve of negatieve) spiralen van actie en reactie in de interactie en de betrekkingen geworden. Het gedrag van manager A roept het gedrag op van groep B (of omgekeerd), dat vervolgens weer het gedrag van groep C en D oproept. En dat gedrag versterkt op zijn beurt weer het gedrag van manager A. Een uitgebreide beschrijving van deze zogenaamde systemische patronen is te vinden in HOOFDSTUK 2 '*Zich herhalende patronen in organisaties*' en HOOFDSTUK 6 waarin beschrijvingen worden gegeven van het patroon verbonden met '*de sandwichpositie van de middenmanager*' en het '*daadkrachtpatroon*' en het '*interactieve patroon*' als veel voorkomende veranderstijlen.

Er zijn verschillende manieren om systemische patronen te diagnosticeren en te doorbreken. Het patroon kan door de adviseur worden gereconstrueerd als een systeemdiagram, bijvoorbeeld door gesprekken te houden met een dwarsdoorsnede van de organisatie. Vervolgens kunnen het systeemdiagram (of daarvan afgeleide hypothesen) worden besproken met de vertegenwoordigers van de organisatie. Of er kan voor worden gekozen om de organisatie te laten participeren, door het patroon samen met de organisatie te reconstrueren. In dit hoofdstuk is de aandacht op deze laatste wijze van intervenieren gericht. De focus ligt hierbij op gedragsinterventies en niet op het reconstrueren van patronen als een technisch ambacht. Geïnteresseerden verwijs ik hiervoor naar andere artikelen (bijvoorbeeld *Vermaak* 2003).

De uitgangspunten en interventiemethodieken die in dit hoofdstuk worden beschreven, zijn gebaseerd op de systeempsychodynamische theorie, die wordt besproken in HOOFDSTUK 2 *'Zich herhalende patronen in organisaties'*. De beschreven interventies hebben in dit kader hun wortels. Ook een ander belangrijk uitgangspunt is van deze theorie afkomstig, namelijk dat systemische patronen in wisselwerking kunnen staan met persoonlijke patronen van invloedrijke spelers (Kernberg 1998).

2. Het meest invloedrijke team

De cultuurinterventies vinden plaats op gedragsniveau (microniveau), om vervolgens verandering op organisatieniveau (macroniveau) te realiseren. Dat systemische patronen verbonden zijn met persoonlijke patronen (en dat vooral invloedrijke spelers deze vestigen, onderhouden én kunnen doorbreken) is de reden voor de aandacht voor het meest invloedrijke team. Samen met hen wordt het patroon gediagnosticeerd en worden er interventies gedaan om dit te doorbreken. Natuurlijk zijn er meerdere partijen en spelers in een patroon betrokken. Soms zelfs de gehele organisatie. Maar de hoofdrolspelers hebben door (informele) macht een groter aandeel, zodat hun voorbeeldgedrag meer invloed heeft. Eenvoudig omdat het meer in beweging brengt. Hun invloed ligt zowel in het faciliteren van het bestaande - ook als ze van de bestaande patronen niet de initiator zijn - als in het veranderen en het bestendigen ervan. De beschreven methodiek is een groepsinterventie en geschikt wanneer een dominantie coalitie zélf met het onderwerp cultuur aan de slag wil. Ik spreek steeds van een team, maar het kan ook gaan om een groep die een gelegenheidssamenstelling is, of om een groep met informele invloed en macht.

197

Met deze invloedrijke groep moet het contract voor de cultuurverandering worden gesloten en hun wordt commitment gevraagd op belangrijke uitgangspunten van de interventie. Die overigens anders is dan een reguliere interventie met een expertpositie voor de adviseur en die meestal veel aandacht heeft voor cultuurprogramma's met andere lagen in de organisatie dan het invloedrijke team zelf. Dat commitment betreft de tijd en ruimte die door henzelf voor reflectie zal moeten worden ingeruimd, de idee dat het team zelf de patronen reconstrueert (en dus zelf de meest invloedrijke speler is) en dat het team zelf verantwoordelijk is voor de veranderingen die het wil gaan realiseren.

Voorbeeldgedrag

Cultuurveranderingen kunnen gepaard gaan met (ernstige) afweer. De afweer is ‘ongezond’ als daardoor het eigen aandeel in disfunctionele, terugkerende patronen wordt vermeden. Er zijn dan onbenaderbare onderwerpen en daarmee kunnen ongewenste aspecten van de cultuur in stand worden gehouden. De wijze waarop organisaties dit doen, loopt uiteen van iemand van de andere partij zondebok maken tot en met zelf (als invloedrijke spelers) weinig tijd steken in de cultuurverandering.

Incompetent

In een organisatie waar gesprekken worden gevoerd over de ongewenste aspecten van de cultuur, verwijzen de directeurs naar het incompetente middenmanagement, het middenmanagement wijst naar de medewerkers, die vervolgens op hun beurt de hoogste directeur tot hoofdschuldige bombarderen. Het blijkt niet mogelijk een gesprek op gang te krijgen over het eigen aandeel in het patroon van iedere laag.

198

Het is de kunst om entree te krijgen bij de (meestal) beperkte groep invloedrijke spelers. Dit kan soms direct, maar het is meestal een geleidelijk proces waar de tijd voor moet worden genomen. In het veranderingsproces zal er vervolgens ook een koppeling moeten plaatsvinden van de individuele managementstijl van deze betrokkenen aan de disfunctionele en gewenste culturele patronen. Als het niet lukt om entree te krijgen bij de meest invloedrijke groep, zal de cultuurverandering - door de omtrekkende bewegingen - veel inspanning (in tijd en geld) kosten en weinig opleveren. Als er door de hoofdrolspelers niet anders wordt gestuurd in het eigen gedrag en er niet congruent wordt gehandeld, zal het moeilijk zijn de cultuur te veranderen, omdat organisaties zich naar dat gedrag richten.

Zelf een vaardige pen

In een organisatie wordt in het kader van een cultuurverandering besloten, dat verantwoordelijkheden lager in de hiërarchie moeten worden belegd. Eén van de gevolgen is, dat het schrijven van beleidsnotities niet meer door het middenmanagement zal worden gedaan, maar door seniormedewerkers. Er doet zich een ernstig incident voor: een middenmanager met een zeer vaardige pen, gaat - met de beste bedoelingen - zélf aan de slag, nadat deze de notitie van

de senior medewerker heeft afgekeurd. Hij heeft echter onvoldoende door, dat juist dit incident - waarin hij niet congruent handelt - het bestaande patroon bevestigt.

Als de interventie inderdaad met het meest invloedrijke team kan worden gedaan, kan deze in een cultuurtraject in veel gevallen dé hoofdinterventie zijn. In enkele gevallen zullen er aanvullende interventies nodig zijn, om het gewenste gedrag van (leden van) het invloedrijke team te ondersteunen of verder in de organisatie te verspreiden. In de paragraaf die gaat over ‘van team naar organisatie’ zullen een aantal afwegingen worden gegeven.

199

3. Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken

Hoe gaat het proces van interveniëren nu in de praktijk in zijn werk? Ik illustreer dat aan de hand van de belangrijkste methodische uitgangspunten en geef steeds concrete voorbeelden van interventies.

- procespositie.
- het borgen van reflexieve ruimte.
- meerdere wijzen van betekenisgeving.
- casuïstiek in het ‘hier en nu’ als aangrijpingspunt.
- de relatie van de adviseur met het systeem.

Procespositie

Juist het gewoontegedrag en de eigen betrokkenheid maken het voor degenen die een patroon bevolken zo lastig om met afstand te kijken naar het eigen gedrag en op de onderlinge interacties en onderliggende veronderstellingen te reflecteren. De adviseur dient als een extra oog en oor en steunt het team deze reflexieve positie in te nemen. Deze helpt waar te nemen, de impliciete regels te articuleren, de terugkerende patronen te reconstrueren en deze kritisch te beschouwen. De adviseur is een tijdelijke steunzender waarop door het team kan worden geleund: hij is als het ware een soort verlengstuk.

Het team is de expert. Dit is gebaseerd op de veronderstelling dat de meeste kennis en kunde over het domein en de context bij het team zelf aanwezig is. De procespositie van de adviseur is niet honderd procent. Om verandering te bevorderen zal deze ‘spelen’ met positie en neutraliteit, zowel in zijn verhouding tot het patroon als tot de expertrol. Een team zal behoefte hebben aan steun bij de vraag, of de huidige organisatiepatronen leiden tot gezonde of ongezonde organisatieontwikkeling en

wat daarbij de gebruikelijke inzichten zijn. Toch stelt ook dan de begeleider zich niet op als een expert, maar zal hij eerder prikkelen en stimuleren. Soms door het stellen van vragen, op andere momenten door het geven van oordelen, adviezen of het laten blijken van zijn verwondering of bewondering. Hij zal de verantwoordelijkheid bij de organisatie laten, zoals in het onderstaande **VOORBEELD** van een interventie.

Functioneel of disfunctioneel patroon?

Organisatie X wordt gedreven door de inhoud en geleid door de waan van de dag. De focus op de korte termijn leidt tot uitstekende prestaties. De omgeving eist een snel reactievermogen en dat is iets waarin het management excelleert. Er is echter ook een keerzijde. Er is geen tijd voor lange termijndenken. Voor gewone onderwerpen, waaraan intussen door de rest van de organisatie hard wordt gewerkt, is meestal geen tijd in de besluitvormingsagenda. Hierdoor bestaat de kans dat nieuwe issues niet meer tijdig worden geïdentificeerd, zo zelfs, dat de eigen crisissen zouden kunnen worden gegenereerd. Ook bestaat er het risico dat een deel van de organisatie het gevoel krijgt er niet meer bij te horen of van betekenis te zijn. Dat kan een negatief effect hebben op de motivatie. In het cultuurtraject maakt het directieteam nu eens tijd vrij om de mogelijk negatieve gevolgen van de 'uitstekende prestaties' met elkaar door te spreken. Hiertoe aangemoedigd door de adviseur nemen zij zich voor hierover navraag te gaan doen bij de afdelingshoofden.

200

Het borgen van de reflexieve ruimte

Voor de interventie is een geleidelijk proces nodig, waarin het opbouwen van vertrouwen en veiligheid is geborgd. Dat gaat hand in hand met het gegeven dat patronen zich niet in een achternamiddag laten kennen. Het team is met elkaar aan het puzzelen, ontwikkelt hypothesen, verwerpt ze weer en verzint nieuwe. In de praktijk is het zo, dat het patroon zowel voor het team als voor de adviseur geleidelijk aan duidelijk wordt. Het reconstrueren van patronen is niet alleen een analytisch proces, maar ook een emotioneel proces. Het is de rol van de adviseur om bij het emotionele proces voor de groep als een tijdelijk 'object' te fungeren, waaraan het vertrouwen zich in eerste instantie zal gaan hechten. Hij zal dat vervolgens bewust moeten gaan verleggen naar de groep, zodat deze elkaar gaan vertrouwen en zich met elkaar veilig gaan voelen. Hoe hoger het team in de hiërarchie zit, hoe onveiliger zij zich meestal ten opzichte van elkaar voelen en hoe moeilijker het zal zijn de wijze bespreekbaar te krijgen waarop ieder in het team de cultuur zelf faciliteert. Dat vraagt om een open en kwetsbare opstelling en dat kost tijd.

Meebewegen

In een cultuurverandering is reflexieve ruimte gecontracteerd voor de periode van een jaar. Het gehele team heeft hiermee ingestemd. Eén van de directeuren blijft zich verzetten. De afspraken die hij met de adviseur maakt, worden ingekort of op de lange baan geschoven. Als de afspraken tenslotte toch doorgaan, wordt er gestart met het flink tekeergaan over het ingezette traject en de tijd die het hem kost. In de ruimte buiten de deur moppert hij op het comfort van de stoelen, de lange sessies en het overloze gepraat. De adviseur beweegt mee en als het hem uiteindelijk lukt wat vertrouwelijker met deze directeur te spreken, vertelt deze hoe ongemakkelijk, onveilig en weinig gewaardeerd hij zich voelt in het team en hoe hij aarzelt zich bloot te geven.

201

De adviseur is een tijdelijke verbinding, langs wie de toekomstige relaties lopen die in het team moeten gaan ontstaan. Hij moet 'apartjes' organiseren, meebewegen, behoedzamer zijn dan de groep, vertrouwelijkheid respecteren en meervoudig partijdig blijven. Maar ook met alle partijen een verbinding kunnen aangaan, vertrouwen kunnen vestigen en onderhouden met meerdere partijen is een essentiële vaardigheid.

Meerdere wijzen van betekenisgeving*Zoals vroeger gaat niet meer*

Een cultuurtraject heeft na een uitgebreide diagnosefase in een interactief gezamenlijk proces goed zicht op de culturele knelpunten gerealiseerd. Eén van de directeuren verzucht dat het niet meer mogelijk is om zoals 'vroeger' te kijken. Zij voelt zich nu alle dagen geconfronteerd met een probleem, dat haar vroeger niet eens opviel.

Veelal blijkt dat gewoontes zó gewoon zijn geworden, dat het team geen weet heeft van het eigen gedrag en dit dus ook niet benoemt. De adviseur ondersteunt het invloedrijke team daarom bij het proces van betekenisgeving aan organisatiepatronen, door het faciliteren van de dialoog erover. Wat wordt er door de hoofdrolspelers eigenlijk waargenomen? Denkt ieder daar hetzelfde over? Is het gewenst zoals het gaat? Er blijkt in de praktijk veel bewustwording en soms zelfs gedragsverandering plaats te vinden, door teams zélf met elkaar van gedachten te

laten wisselen. Door hen te laten kijken naar wat zij de terugkerende patronen in hun cultuur vinden en of ze deze als functioneel of disfunctioneel beoordelen.

Wat er meestal moet veranderen is, dat het team de eigen dominante (vaak gesloten) cultuur openstelt voor meerdere werkelijkheden. Dat kunnen invloeden zijn van buitenaf én van binnenin. Dit gaat meestal het beste in een proces, waar geleidelijk van één naar meerdere wijzen van betekenisgeving wordt gegaan. Van de adviseur vraagt het een goed gevoel voor het moment waarop de 'kloof' tussen verschillende werkelijkheden zichtbaar en expliciet kan worden gemaakt en of daarover een constructieve dialoog kan zijn. De adviseur moet zich daarom steeds bewust zijn tot welke realiteit c.q. wijze van betekenisgeving de groep (en hijzelf) zich verhoudt en dit - zonodig - naar de groep expliciteren.

202

De adviseur kan dit proces van betekenisgeving op verschillende manieren bevorderen. Allereerst door de teamleden te ondersteunen bij het inbrengen van de eigen visie in het team. Bijvoorbeeld door het voeren van individuele voorgesprekken. Deze voorgesprekken helpen de teamleden niet alleen bij het formuleren van hun visie (anders dan de dominante), maar ook bij het vestigen van de relatie en het opbouwen van vertrouwen. Zij hebben bovendien als effect, dat de teamleden meestal heel nieuwsgierig worden naar diagnoses van de anderen. Een bijkomend gevolg is, dat het de adviseur zelf alerter maakt op de mogelijke patronen, zodat hij zijn 'oog- en oorfunctie' als hulpstructuur beter kan inzetten.

De tweede manier om betekenisgeving te bevorderen, is door het team te ondersteunen het perspectief te verruimen met observaties van buiten het team. De adviseur zal met het team moeten bespreken welke andere perspectieven het - naast die van henzelf - wil betrekken en hoe dat proces wordt georganiseerd. Wie zijn de groepen van wie de perspectieven belangrijk worden gevonden? Gaat het team de interactie zelf organiseren? Doet de adviseur dat voor het team (als een soort onderzoeker) of met hen samen? Gaat de adviseur het team observeren? Of is een onafhankelijk onderzoek het beste? De adviseur moet zich hier goed bewust zijn, dat de wijze waarop dit proces wordt ingericht iets met de wijze van betekenisgeving doet.

Vershoven rollen

Een directieteam was erg tevreden met de bedrijfsresultaten die waren bereikt. Het was hard werken geweest, maar dat werd goed gemaakt door het scoren. Uit de door de adviseur gestelde diagnose bleek, dat het middenmanagement vond dat er te weinig verantwoordelijkheid aan hen werd gedelegeerd en dat de

directie bestond uit meewerkende voormannen. Toen de adviseur dit spiegelde aan het team, werd er wat gefronst, maar werd dit beeld vervolgens ook weer snel verworpen als ‘niet relevant’ en afkomstig van klagers en zeurpieten. In de tijd gezien wilde het team pas een stuk verderop in de cultuurverandering ook dit (andere) perspectief op hun succes bespreken. Pas toen wilden/konden zij onder ogen zien dat de verschoven rollen een gevolg waren van hun eigen harde werken. Dit had als resultaat dat het directieteam iets aan deze verschoven rollen wilde gaan doen, omdat het uiteindelijk beseftte, dat zij het potentieel niet meer uit hun organisatie haalde. De directie nam zich vervolgens voor om de laag onder hen weer ‘in positie te brengen’.

203

De meeste teams blijken gaandeweg op te schuiven in wat zij als diagnose stellen. Zij nemen meestal kleine stapjes in perspectiefverruiming. Te grote afwijkingen van de eigen wijze van betekenisgeving kunnen heftig worden afgewezen, zoals in het bovenstaande voorbeeld. Dit heeft twee gevolgen. Gaat het team al te snel zelf de organisatie in om te gaan luisteren of in dialoog te gaan, dan kan dit averechts werken, omdat het team afwijst wat het te horen krijgt of hier ‘onhandig’ op reageert. Dat geldt eveneens voor sterk afwijkende visies binnen het team. Invloeden van buitenaf worden bevorderd, doordat de adviseur wordt geaccepteerd als veilige ‘verwoorder’ van wat derden vinden. Door de gecontracteerde reflexieve ruimte én de aanwezigheid van de adviseur zullen ook invloeden van binnen worden bevorderd. Op die manier kan bijvoorbeeld een van de leden van het team die daarvoor nooit de kans kreeg, nu wél aandacht krijgen voor zijn of haar visie.

Het gebeurt weinig dat in een cultuurtraject de waarnemingen van het begin ook die van het einde blijken te zijn. Het is eerder een ‘ui’ die wordt afgepeld. De buitenkant ervan is gemakkelijk te benaderen, maar het binnenste - meer pijnlijke - gedeelte komt pas in een later stadium naar buiten. De wijze van betekenisgeving verandert, doordat gaandeweg meer wordt opengestaan voor andere wijzen van betekenisgeving. De kans is veel groter dat de kern is bereikt, als er de tijd wordt genomen en geleidelijk wordt gewerkt. Er moet op een gegeven moment wel worden ‘gestold’. Gestopt worden met afpellen. Dat kan door de diagnose in de tijd in te perken, bijvoorbeeld door een gegeven periode af te spreken of meetmomenten in te bouwen. Ook hiervoor moet de verantwoordelijkheid bij de groep blijven: die moet het gevoel hebben de essentie te pakken te hebben. Dan is het goed.

Casuïstiek in het hier en nu als aangrijpingspunt

In de casuïstiek van het werk van alledag manifesteren de patronen zich het meest concreet. Teams weten meestal heel goed antwoord op de vraag welke casuïstiek

kenmerkend is voor de situaties waar zij tegen hun weerbarstige patronen aanlopen of waar ze juist floreren. Door deze voorbeelden te ontleden, krijgt een groep niet alleen toegang tot de patronen, maar wordt zij daarmee ook alerter op haar dagelijkse handelen en het gaat de groepsleden - als het goed is - geleidelijk aan steeds beter lukken daar zelf bij stil te staan.

De as

Uit de cultuurdiagnose blijkt dat twee spelers in het team een hechte relatie met elkaar hebben. Deze gaat zó ver, dat anderen uit het team zich buitengesloten voelen. Dit punt is al met het directieteam besproken en ieder hield toen wat afstand. De adviseur neemt waar dat tijdens een van de werkconferenties dit patroon zich in het hier en nu voordoet, als de twee in een soort 'as' steeds het hoogste woord voeren. Hij wijst hierop. In het team ontspint zich vervolgens een levendig gesprek, waarbij ook het negatieve effect van het patroon op de anderen aan bod komt.

204

Het doel is de cultuur in een interactief proces 'nauw op de huid' te krijgen. Het hier en nu staat tegenover het daar en dan. Door de cultuurverandering ver weg te starten in een aangenaam oord, kan de eerste stap worden gezet door het in een veilige omgeving (ver weg van het dagelijkse werk) eens over de terugkerende patronen te hebben. Het kan echter ook één van de mechanismen worden om verandering af te weren en in het daar en dan te houden. De adviseur moet hier bewust in interveniëren. De interventie waarvan steeds het meeste effect kan worden verwacht is in het hier en nu brengen. Het liefst als een emotionele ervaring. Hier moet in het algemeen gaandeweg naar toe worden gewerkt. Dat kan op verschillende manieren, zoals in de onderstaande voorbeelden van interventies. In het eerste voorbeeld neemt de adviseur het initiatief om het patroon dat hij waarneemt te articuleren. In het tweede voorbeeld geeft de adviseur juist het voortouw aan het team. Dit heeft te maken met de inschatting die de adviseur moet maken, over wat het team kan verdragen.

De wandelgangen

In een managementconferentie wordt door het directieteam besproken, hoe het in de nieuwe cultuur gewenst is dat interactie plaatsvindt in de officiële communicatie, in plaats van via de gegroeide gewoonte om alles in de wandelgangen af te doen. Tijdens de pauze wordt de adviseur door een van de

directeuren aangeschoten met een wandelgangengerucht. De adviseur besluit de manager die dit bij hem aankaartte te vragen, dit na de pauze expliciet - in de formele communicatie - aan de orde te stellen.

Het is een leerproces van reflecteren en feedback geven, waarvan de idee is dat een groep dat uiteindelijk op eigen kracht kan. Daarmee zal een verandering kunnen worden vastgehouden, zodat kan worden geïntervenieerd in een organisatiepatroon. De adviseur is een tijdelijk object, om de feedback naar en in het systeem te organiseren en zal (vooral in het begin) deze rol op zich nemen. Doel is (in het hier en nu) een feedback op het patroon door de spelers zelf. Reflection-in-action (dus tijdens het dagelijkse werk), is daarbij moeilijker dan reflection-on-action (na het werk in een reflexieve setting). Dat kan alleen in een stapsgewijze opbouw.

205

De relatie van de adviseur met het systeem

Een cultuurverandering op deze wijze vormgegeven, vraagt om een specifieke relatie van de adviseur met het team. De adviseur dient als ‘tijdelijk object’ en moet zich daartoe intensief met het team kunnen verbinden, maar er ook uit kunnen blijven en afstand houden. Eén van de gevolgen van de verbinding die de adviseur aangaat met het team is, dat zich in de betrekkingen tussen hem en het team ook de culturele organisatiepatronen zullen voordoen. De adviseur moet er alert op zijn, dat in de positie die hem door het team wordt gegeven, het disfunctionele patroon onzichtbaar kan worden gemaakt.

Als de adviseur bijvoorbeeld de leiding neemt van werkconferenties van het team, omdat hij dat nu eenmaal altijd doet als dat wordt gevraagd, kan hij niet meer waarnemen hoe het leidinggeven aan het team in de dagelijkse praktijk gebeurt. Dat is mij eens overkomen en ik realiseerde mij pas wat onzichtbaar was gemaakt, toen ik de bestuursvoorzitter ‘toevallig’ in zijn leiderschapsrol zag. Ik schrok van wat ik waarnam: opeens zag ik dat er een heel ander probleem was dan het vraagstuk waar we tot die tijd samen over hadden gesproken. Ik had mij laten misleiden en er niet bij stilgestaan, dat dit wel eens het geval zou kunnen zijn.

Het gaat er hierbij niet om dat de wijze waarop een adviseur relateert aan het systeem goed of fout is, maar dat het iets doet met het patroon. De relatie van de adviseur met het systeem is daarmee een potentiële kennisbron, wanneer aan de interactie en de patronen die zich hierin voordoen, door de adviseur betekenis wordt gegeven, doordat deze hierop reflecteert. Zoals in het onderstaande **VOORBEELD**.

Net zoals aan de adviseur

In een cultuurtraject dat wordt begeleid, wordt het geheel aan de adviseur overgelaten hiervoor structuur, programma en overleg- en beslismomenten te bedenken. Er worden geen expliciete wensen geformuleerd. De adviseur merkt dat dit anders is dan bij andere opdrachtgevers, maar weet nog niet de betekenis. Later ontdekt hij, dat één van de disfunctionele patronen in de organisatie is, dat aan professionals veel autonomie en nauwelijks sturing wordt gegeven. Net zoals aan de adviseur.

206

Het kan ook zijn dat een adviseur als gevolg van de noodzakelijke nabijheid - onbewust - gaat versmelten (colluderen) met het team. Deze raakt dan als het ware ingezogen in de cultuur en gaat deze - zonder dat hij dat zelf merkt - reproduceren in zijn eigen gedrag. Er is sprake van een collusie¹, wanneer adviseur en organisatie in de relatie die zij met elkaar aangaan - onbewust - 'samenspannen' in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. Een collusie tussen adviseur en organisatie is aan de ene kant een functioneel proces, dat nodig is om de relatie te vestigen én te behouden. Hiertoe zal altijd een zekere mate van samengaan moeten plaatsvinden. Het gevaar van een collusie is echter, dat deze héél geleidelijk en ongemerkt overgaat in een (onbewust) zichzelf verliezen. En er zelfs toe kan leiden dat de adviseur of manager ongemerkt met iets bezig gaat, dat achteraf 'verkeerd' aanvoelt of opvallend anders is. Zó zelfs, dat deze uit zijn rol valt of zijn grenzen verliest, zoals in het onderstaande VOORBEELD, waar de adviseur zijn onafhankelijkheid om waar te nemen en te interveniëren lijkt te hebben verloren.

Tegen een stootje kunnen

Een directieteam heeft als cultuurpatroon, dat er stevige debatten worden gevoerd. Het liefste met het mes op tafel. Als je daar tegen kunt, hoor je bij de groep die er toe doet. De organisatie heeft hiermee een 'in-group' en een 'out-group' in het leven geroepen, zo is bekend uit de diagnose die is gehouden. Op een gegeven moment wordt ook de adviseur mikpunt van een dergelijk debat. Die wil zich niet laten kennen en lacht hartelijk mee. De adviseur die het goed kan vinden met het team, is van het kaliber stevig en kan wel tegen een stootje. Bij zichzelf bemerkt deze echter wel het eigenlijk niet zo leuk te vinden zo weggezet te worden. Hij wil zich echter niet laten kennen en drukt dat gevoel weg.

¹ Meer over collusie en parallelprocessen in hoofdstuk 3 'Het vermogen om te verdragen'

Dat een collusie aan de ene kant nodig is om de relatie te vestigen en te behouden, en aan de andere kant het gevaar inhoudt dat een adviseur zijn grenzen verliest, veroorzaakt een dilemma. Het maakt het moeilijk te onderscheiden, welk gedrag van de adviseur nodig is om in te voegen en welk gedrag de adviseur aan kracht laat inboeten om zijn rol te spelen. Of waarmee deze zelfs uit zijn rol valt en niet meer in staat is terugkerende patronen te herkennen en te doorbreken, omdat hijzelf ingezogen is geraakt.

Een collusie moet niet als een incompetentie worden beschouwd van een adviseur die teveel samengaat, kwesties onbesproken laat en/of ‘uit zijn rol’ valt. Een collusie kan worden benut als een manier van het zelf leren kennen van het organisatiepatroon en voor het verkennen van mogelijkheden tot doorbreking. De adviseur moet dan wél in staat zijn om op de collusie te reflecteren en deze om te zetten in een productieve interventie. Wanneer de adviseur of manager erin slaagt om wat hij uit de collusie ‘leert’ met de organisatie te gaan bespreken, kan juist dit een interventie zijn, waarmee een stap wordt gezet om het patroon te doorbreken.

207

4. Van team naar organisatieniveau

In deze aanpak van een cultuurverandering krijgt het invloedrijke team gaandeweg zicht op het zich herhalende organisatiepatroon, de productieve en disfunctionele aspecten én zijn eigen aandeel als invloedrijke speler. De vraag die vervolgens rijst is, hoe het terugkerende patroon op organisatieniveau kan worden doorbroken. Hier spelen verschillende dilemma’s die maken dat er in de ene context voor een andere aanpak zal worden gekozen dan in de andere. Er zijn twee hoofdlijnen in de aanpak.

De eerste aanpak is, dat het invloedrijke team na een korter of langer eigen traject de gewenste cultuur gaat ‘doen’ zonder dat daar omheen cultuurprogramma’s of andere communicatieve processen worden georganiseerd. Behalve dat wellicht op een enkele plek wat individuele ondersteuning wordt geboden, bijvoorbeeld via een (team-)coach. In dit geval wordt de organisatie ook niet meegedeeld dat er van een cultuurverandering sprake zal zijn, hoogstens wordt desgevraagd toelichting gegeven. De tweede variant is, dat het invloedrijke team in een interactief proces delen van de organisatie betreft in het eigen proces van verandering en daarmee tevens ook ‘pull effecten’ organiseert. Dat kan als scharnierende aanpak (waarbij het invloedrijke team samen met de organisatie optrekt) of als een cascadeaanpak (eerst het invloedrijke team en dan in volgorde de ‘rest’ van de organisatie).

De belangrijkste vragen die aan deze keuze ten grondslag liggen, zijn: hoe is het met het lerend vermogen van het invloedrijke team? Is het in staat tot reflectie op

het eigen patroon? Staat het open voor andere wijzen van betekenis geven dan de eigen? De door het invloedrijke team georganiseerde interactie met de organisatie, kan reflectie op het eigen handelen versterken, door het bieden van meerdere perspectieven. Juist echter als het team niet open genoeg is voor leren, reflectie en andere perspectieven, zal de interactie contraproductief kunnen werken.

208

Daarnaast spelen veiligheid en vertrouwen een rol. Er moet in de organisatie een basisniveau van vertrouwen en veiligheid aanwezig zijn, om met elkaar een uitwisselingsproces te kunnen hebben van reflection on action en (uiteindelijk) reflection in action. Het is hierbij geen probleem als de adviseur nog functioneert als hulpstructuur voor ‘oog en oor’ van het team. Met andere woorden, als de adviseur een aanzienlijk aandeel heeft in het mogelijk maken deze interactie. Het is wél een probleem, als het team op zichzelf gefixeerd blijft en bezig is met zoeken naar zondebokken, het idealiseren van zichzelf, naar de actie schiet of alles abstract houdt, zwart-witdenkt of alles weg nuanceert (“Dit is niet ons patroon, maar een incident”), maar één perspectief op het patroon heeft (namelijk het eigen), weinig realiteitsbesef heeft en niet in het hier en nu kan werken.

Sommige teams en organisaties zijn bij het begin van een cultuurtraject al behoorlijk gezond. Wat dan contrair kan zijn is, dat de gevolgen van de ongewenste cultuur ook niet levensbedreigend zijn. Een team dat ‘ongezonder’ in elkaar zit kan juist een veelheid aan cultuurvraagstukken hebben die wél organisatiebedreigend zijn.

Besluiteloosheid

Een cultuur van besluiteloosheid bleek als belangrijkste oorzaak te hebben, dat de bijeenkomsten van de directie gesloten, formeel en uiterst onveilig waren.

De besluiteloosheid bleek het ondergrondse verzet. Géén van de directeuren had ooit tussentijds contact met een ander, liet het achterste van zijn tong zien of gaf openlijk weerwoord aan de bestuursvoorzitter. Men voerde de besluiten gewoon niet uit of kwam er keer op keer op terug, om ze op die manier te traineren. Dit werd de adviseur in individuele voorgesprekken verteld. Voor de meeste van hen was het de eerste keer dat ze met iemand over dit onderwerp spraken.

Tot besluit een wat uitgebreidere CASUS ‘Besluiteloosheid’. In deze situatie is in totaal een jaar uitgetrokken om deze directie met elkaar diagnose te laten stellen, zicht te geven op het patroon en het eigen aandeel, een hechte band te creëren en zich stevig genoeg te laten voelen om het gewenste gedrag neer te zetten in de organisatie. Het vestigen van een onderlinge informele(re) communicatiecultuur, het versterken

van de banden en het zorgen voor openheid in de formele communicatie, waren de interventies die nodig waren om de besluiteloosheid te doorbreken. Op die manier kon de productontwikkeling (die in een impasse was geraakt) weer in versnelling komen.

In de praktijk waren ongeveer acht bijeenkomsten van een of twee dagdelen nodig, evenals een aantal individuele sessies met de leden van het team. Wat zij deden werd niet geïnterpreteerd als een cultuurverandering in de hele organisatie, hoewel het wél om organisatiepatronen ging. De conclusie van het team werd, dat het als vervolgstap nodig was om op organisatieniveau te interveniëren. De besluiteloosheid was namelijk in de haarvaten van de organisatie gaan zitten. Er bestond anders een gereede kans dat het bestaande patroon het directieteam terug zou zuigen naar de oude positie. De bedrijfsonderdelen van de directeuren, inclusief de afdelingshoofden en medewerkers, waren er namelijk aan gewend geraakt dat het met besluiten nemen niet zo'n vaart liep en dat er alle ruimte was om de eigen koers te blijven varen.

209

De keuze werd de interventie in de lijnorganisatie te doen. In het dagelijkse werk. Het directieteam kwam met elkaar overeen om gedurende de komende periode in de eigen managementteams (MT's), steeds de tijd te nemen om bij een actueel incident stil te staan (iets dat voorheen nooit gebeurde), daar feedback op te geven (iets dat voorheen ook nooit gebeurde) en te kijken welke effecten dat zou gaan opleveren. Zij spraken af in de eigen directies zoveel mogelijk in het hier en nu te gaan werken. Het directieteam beseftte dat hier de tijd voor moest worden genomen en besloot ook hier een jaar voor uit te trekken. De leden van het directieteam kozen er bewust voor om geen brede dialoogaanpak te doen en hun plannen aan te kondigen, zoals in een traditioneel cultuurtraject een voor de hand liggende vervolgstap zou zijn. Met de adviseur werd afgesproken, dat deze ondersteuning zou verlenen door bij de eigen MT's van de directeuren als observator aanwezig te zijn en beschikbaar te zijn voor nagesprekken. Zowel voor het team als individueel.

5. Slot

Met de beschreven interventie zijn in de praktijk goede ervaringen opgedaan. Gedragsveranderingen bij teams die op deze manier zijn begeleid, lijken te beklijven. Er zijn echter ook nadelen aan de interventie verbonden. Dat is allereerst de tijdsinvestering die het vraagt. We spreken dan al gauw over een periode van een jaar tot zo'n anderhalf jaar. Veel organisaties krijgen in een dergelijke tijdsspanne met nieuwe prioriteiten te maken en invloedrijke teams kunnen van samenstelling veranderen. Omstandigheden die veroorzaken dat op de reflexieve tijd wordt gekort en die zelfs kunnen maken dat de aandacht geheel weer van de cultuur wordt

afgewend. Dat zijn echter risico's die ook bij normale aanpakken op de loer liggen. Een groot voordeel van deze microaanpak is dan, dat deze beperkt is tot één of meer invloedrijke teams. Daarmee is deze aanpak minder aanleiding voor het cynisme dat cultuurveranderingen die grootschalig worden ingezet meestal oproept bij middenmanagement en medewerkers. Niet in de laatste plaats, omdat het helaas meer gewoon dan ongewoon is, dat die initiatieven na een aftrapbijeenkomst of een machteloze werkgroep een stille dood sterven. Dit bepaalt mede het slechte imago van cultuurveranderingen. Zou deze interventie op microniveau bij een invloedrijk team beklijven en een flinke periode kunnen worden vastgehouden, dan is er in ieder geval bereikt dat er via 'voorbeeldgedrag' iets positief zal gaan veranderen.

Literatuur

Kernberg O. (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations.* - Michigan : Yale University Press

Vermaak, H. (2003), *Betekenis van een diagnose met een causaal diagram, file C1020.* In: Cozijnsen, A.J.(red.)

Vermaak, H. (2006), *Interactief werken met causale diagrammen,* In: M&O nr. 3/4 - 2006, Tijdschrift voor Management & Organisatie

Kwetsbaarheid en afhankelijkheid

213



Hoofdstuk 9

Kwetsbaarheid en afhankelijkheid

Over de relatie tussen bestuur en toezicht

Wanneer is bij publieke instellingen sprake van een goede relatie tussen bestuur en toezicht? Een belangrijke vraag omdat bij deze instellingen bestuur en toezicht sterk op elkaar zijn aangewezen. Er zijn immers geen aandeelhouders, zoals bij het bedrijfsleven. Geldverstrekkers en overheid staan in het algemeen op afstand. Andere partijen, zoals medezeggenschap (OR) en cliënten (MR), hebben een beperkte invloed. Toezicht op het toezicht is er nauwelijks. Het is daarom van betekenis de rol van het toezicht te beschouwen vanuit een relationeel perspectief. Ik heb hier inzicht in gekregen door circa twintig gesprekken te voeren met toezichthouders en bestuurders bij publieke instellingen over de wijze waarop de onderlinge relatie door hen wordt vormgegeven. Degenen die vinden dat er in hun situatie effectief toezicht wordt gehouden beschrijven op kernaspecten een andere relatie dan degenen met een niet-effectieve toezichtrelatie. Vanuit systeempsychodynamisch perspectief is relevant dat bovendien verschillend wordt omgegaan met kwetsbaarheid en afhankelijkheid.

Inleiding

In de discussie over de governance van maatschappelijke instellingen is er veel aandacht voor structuur, regels en gewenst gedrag. De relatie tussen bestuur en toezicht blijft echter veelal onderbelicht. Dit was aanleiding tot het uitvoeren van een verkennend onderzoek. Het doel hiervan was de relatie tussen bestuur en toezicht te reconstrueren, te bepalen van welke kernaspecten er sprake is en of er een verband is tussen de relatie en de wijze waarop toezicht wordt gehouden. Op basis van twintig gesprekken met bestuurders en toezichthouders van publieke instellingen

(ZIE KADER 1 'Verantwoording onderzoek') bleek het mogelijk zowel een beeld van effectieve relaties als van niet-effectieve relaties te construeren. Degenen die vinden dat er effectief toezicht wordt gehouden hebben op kernaspecten een andere relatie dan degenen met een niet-effectieve toezichtrelatie. De verschillen zitten hem in:

- rollen en posities;
- vertrouwen;
- balans;
- reflectie;
- de aard van de relatie.

In TABEL 1 staat van deze kernaspecten een samenvattend overzicht, dat hieronder verder zal worden toegelicht.

216

Tabel 1

Overzicht	Effectieve relatie	Niet-effectieve relatie
Rollen en posities	Gedifferentieerd, meerdere posities en rollen. Ertussen schakelen. Formeel en informeel. Toezicht en consulteren. Afstand en nabijheid.	Of op rol (afstandelijk, defensief) of op relatie (gemoedelijk). Nauwelijks gedifferentieerd. Niet schakelen of tussen extremen. Alleen toezicht.
Vertrouwen	Wederzijds gevoel van competentie. Waardering en respect. Vertrouwen en gezonde argwaan.	Geen vertrouwen: defensief. Eenzijdig vertrouwen: blind vertrouwen. Ene partij vindt de andere niet competent.
Balans	Houden elkaar in positie. Wederzijdse afhankelijkheid. Kwetsbaar gevoel.	Uit balans. Bestuurder houdt toezicht uit positie of in positie. Ook verschoven posities: bestuurder en / of leden RvT nemen deel rol ander.
Reflectie	Reflectie op rollen en posities. Grensincidenten.	Geen reflectie op de rol of relatie. Slepende kwesties of conflicten.
Aard relatie	Drie partijen: bestuurder, voorzitter, leden RvT. Open, ontvankelijk en dynamisch.	Twee partijen: bestuurder met voorzitter. Leden RvT 'machteloos'. Gesloten en statisch.

1. Relaties die tot effectief toezicht leiden

In de gevoerde gesprekken bleek de context van de relatie tussen bestuur en toezicht steeds dynamisch. Zo zijn er bij alle instellingen veranderingen in het toezicht¹ geweest, zowel in bemensing als in structuur. Het ging vooral om omvorming van een bestuursmodel naar een model met een raad van toezicht (RvT). In een aantal gevallen waren de veranderingen het gevolg van fusies of onder toezichtstellingen. De meeste instellingen hebben naar eigen idee in de afgelopen jaren een professionaliseringslag gemaakt. Verder kunnen velen de vergelijking trekken met een niet-effectieve relatie, ofwel omdat de eigen toezichtrelatie van niet-effectief in effectief is veranderd, ofwel omdat men betrokken is bij meerdere publieke instellingen.

Alert

De toezichthouder (voorzitter) “Wij (ik en de bestuurder) kunnen het goed met elkaar vinden en ervaren allebei onze gesprekken als heel inspirerend. Toch anticipeer ik altijd op de andere rol van toezicht en toetsing. Ik blijf alert. Ik dein nooit geheel mee met de nabijheid. Dit doe ik vanuit het besef van de verschillende posities die wij naar elkaar toe steeds (moeten blijven) innemen” (...). “Het formele helpt mij bij het informele. Ik kan op iets terugvallen, als het er op aankomt. (...) Voor het voeren van lastige en pijnlijke gesprekken, het formeel aanspreken van de bestuurder in de rol, heb ik een basis nodig. Daarom maak ik afspraken over rollen en stuur ik op open en eerlijke verhoudingen”.

Een gedifferentieerde relatie

Een ‘voorzitter toezicht’ en een ‘voorzitter bestuur’ die wederzijds vinden dat hun relatie effectief is, hebben een rol die expliciet is afgegrensd en die kan worden onderscheiden van de rol van de ander. Zij hebben daarnaast een goede formele én informele relatie met elkaar. Verder blijken zij er beiden in te slagen om zowel afstand tot elkaar te houden als ‘nabijheid’ met elkaar te hebben. Kortom, enerzijds is er de afstand die nodig is voor de rol van toetsing en de formele relatie, anderzijds is er de

¹ Er wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe toezichthouder. In dit onderzoek uit 2008 heb ik met interne toezichthouders gesproken, die ik in dit hoofdstuk aanduid als ‘toezichthouders’ of ‘raad van toezicht’. Externe toezichthouders zijn bijvoorbeeld inspecteurs (bijvoorbeeld IGZ) en autoriteiten die door de overheid in het leven zijn geroepen (bijvoorbeeld AFM, DNB). Ik bespreek in paragraaf 4 de resultaten van mijn onderzoek in het licht van de actuele ontwikkelingen rond de functie van toezicht op publieke instellingen.

nabijheid die nodig is voor de rol van sparring partner en de informele relatie. Dit is gebaseerd op een wederzijds vertrouwen dat gaandeweg is gegroeid. Een effectieve relatie blijkt samen te gaan met het hebben van deze verschillende relaties en rollen naast elkaar, maar vooral met het in staat zijn daartussen heen en weer te schakelen. Rollen zijn daarbij zowel afgegrensd van de ander als in beweging: ze zijn niet statisch en gefixeerd.

Vertrouwen

Elkaar in de rol laten, waardering, respect, een wederzijds gevoel van competentie en over en weer het vertrouwen hebben om elkaar de organisatie toe te vertrouwen. Dit lijken de belangrijkste pijlers onder het vertrouwen, naast de relationele ‘klik’ die er ook moet zijn. Vertrouwen groeit en is dynamisch. De meeste relaties beginnen met de rol van toetsing en met elkaar in gesprek gaan over de gewenste rollen. Zij ontwikkelen zich in openheid en bewegen vervolgens naar de rol van consultatie en sparring partner, vooral doordat de informele relatie versterkt. Het vertrouwen blijkt verder samen te gaan met een gezonde argwaan van de zijde van het toezicht.

218

Zoet en zuur

De bestuurder: “Er heeft tussen mij en mijn voorzitter altijd een groot vertrouwen bestaan. Dit bestaat uit respect, waardering en het uitgangspunt dat ik bij hem kom als er wat is. De gedachte is dat ik open ben en het op tafel leg als er iets is. Mijn voorzitter heeft daar in het begin wel bovenop gezeten, was zelfs een beetje streng. Er is veel chemie tussen hem en mij. Dit is altijd zo geweest. Hij vindt mij aardig, waardeert mij en is erop uit mij in het zadel te houden. Hij is zelf ook bestuurder geweest en gepokt en gemazeld. Hij is naar mij proactief, maar confronteert mij ook in het openbaar: wel word ik daar altijd door hem op voorbereid. Hij kan dan knap zuur zijn. Hij wil mij behoeden, daar komt het uit voort”.

Besef van wederzijdse afhankelijkheid en kwetsbaarheid

Het evenwicht is kwetsbaar en er wordt wederzijds een sterke afhankelijkheid gevoeld. Ook waar de relatie als duurzaam effectief wordt ervaren. Bestuurders beseffen dat toezicht moet worden verdragen. Er is daarnaast bij hen een hoog bewustzijn hoe gemakkelijk vertrouwen kan omslaan in wantrouwen. Ze borgen dit door het toezicht voor te zijn via openheid en proactiviteit. Ook toezichthouders voelen zich kwetsbaar. Vooral door de beperkte tijd die beschikbaar is en de afstand die zij ten opzichte van de organisatie hebben, moeten zij vertrouwen op hun bestuurder en diens competenties. Zij zijn zich ervan bewust dat zij moeten voorkomen zelf te afhankelijk te worden. Of juist omgekeerd: zij moeten ertegen waken dat hun bestuurder zich te

afhankelijk opstelt en zijn rol niet pakt. Of zorgen dat het niet te hecht wordt tussen beiden. Zij moeten scherp blijven op de relatie en op blinde vlekken, door afstand te houden en te hechte relaties te vermijden.

Behoedzaam

De toezichthouder (voorzitter): “Ik laat de bestuurder in positie, maar rek ook de grenzen op, omdat ik de invloed van het toezicht wil gaan laten gelden op strategische keuzes en de juridische structuur van de organisatie”. Het betreft hier een situatie waarin een bestuurder jaren defensief naar zijn voormalige toezicht heeft geopereerd en het op deze punten per saldo alleen voor het zeggen heeft gehad. “Ik voel hoe kwetsbaar de nieuwe relatie en de gewijzigde rolverdeling is, ondanks dat er nu wél wederzijds vertrouwen aanwezig is”.

219

In effectieve relaties drukken de bestuurders een sterk stempel op de toezichtrelatie. Niet alleen in het bepalen van de agenda, maar meestal ook op de samenstelling van de raad van toezicht, waar zij een informele positie bij krijgen. Een beperkt aantal bestuurders gaat een flinke stap verder: zij regelen bijvoorbeeld het gehele proces van de keuze van een nieuwe voorzitter of leden van de raad. Zij geven aan belang te hebben bij een competent toezicht. Bestuurders trekken veel naar zich toe; ook werkzaamheden waarbij de rol van de toezichthouders groter zou moeten en kunnen zijn. Hier kennen goede relaties een zwakke plek. Want bij deze bestuurders liggen er zware klussen, waarvoor weinig steun wordt verkregen. Die steun is er wel; maar erom vragen doen bestuurders lang niet altijd uit zichzelf en even gemakkelijk. De eenzaamheid en kwetsbaarheid worden door hun toezichthouders wel opgemerkt, maar het ligt op de loer ligt dat hier gemakkelijk aan wordt voorbijgegaan. Desgevraagd zijn de voorzitters van het toezicht zich ervan bewust en beseffen dat het goed gaat, zolang er sprake is van competente bestuurders. Zij erkennen bovendien dat het ook wel comfortabel is.

Elkaar in positie laten

De bestuurder: “Het is voor mij belangrijk dat ik waardering krijg en dat mijn positie wordt gerespecteerd (...) Mijn voorzitter speelt daarin een cruciale rol. Adviezen zijn akkoord, maar zij (de raad van toezicht) moet mij niet vertellen hoe ik het moet doen, dat is mijn rol. Ik ben me in onze relatie bewust van het risico dat ze zich met de details gaan bemoeien, maar mijn voorzitter is hier

scherp op. Ik accepteer controle op wat ik doe en krijg er ook waardering voor. Wij hebben het in de organisatie dan ook goed op orde. Ik blijf ze voor”.

Reflectie op rollen en posities

In effectieve relaties is de bezinning op de rol en de relatie steeds aan de orde. In de eerste plaats werkenderweg aan de hand van kritische incidenten en impliciet. Dat is overigens de belangrijkste manier. In de tweede plaats wordt in de meeste gevallen op formele momenten met elkaar over rol en relatie gesproken. Het is eigenlijk een relatie waarin op een meer constante manier, met een scala aan instrumenten, door beiden gereflecteerd wordt. Toch dreigt ook voor een relatie die door beiden als effectief wordt ervaren, het gevaar dat het onderhoud wordt vergeten. Misschien juist omdat het lekker loopt.

220

Aard van de relatie: meerdere partijen, ontvankelijk

Kenmerkend voor de effectieve relatie tussen toezicht en bestuur is tot slot dat de andere leden van de raad van toezicht een positie van betekenis hebben in de relatie tussen de bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht. Zij maken verschil en houden de relatie tussen de voorzitters dynamisch. Verder is er openheid in de contacten met de organisatie of de OR (overigens wel altijd in het bijzijn van of met toestemming van de bestuurder). Voorts is er voor de toezichthouders meer vrijheid om zich in de organisatie te bewegen dan bij de formele contacten met MR en OR. In de meeste effectieve relaties zijn de governance-ontwikkelingen (zoals codes en functieprofielen) relatief gemakkelijk geabsorbeerd. Hierin kunnen zowel de bestuurder, de voorzitter toezicht, als de leden van de raad van toezicht een rol hebben gespeeld.

2. Relaties die niet tot effectief toezicht leiden

In een niet-effectieve toezichtrelatie blijkt de relatie niet of nauwelijks gedifferentieerd te zijn. De toezichtrelatie is of alléén op de rol, of alléén op de relatie en persoonlijk. Wanneer de relatie alleen op de rol is gericht, dan zijn er twee varianten: een afstandelijke variant of een defensieve variant. Bij de afstandelijke variant is er alleen de formele rol van toetsing (van meestal financiële kengetallen). Er is verder geen (speciale) relatie tussen beide voorzitters; ook nauwelijks bilateraal contact om de vergaderingen voor te bereiden. Evenmin zijn er grensincidenten: beiden blijven uit elkaars buurt.

Geen vertrouwen

De toezichthouder (voorzitter): “Ik heb geen vertrouwen in de competenties van de benoemde bestuurder, door fusieafspraken heeft hij zijn plek verkregen”.

De voorzitter onttrekt zich aan de relatie en richt zich alvast op de komende bestuurder met wie hij een intensieve relatie opbouwt. Er ontstaat met de huidige bestuurder een formele, afstandelijke relatie.

De tweede variant is een defensieve variant. De bestuurder wacht af wat het toezicht vraagt, meestal vanuit een positie waarin de bestuurder zijn best doet het toezicht zo minimaal mogelijk te laten zijn. Ook hier is de relatie tussen de beide voorzitters gesloten en formeel en zijn er geen informele contacten. Hier zijn wel grensincidenten: deze hebben de vorm van ernstige, slepende conflicten. Wanneer de betrekkingen tussen de beide partijen alleen op de relatie zijn gebaseerd, neemt dit niet-effectieve toezicht een gemoedelijke vorm aan. Een relationele klik en persoonlijke waardering zijn de basis. In de relatie zijn geen heldere rollen, het is meer een ‘kluwenvorm’, waarvoor kenmerkend is dat er in de formele contacten vrijblijvend wordt ‘gespard’. Wat formeel ter toetsing wordt gegeven is volledig afhankelijk van de bestuurder. In de defensieve variant is er geen enkel vertrouwen tussen bestuur en toezicht. In de gemoedelijke en de afstandelijke variant is er teveel vertrouwen van het toezicht in de bestuurder. Hier echter hebben de bestuurders geen vertrouwen in de competenties van hun toezicht. Het vertrouwen is zowel in de gemoedelijke als in de afstandelijke variant eenzijdig.

221

Aanleunen

De bestuurder: “Mijn voorzitter geeft geen sturing en neemt zelf geen positie in. Hij laat zich de positie die hij van mij krijgt aanleunen. Mijn collega en ik zitten aan de knoppen. Mijn voorzitter is gemakkelijk van vertrouwen. Ik kan de ruimte zo pakken. Hij is niet alert, de criteria voor toetsing verzijn ik”.

Een sterke positie voor de bestuurder

Ook niet-effectieve relaties hebben een sterke positie van de bestuurder gemeenschappelijk. De afhankelijkheid die de toezichthouder voelt in de effectieve relatie heeft zich in de niet-effectieve relatie tot een ‘ongezonde’ afhankelijkheid ontwikkeld. De relatie is uit balans. De bestuurder plaatst de toezichthouder in zijn rol of houdt deze uit zijn rol. Een sterke positie voor de bestuurder blijkt positieve

gevolgen te kunnen hebben, wanneer er sprake is van een bepaald type bestuurder, namelijk die ‘toezicht noodzakelijk vindt’. Dat waren in dit onderzoek de meesten. Zij worstelden meer met de vraag hoe zij een ‘professioneler’ toezicht konden krijgen, dan met het gemak waarmee ze hun afhankelijke toezicht in hun rol konden plaatsen. Het verhoogde veeleer hun gevoel van kwetsbaarheid en eenzaamheid. Er waren echter ook defensieve bestuurders die het mogelijke deden om het toezicht verre van zich te houden. Ze hadden geen vertrouwen in de competenties van hun toezicht en wilden de organisatie er daarom niet aan toevertrouwen. Ze vertelden hoe zij van hun toezichthouders geen enkele sturing kregen en zij alle ruimte konden pakken. Zij namen bijvoorbeeld makkelijke targets of gaven hun strategie of delen van hun organisatie niet in toetsing, met als argument dat het risico werd gelopen dat de organisatie dan geen consistente strategie meer zou kennen.

222

Er alleen voor staan

De bestuurder: “Mijn toezicht moet ik steeds opnieuw uitleggen hoe alles zit: er is geen geheugen en geen kennis van het veld (...). Ik ben erop gericht zoveel mogelijk langs hen heen te werken (...) Ik mocht mijn targets zelf verzinnen en heb heel gemakkelijke genomen; zij hebben ze ook niet gecontroleerd. (...). Toch voel ik me er kwetsbaar onder, er zo alleen voor staan”.

Geen rol van betekenis voor de leden van de raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht bleken in deze niet-effectieve relaties geen rol van betekenis te hebben. Het bijeenkomen van de raad van toezicht deed er - inhoudelijk - weinig toe bij de behandeling van onderwerpen en ook niet bij kwesties zoals de opvolging van de bestuurder. Er was niet alleen geen debat, ook zaken als het ontbreken van beleidsplannen of meerjarenvisies waren niet bespreekbaar, zodat onderwerpen als de toekomstige kansen en risico's van de organisatie werden vermeden. Van belangenverstrengeling of abnormale salariseisen kon niets worden gezegd en er vonden geen beoordelingsgesprekken plaats. Deze leden van de raad van toezicht voelden zich een minderheid, maar bleven toch manhaftig pogingen doen zaken op de agenda te plaatsen, waarmee zij soms kleine successen behaalden. Meestal zagen hun collegaleden zwiingend toe en soms kregen zij steun. Anderen zagen geen kans verandering aan te brengen of voelden zich murw gemaakt en stapten op.

Je komt er niet tussen

De toezichthouder (lid): “Al jaren is het voor mij de vraag of de organisatie als specialistische instelling nog bestaansrecht heeft, maar deze kwestie komt nooit op tafel. (...) Bij ons is geen enkele ruimte voor kritische opmerkingen over de aangeleverde stukken. Het lijkt alleen de bedoeling dat we ja-knikken. Onze voorzitter en de bestuurder vormen een gesloten front en een hechte eenheid en hebben alles voorgekookt, zo lijkt het wel. Ik ben overigens nog de enige die moeite doet om tussenbeide te komen”.

Geen reflectie op de rol en de relatie

223

Er is geen reflectie op de rol en de relatie. Behalve dat er hiervoor te weinig vertrouwen was, bleek in een aantal gevallen de competentie om te reflecteren niet aanwezig. Er ontstonden slepende kwesties en ernstige conflicten die niet werden opgelost omdat reflectie op wat er dieperliggend aan de hand is niet mogelijk was. Niet-effectieve voorzitters bleken de boel jaren in hun greep te kunnen houden. De enige oplossing leek het moment af te wachten dat deze voorzitter zou opstappen. Ook het omgekeerde kwam voor: een voorzitter neemt zich voor serieus werk te maken van het toezicht, maar zijn raad kan geen tijd maken voor de reflectie op de rollen en de relatie die hij wil.

Geen idee

De toezichthouder (lid): “Mijn voorzitter heeft geen enkel idee wat hij met een zelfevaluatie voor de raad of een beoordeling van bestuurder of leden aanmoet. Hij kijkt me niet begrijpend aan, hij zit er al zo lang en dat geldt ook voor een deel van de leden van de raad van toezicht. Fusies zijn hier aangegrepen om opnieuw te tellen voor de termijnen”. De voorzitter houdt de boel in zijn grip: “nieuwe leden die met innovatieve voorstellen komen krijgen geen kans en kijken als resultaat zwijgend toe”.

Beweging in niet effectieve relaties

Wanneer het lukt een beweging in te zetten naar een effectieve relatie, blijkt de interne dynamiek de belangrijkste impuls tot verandering. De governance-discussie, zoals onder meer neergelegd in governance-codes, heeft een belangrijke invloed op de richting waarin de verandering zich beweegt. Degenen die verandering initiëren, destilleren daar hun normen uit voor het gewenste gedrag. Wanneer het gaat bewegen, blijkt dat de bestuurder of leden van de raad van toezicht delen van de

rol van de voorzitter hebben overgenomen en vanuit die positie de relatie van niet-effectief in effectief te hebben veranderd. Deze rol van ‘wrikken’ werd zwaar gevonden en niet altijd volgehouden. Sommigen hoopten op meer extern toezicht op het toezicht, zodat zij er niet langer alleen voor zouden staan.

3. De relatie maakt het verschil

224

De teneur in publicaties over goed bestuur is dat de kwaliteit van het toezicht onder de maat is en dat het aan de partijen zelf is hierin verandering aan te brengen. Overheid en andere partijen stellen zich terughoudend op. Het onderzoek maakt duidelijk hoe moeilijk het is van binnenuit verandering te realiseren. Als we de resultaten van dit verkennende onderzoek voorzichtig extrapoleren, heeft slechts de helft van het bestuur en toezicht van maatschappelijke instellingen een effectieve relatie. Waar deze relatie niet-effectief is - de andere helft - en de organisatie niet door dwingende oorzaken van buitenaf wordt gedwongen het toezicht of de bestuurder te vervangen, moet de organisatie op eigen kracht uit de stagnatie komen. Hoe dat in de praktijk in zijn werk gaat, wordt geïllustreerd met de resultaten van dit onderzoek. Niet-effectieve relaties blijken zich te kunnen voortslepen, omdat ze gesloten zijn voor invloeden van binnenuit en van buitenaf. Dit is gezien de aard en opdracht van de instellingen, de omvang van de (overheids-) gelden een maatschappelijk risico. In die zin vormt de ‘zachte’ relatie een harde performancefactor.

De relatie maakt verschil voor de wijze van toezicht

De effectiviteit van de relatie speelt in de kwaliteit van het toezicht een veel grotere rol dan deze meestal krijgt toebedeeld. Dit onderzoek geeft een sterke indicatie dat de wijze waarop de relatie tussen bestuur en toezicht is ingericht, verschil maakt voor de wijze waarop de rol van het toezicht wordt ingevuld.

Zelfevaluatie

Het onderzoek onderstreept daarnaast de noodzaak van de al veel bepleite zelfevaluatie en geeft daarvoor een ijkpunt op het aspect van de kwaliteit van de relatie. Het levert een beeld van een effectieve relatie tussen bestuur en toezicht waar maatschappelijke instellingen zich op kunnen richten. De linkerkolom van de TABEL kan dienen als typering hiervan. Het is hierbij overigens waarschijnlijk dat effectieve relaties in tijden van turbulentie, spanningen en conflicten de neiging hebben terug te vallen in de karakteristieken van de rechterkolom. Toezichthouders van maatschappelijke instellingen kunnen deze kolom van de TABEL gebruiken als leidraad voor relatierisico's en daarmee voor de toezichtrisico's die ze lopen.

Geen normale hiërarchie

Wat is nu de onderstroom die het zo moeizaam maakt? Een ‘normale’ hiërarchie lijkt in deze relatie niet te bestaan. Het is een wederzijds aanvaardbaar evenwicht met als kern dat men elkaar competent vindt, elkaar respecteert en in positie laat. Dit zijn de pijlers voor het vertrouwen en de rolinvulling. Het is hierin een zoeken naar gelijkwaardigheid in de ongelijkwaardigheid - naar het lijkt - om de wederzijdse afhankelijkheid te kunnen verdragen. Hierin moeten betrokkenen dus vaardig zijn. Gevolg is een dynamische relatie waar de buitenwereld (met de huidige inzichten over gewenst governance-gedrag) binnen kan komen en die zich zonodig aanpast. Is het niet via de voorzitter toezicht, dan wel via de leden of de bestuurder die met elkaar het systeem open houden, zowel naar binnen als naar buiten. Als het goed gaat versterkt het zichzelf verder: zo lijkt het te gaan wanneer de relatie op de in de TABEL benoemde kernaspecten op orde is of open genoeg om daarop te reflecteren.

225

Geen driehoek

Wat als het niet goed gaat en de relatie gesloten is: defensief, afstandelijk of gemoedelijk? Als er geen wederzijds vertrouwen is, geen reflectie op rol of relatie, er ernstige slepende conflicten zijn, er nauwelijks van toezicht sprake is of zelfs schijntoezicht is? Kenmerkend is dan dat de relatie geen driehoek - voorzitter toezicht, bestuurder, leden raden van toezicht - meer is. Er is in de niet-effectieve relatie slechts een relatie tussen twee, die gesloten is voor derden. Vervolgens gaat hiërarchie een rol spelen. Wie trekt nu eigenlijk aan de touwtjes om de verstoorde relatie te doorbreken? Geen van tweeën ten volle, zo lijkt het. Herstel van de driehoek is nodig om verandering te bewerkstelligen. Dit behoort de rol van de voorzitter van de raad van toezicht te zijn. Als deze niet functioneert, moet men roeien met de riemen die men heeft. Het onderzoek maakt duidelijk dat er in de praktijk andere aangrijpingspunten voor interventie worden gevonden.

Bestuurders en leden van de raad van toezicht die er belang bij hebben dat een raad van toezicht goed functioneert, nemen initiatieven. Zij zijn degenen die een gesloten (verstoorde) relatie van binnenuit open kunnen breken, zonder dat daar extern toezicht of een andere derde partij aan te pas hoeft te komen. Zij kunnen de driehoek - voorzitter toezicht, bestuurder, leden raad van toezicht - herstellen. Zij lijken de hefboomen te zijn om de interne relatiedynamiek in positieve zin te beïnvloeden. Het verdient overweging om bij het bevorderen van effectief toezicht meer aandacht te geven aan deze rol van bestuurders en leden van de raad van toezicht en hen hierin te steunen.

4. Een systeempsychodynamisch perspectief

Tot besluit beschouw ik de resultaten van het onderzoek vanuit een systeempsychodynamisch perspectief. Dit biedt een bril om naar de onderstroom in organisaties te kijken. Ik licht twee aspecten uit: de betekenis van rol en de betekenis van reflectie. Ik bespreek dit in het licht van de rode draad in het onderzoek, namelijk die van kwetsbaarheid en afhankelijkheid die in de onderlinge relatie wordt ervaren.

Veranderingen in de externe context

Ik sta eerst stil bij externe context omdat dit een trigger kan zijn voor gevoelens waartegen bescherming² wordt gezocht. Sinds ik rond 2008 - 6 jaar geleden - dit onderzoek heb uitgevoerd is de positie van de toezichthouder in het maatschappelijke middelpunt komen te staan. De toezichthouder is zichtbaar geworden en bovendien afrekenbaar. Zichtbaarheid versterkt een gevoel van kwetsbaarheid (*Kram* 1998). Dit komt erbij in een relatie die - blijkens mijn onderzoek - toch al als afhankelijk en kwetsbaar wordt ervaren.

226

In 2008 was de omvorming van bestuur naar toezicht in de meeste publieke instellingen net enkele jaren achter de rug en was de daarbij behorende nieuwe rolverdeling ingevoerd. De toezichthouders plaatsten zich op afstand en de bestuurder kwam in de uitvoerende (executive) rol. Ook dit bracht kwetsbaarheid met zich mee: want hoe moesten dan de afstand en de nabijheid worden geregeld en om worden gegaan met het dilemma van toezichthouden en adviseren en hoe zat het met de overlappende gebieden, zoals strategische keuzes? Dit zijn thema's die heden ten dage nog steeds spelen.

De toezichthouder en bestuurder anno 2008 hadden verder te maken met de schaalvergroting van publieke instellingen en het moderniseren van het toezicht. Dit laatste leidde er onder meer toe dat niet langer in de traditie van het 'old boys network' mocht worden gewerkt, maar aan de hand van codes op governancegebied en functieprofielen die gewenste competenties beschreven. Echter, het was nog steeds een relatie die zich aan de brede (publieke) belangstelling onttrok. Evenals het externe toezicht trouwens.

In de afgelopen jaren zijn er in alle domeinen waar publieke instellingen werken (en waar ook het onderzoek is uitgevoerd) vele grote schandalen³ naar buiten

² In hoofdstuk 4 'De veerkracht van groepen' bespreek ik welke triggers kunnen oproepen dat bescherming wordt gezocht tegen te opwindende en moeilijke gevoelens die met werken gepaard kunnen gaan. Externe context is een dergelijke trigger (bijvoorbeeld maatschappelijke druk) maar ook fusies, allianties en het primaire proces.

³ Onder meer Amarantis (onderwijs), Vestia (woningbouwcorporatie), Philadelphia (zorg)

gekomen. Niet alleen de bestuurders worden hier verantwoordelijk gehouden, maar ook de toezichthouders die met naam en toenaam publiekelijk wordt verweten, teveel op afstand te staan en deze ‘schandalen’ onder hun ogen te laten gebeuren. Het maatschappelijk klimaat is scherp: er is inmiddels wetgeving in de maak, zodat ook toezichthouders (naast bestuurders) aansprakelijk gesteld kunnen worden. Het is verleidelijk om te veronderstellen dat het onvermogen met elkaar een effectieve toezichtrelatie te ontwikkelen mede debet is aan het niet-functionerende toezicht en een voedingsbodem is waardoor schandalen kunnen ontstaan. In elk geval - is mijn stelling - zullen toezichthouders en bestuurders zich heden ten dage nog kwetsbaarder en afhankelijker van elkaar voelen, dan ten tijde van de uitvoering van mijn onderzoek.

Kwetsbaarheid en afhankelijkheid

Voor het effect van kwetsbaarheid en afhankelijkheid op de relaties die volwassenen met elkaar onderhouden, baseer ik mij vooral op het werk van *Hirschhorn* (1988, 1997), een van de wegbereiders van de toepassing van systeempsychodynamische concepten op organisatieontwikkeling. Volwassen hebben het moeilijk met relaties waarin zij afhankelijk zijn van anderen, zoals toezichthouders afhankelijk zijn van hun goed functionerende bestuurders en omgekeerd. Het probleem is niet dat je van een ander afhankelijk bent, het probleem is dat het gevoel uit de buurt wordt gehouden en in een ver hoekje van het achterhoofd verdwijnt. Juist dit ontkennen kan innerlijke (oude) gevoelens doen herinneren en vertrouwde gedragspatronen (copingstrategieën) activeren hiermee om te gaan. Tot deze oude gevoelens (die de meeste mensen delen) behoren in ieder geval: je kwetsbaar te voelen zonder er tegenop te kunnen of juist de almacht alles te kunnen, daardoor onkwetsbaar te zijn en de triomfgevoelens die hier bij horen.

227

Een tweede aspect is dat volwassenen zich schamen voor afhankelijkheid, dit angstig maakt en controleverlies geeft. Dit maakt dat zo’n gevoel moeilijk op tafel komt. Terwijl het omgekeerde nodig is: zich bewust te zijn van deze gevoelens en ze op een (voor zichzelf en de ander) verdraagbare manier in de relatie te brengen, zoals bijvoorbeeld de toezichthouder en de bestuurder die in de *KADERS* ‘*Zoet en zuur*’ en ‘*Alert*’ worden aangehaald.

Er zijn twee onbewuste strategieën om met deze gevoelens om te gaan, wanneer ze te hoog oplopen en zich ertegen te beschermen: depersonaliseren en colluderen⁴ (of versmelten). Deze strategieën zijn onbewust in de betekenis dat ze in relaties vanzelf ontstaan en automatisch de relatie zullen vormgeven, als er geen reflectie is. Ze ontstaan dus ‘vanzelfzwijgend’⁵.

4 Ik bespreek de collusie in hoofdstuk 3 ‘Het vermogen tot verdragen’ en 7 ‘Vanzelfzwijgend’.

5 Zie hiervoor het gelijknamige hoofdstuk 7 ‘Vanzelfzwijgend’

Depersonaliseren

Het moeilijke gevoel van kwetsbaarheid, de angst en de schaamte die hiermee gepaard gaan wordt ‘gedepersonaliseerd’. Het gevoel komt dan terecht in een rol of werkwijze, met andere woorden, wordt erop geprojecteerd. Het hebben van een vast omschreven sterk afgebakende rol of het werken met cijfers en getallen ‘beschermt’ tegen deze moeilijke gevoelens en geeft hierover controle. De functie van regels is dat deze de plaats innemen van kwetsbaarheid of je afhankelijk voelen. In positieve zin: de regels functioneren als een holding⁶ (of container). In negatieve zin: ze weren af wat wel speelt. Gevolg kan dan zijn dat er niet gemakkelijk achter rol, cijfers en getallen te voorschijn wordt gekomen, omdat hiermee ook de gevoelens die worden weggemaakt (angst, schaamte, controleverlies) op de voorgrond worden geplaatst. Dit leidt tot formele, afstandelijke en gesloten relaties die in het onderzoek werden aangetroffen bij de niet-effectieve relaties. Ik doel hier op de variant ‘relatie alleen gericht op de rol’ (afstandelijk, defensief) met strenge bewaking van de grenzen en daardoor oplopende conflicten.

228

Colluderen

Een tweede strategie om te beschermen is de relatie ‘personaliseren’: er wordt dan niet in de rol gestapt (of deze rol wordt als reactie op de spanning losgelaten): er zijn geen afgebakende rollen en er is geen rolverdeling. Een rol geeft op verschillende manieren houvast, onder meer over de wijze waarop je bent gelinkt aan anderen (zij definieert de relaties), zij definieert je professionele identiteit, is de basis om op terug te vallen en een rol begrenst de spanning rond de taak. Uit de rol stappen is volgens *Hirschhorn* een vorm van wegstappen van de realiteit, van wat wel hoort bij je rol en wat daarin niet wordt verdragen. Bijvoorbeeld de bestuurder aanspreken op wat deze niet goed doet of wat deze (eigenlijk) zou moeten doen of (zonodig) het bestaansrecht van de organisatie ter discussie stellen.

Geen grenzen hebben en gaan samenvallen in rollen (terwijl deze te onderscheiden zijn) is een reactie op wat aan spanningen niet verdragen wordt. Basis is de eigen afhankelijkheid van de ander of anderen ontkennen, het daarom niet willen delegeren van autoriteit. Dat maakt dat er een nabije relatie nodig is. Dit kan bij de ander de fantasie oproepen van een speciale relatie en een bijzondere positie: dit is een compensatie hiervoor. Als resultaat kan een diade ontstaan (zie KADER ‘*Je komt er niet tussen*’) waar anderen niet meer aan te pas komen. Dit leidt tot besloten (niet-effectieve) relaties die in het onderzoek werden aangetroffen tussen twee partijen (bestuurder en voorzitter) waarbij de leden van de raad van toezicht machteloos toekeken.

⁶ Ik bespreek het concept ‘holding’ in hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’, ook komt dit terug in Hoofdstuk 10 ‘Breekbare idealen’

Een dergelijke relatie is geen realistische relatie. Het is een collusie: een bijzondere (exclusieve) verbinding tussen twee, die (grootse) fantasieën kan oproepen (bij beiden of een van beiden) die niet aan de realiteit worden getoetst of op uitgangspunten kunnen worden onderzocht. De paradox van de personalisatie is dat deze in het leven is geroepen voor moeilijke gevoelens, maar op zijn beurt andere gevoelens (de grootse fantasieën) veroorzaakt, die niet worden begrensd of kunnen worden waargemaakt. Het hebben van een rol en onderlinge rolverdeling functioneert als holding, reguleert dit proces van fantasieën, maakt wegstappen van emoties mogelijk en houdt relaties en dromen realistisch. De rol is een ‘observerend ego’ van waaruit naar de relatie kan worden gekeken. Volgens *Hirschhorn* is een relatie effectief, wanneer kan worden gebalanceerd tussen rol en relatie, zonder in depersonalisatie of collusie te vervallen. Dit balanceren is precies wat degenen konden die wederzijds het toezicht als effectief beschrijven.

229

Reflectie

Wat is het effect van het hebben van reflectie op (te) opwindende en moeilijke gevoelens zoals die met besturen en toezicht houden gepaard gaan. Vanuit systeempsychodynamisch perspectief is reflectie een vorm van leren van ervaring (*de Gooijer 2011, Hirschhorn 1988, 1997, Stein 2004*). Daarvoor is openheid nodig en dit maakt kwetsbaar. Wie leert van ervaring riskeert gevoelens van schaamte het niet goed gedaan te hebben en dit kan bovendien gevoelens van incompetentie oproepen. Leren kan verder agressie of jaloezie veroorzaken tegen wie de leiding heeft of neemt over het reflecteren. Reflecteren: het lijkt gemakkelijk, maar is het niet. Reflecteren en leren van ervaring is een moedige daad en vraagt altijd het nemen van een risico. Daar staat tegenover dat de opbrengst van reflecteren is dat ervan wordt geleerd en dat het de capaciteit verhoogt om met (te) spannende en moeilijke gevoelens om te gaan.

In principe beschikken volwassenen over het vermogen tot reflecteren op ervaringen, gedachten en gevoelens, deze betekenis te geven en te verwerken. In dit proces kunnen zij ook (te) spannende en moeilijke gevoelens naar boven laten komen en ‘containen’ door deze woorden te geven of een handeling te doen voor het verwerken ervan⁷ (*Stein 2004, Waddell 2002*). Onder hoge spanning kan het gebeuren dat volwassenen deze capaciteit niet meer inzetten. Ook resultaten van eigentijds hersenonderzoek bevestigen dat bij veel oplopende emoties het ‘denken over’ (reflecteren) uitgeschakeld wordt en men terugvalt op een primitief systeem in de hersenen van vechten, verstarren of vluchten.

⁷ In hoofdstuk 3 ‘Het vermogen tot verdragen’ beschrijf ik dit proces van containment en rêverie.

In mijn onderzoek trof ik eenzame, beklemde bestuurders en toezichthouders, die nimmer over de moeizame en verstoorde relaties praatten (ik was de eerste) en die het opluchtte dat iemand (ik) ze vroeg woorden te geven aan wat ze ervaren. Dit bracht hen bovendien op ideeën wat ze anders zouden kunnen gaan aanpakken.

Moeilijke gevoelens die niet naar buiten komen, waardoor wordt gecolludeerd of wordt gedepersonaliseerd kunnen ‘ontladen’ worden door er woorden aan te geven. Ik geef nog een citaat uit het onderzoek “Al jaren is het voor mij (als lid van de raad van toezicht) de vraag of de organisatie als specialistische instelling nog bestaansrecht heeft, maar ook deze kwestie komt - net als vele andere zaken - nooit op tafel”. De onderstroom die meekomt is de oplopende benauwdheid bij dit lid van de raad van toezicht, die zich verantwoordelijk voelt voor iets dat niet genoemd mag worden. 230 Zijn ongemakkelijke gevoelens lopen op, omdat ze binnenin hem blijven zitten. Ze kunnen zelfs maken dat hij zal gaan opstappen.

Reflecteren is alles behalve een neutrale gebeurtenis die gemakkelijk door ieder lid in de raad van toezicht of de bestuurder (“bereid jij even onze zelfevaluatie voor?”) of door een derde ter hand kan worden genomen. Er is ‘containment’ nodig. Ook onschuldig lijkende evaluaties van gebeurtenissen, rapporten en cijfers of de veel gepredikte zelfevaluatie waarvoor modellen bestaan: het zijn niet alleen dingen, er komen vele gevoelens mee. Een effectieve toezichtrelatie - zo onderbouwt het onderzoek - is er eentje waar op een gevarieerde manier met een scala aan instrumenten door beide partijen gereflecteerd wordt, zowel ieder apart als tezamen. “Zolang de realiteit niet aan het licht wordt gebracht, kan men beweren dat die niet bestaat” (*De Gooijer 2011*). Deze toezichthouders en bestuurders trappen niet in deze val en slagen erin voor zichzelf containment te organiseren. Dit maakt rol en reflectie beide containers voor relaties die afhankelijk en kwetsbaar zijn.

Kader 1

Verantwoording van het onderzoek

Op de uitnodiging op de relatie tussen bestuur en toezicht met een buitenstaander (de auteur van dit artikel) te reflecteren zijn twintig gesprekken gevoerd. Bij vijf publieke instellingen is zowel met de voorzitter van de raad van toezicht als met de bestuurder gesproken, met ieder apart. Bij vijf andere instellingen is met één van beiden gesproken. Vijf benaderde instellingen wilden niet meewerken, meestal omdat de relatie te kwetsbaar was of te ernstig verstoord. Tot slot zijn er vijf gesprekken gevoerd met een lid van de raad van toezicht of is met een subsidie- of regelgever gesproken. Alle twintig gesprekspartners zijn gepokt

en gemazeld in het toezicht houden en krijgen. De omvang van de publieke instellingen die hebben deelgenomen loopt uiteen van tientallen tot duizenden medewerkers. Een aantal deelnemers vertegenwoordigde meerdere instellingen (bijvoorbeeld door meerdere toezichtfuncties). De terreinen zijn uiteenlopend. Er is uitgegaan van het principe van zelfevaluatie. De eigen ideeën over een effectieve relatie zijn uitgangspunt geweest. Behalve kritisch doorvragen heeft er geen nadere toetsing plaatsgevonden. Alle gesprekken waren vertrouwelijk

Literatuur

- Boers, I., C. van Montfort* (2006), Goed Bestuur in governance codes, een vergelijking in tien verschillende branches. In: Goed Bestuur, Tijdschrift over governance, Jrg 2 nummer 4
- Ernste D., D. de Wit, D.* (2005), Goed bestuur in de praktijk van maatschappelijke organisaties, In: Goed Bestuur, Tijdschrift over governance, Jrg 1 nummer 2
- De Gooijer, J.* (2011), Drawing down the blinds on reflection: what is to be shut out, or in. In: The reflective citizen, organizational and social dynamics. - Londen : Karnac
- Fukuyama, F.* (1995), Trust, the social virtues and the creation of prosperity - Londen : Penquin
- Hijlkema, H., Timmer, E.C., Gerards J.J.K.* (2005), Toolkit Toezicht. Uitgave Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders
- Hamel, J. van, P. Simonis, E. van Wijk* (2003), De president-commissaris. Regisseur van het toezicht. - Deventer : Kluwer
- 232 *Hirschhorn, L.* (1988), The psychodynamics of role. In: The workplace within: psychodynamics of organizational life.- London : the Mit Press
- Hirschhorn L.* (1997), Dependancy. In: Reworking authority: leading and following in the post-modern organization. - London : the Mit Press
- Londen, D. en H. van* (2007), Code cultural governance, de kunst (van het) besturen, In: Goed Bestuur, Tijdschrift over governance, Jrg 3 nummer 1
- Knook H.* (2005), Thema - Codes voor Governance. Goed Bestuur, tijdschrift over governance, nummer 1
- Kram K.E., M. McCollem Hampton* (1998), When woman lead: The Visibility-Vulnerability Spiral. In: Klein E., F. Gabelnick en P. Herr (red.), The psychodynamics of leadership. - PSP Psychosocial Press
- Luursema M. e.a.* (2003), Toekomst voor raden van toezicht. - Van Gorcum : Assen
- Muijen M.J. van, Wolthuis J.A.* (2006), De code interbestuurlijke verhoudingen, impuls voor good governance van rijk, provincies en gemeentes, In: Goed Bestuur, Tijdschrift over governance, Jrg 2 nummer 4
- Nooteboom B.* (2005), Trust, institutions and development. - Nederland : Tilburg University
- Peij, S.* (2005) Commissaris in verandering, In: M&O, Tijdschrift voor management en organisatie, nummer 4, juli augustus.- Deventer : Kluwer
- Stein M.* (2004) Theories of experiential learning and the unconscious. In: Experiential learning in organizations, Ed: Gould. J.L., L. F. Stapley, Applications of the Tavistock group relation approach - London : Karnac
- Vansina L.* (1999), Towards a dynamic perspective on trust building, published on www.pro-dev.be
- Waddell M.* (2002) Inside lives: psychoanalysis and the growth of personality. - Londen : Karnac

Breekbare idealen

235



Hoofdstuk 10

Breekbare idealen

Over illusie en desillusie van bestuurders en directeuren

Bestuurders en directeuren van publieke instellingen staan onder toenemende druk om te presteren. Slechts zelden wordt stilgestaan bij het effect dat illusie en desillusie op hen hebben en hoe zij hiermee omgaan. Ook binnen publieke organisaties lijken illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Dit ‘zwijgen’ was voor mij aanleiding in gesprek te gaan met bestuurders en directeuren. Hieruit bleek dat zij het sneuvelen van hun breekbare idealen voor zichzelf houden of hun gevoelens alleen met vertrouwelingen delen, meestal met buitenstaanders en soms met het eigen MT. Ook blijkt dat ‘hun bazen’ moeilijk verdragen dat illusies worden onderzocht of besproken. Bezien vanuit systeempsychodynamisch perspectief hebben bestuurders en directeuren daarmee een dubbele rol: ze moeten zowel ‘holding’ voor zichzelf zijn als anderen (waaronder de eigen bazen) ‘holding’ bieden. Dit vraagt ‘vermogen om te verdragen.

Inleiding

Hoe gaan bestuurders en directeuren eigenlijk om met illusie en desillusie? Hierbij wordt zelden stilgestaan terwijl er in de maatschappelijke context waarin publieke instellingen werken voldoende aanleiding is te veronderstellen dat van illusie of desillusie sprake is. Het handelen ligt onder een vergrootglas en er is veel externe druk. Bijvoorbeeld het moeten verhogen van de prestatie of verandering in de focus van de taak. Dit gaat gepaard met een aanzwellende stroom kritiek. Ook binnen publieke organisaties zijn illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Dit was voor mij aanleiding onderzoek te doen bij bestuurders en directeuren van publieke instellingen (ZIE KADER I ‘Opzet van het onderzoek’).

Opzet van het onderzoek

Aan dit onderzoek naar illusie en desillusie hebben twaalf directeuren en bestuurders deelgenomen die verbonden zijn aan ministeries, gemeentes en instellingen. Onder meer de ministeries van Binnenlandse zaken en VWS, de inspectie Jeugdzorg, gemeente Velsen, gemeente Rotterdam, gemeente Zaanstad, IJsselland Ziekenhuis, Arkin, Hogeschool van Amsterdam en Haagse Hogeschool. Alle deelnemers zijn 45 jaar of ouder, de helft man en de helft vrouw. Aan hen is de onderzoeksvraag voorgelegd op welke wijze met illusie en desillusie wordt omgegaan. Met ieder zijn twee of meer casussen (uit het huidige of vorige werk) uitgebreid doorgesproken. Het aantal onderzochte illusies en desillusies bedraagt ongeveer dertig. De gesprekken vonden vertrouwelijk plaats van mei - september 2011. De resultaten zijn getoetst in vier ronde-tafelbijeenkomsten. Het uitgebreide onderzoeksverslag is op aanvraag beschikbaar.

238

Alvorens directeuren en bestuurders te vragen naar illusie en desillusie is gesproken over 'idealen' zodat een ijkpunt ontstond. Hierbij viel op dat deze 'idealen' (overigens een woord dat de meesten niet zo snel uit zichzelf zouden gebruiken) voor de desbetreffende directeur of bestuurder een motor waren voor het handelen - een bron van spankracht - die zorgde voor energie en uithoudingsvermogen en steeds opnieuw werd aangeboord.

Wat als 'idealen' wordt nagestreefd (vanuit de rol van directeur of bestuurder van de desbetreffende organisatie) is zorgen voor autonomie of participatie van een bepaalde groep aan de samenleving of een bepaalde wijze van het faciliteren van interne groepen. 'Idealen' gaan over de wijze van samenwerken en communiceren met elkaar, zorgen dat mensen ontwikkelen en leren, zorg voor implementatie, stappen zetten, successen boeken en aan haalbare zaken werken. Het eigen MT of een klein aantal (externe) vertrouwelingen vormen de belangrijkste gesprekspartner voor 'idealen'. Veel minder van betekenis zijn de 'bazen' (bestuurders of toezicht-houders) of andere organisatielagen.

1. Door de wol geverfd

Directeuren en bestuurders weten dat ze teleurstellingen en tegenvallers zullen tegenkomen. Ze zijn door de wol geverfd. Hoe bewuster directeuren en bestuurders zijn van hun 'idealen' én hoe meer zij werkelijkheidszin (vooraf) hoog in het vaandel

houden, hoe meer spankracht ze aangeven te voelen de kloof tussen ‘idealen’ en werkelijkheid te overbruggen. Werkelijkheidszin wordt nagestreefd door (meestal) met het eigen MT of vertrouwelingen ambities te delen, door scenariobesprekingen, via risicoanalyses en het opstellen van implementatieplannen. Daarmee slaat men meer vliegen in één klap: men bevordert de gezamenlijkheid, organiseert het ‘tegenspreken’ of feedback en vergroot de haalbaarheid. Kleine en grote(re) incidenten zijn er elke dag. Dat zijn teleurstellingen, tegenvallers in het proces van realiseren, te onderscheiden van illusie of desillusie. Een gebeurtenis die als een teleurstelling of tegenvaller wordt ervaren heeft weinig impact: dat is meer iets dat achteraf (van zichzelf) naïef wordt gevonden, voortschrijdend inzicht of waarover de schouders wordt opgehaald.

Kader 2

239

Illusie

Tot de 18de eeuw betekende illusie ‘misleiden of bedriegen’ (Latijn: Illudere). Vanaf de romantiek kwam er daarnaast een nieuwe betekenis in zwang: illusie als ‘vorm van scheppen en dromen’, als een bron van ontwikkeling, creativiteit en inspiratie. Het begrip kan tegenwoordig staan voor een ‘iets dat men graag verwezenlijkt wil zien’ of voor ‘dingen verwachten die niet gebeuren zullen’ (van Dale). Mensen hebben dus tegelijk ‘illusies’ nodig (iets wat ze streven te verwezenlijken) én zullen illusie (in de betekenis: iets verwachten wat niet zal gebeuren) trachten te voorkomen - levenslang. Echter, hoeveel voorzorgen ook, iets kan in vooruitblik haalbaar lijken terwijl in retrospectief blijkt dat het om een illusie ging (Davis 1981, Gutman 2005, Jacobs 2000, Ladan 2012, Turner 2002,). Dit maakt illusie tot een meerduidig begrip. Waar nodig is het woord ‘illusie’ in dit artikel van de aldaar bedoelde betekenis voorzien.

Wat een illusie blijkt heeft impact

Wat een illusie blijkt te zijn heeft impact: het is een moment van inzicht (dat iets waarop is gehoopt of gerekend niet gebeuren zal) waarbij een korte, heftige (negatieve) emotie wordt gevoeld naar aanleiding van een incident. De illusie in deze betekenis is daarmee meteen iets dat de meesten liever niet te lang voelen.

In de besproken casussen zijn de volgende triggers te onderscheiden.

- i. het besef dat men veel minder externe invloed heeft dan verondersteld bijvoorbeeld op maatschappelijke onderwerpen, samenwerking of implementatie;

2. het besef dat men (vanuit de eigen rol) veel minder interne invloed heeft dan verondersteld; dit speelt vooral in de relatie met de eigen ‘bazen’ (waaronder toezichthouders);
3. de wensen en eisen van macht en politiek waaraan beleid of bestaansrecht (en daaronder liggende idealen) moeten worden aangepast;
4. de invloed van maatschappelijke druk op het handelen van de organisatie, waardoor een te grote kloof ontstaat tussen wat moet worden beloofd en wat kan worden waargemaakt;
5. (verwachtingen over) menselijke relaties, drijfveren en samenwerking (ook met de eigen bazen, toezichthouders, in topteam) in de eigen organisatie. Daaronder liggen verwachtingen over communicatie, openheid, gezamenlijkheid.

240

Illusie en desillusie hebben - zo blijkt uit dit onderzoek - geen andere aanleidingen.

Terugveren uit illusie

Directeuren en bestuurders beschrijven momenten van ‘illusie’ als een tijdelijk verlies van spankracht dat even wordt even gevoeld. Ook emoties worden gevoeld, soms zelfs een flits van desillusie, maar er is vlug herstel. Vrijwel allen slagen er in uit een illusie terug te veren. Illusie en de emoties die ermee gepaard gaan, zijn niet voor iedereen negatief. Sommigen vertellen hoe illusies hen creatief en vindingrijk maken om er te komen.

Er zijn de volgende strategieën om terug te veren:

1. teruggrijpen op de eigen idealen door zich deze actief te herinneren en eraan vast houden. Daardoor kan men de impact van de illusie weerstaan, zich hernemen en soms zelfs weer vleugels krijgen;
2. aanpassen aan de werkelijkheid: door het bereiken van de idealen later in de tijd te plaatsen of door kleinere stappen te zetten en zich met kleinere successen tevreden te stellen. Hier ook worden creativiteit en innovatie getriggerd!
3. bij anderen steun, waardering of erkenning zoeken (eigen MT, vertrouwelingen of privé) bij het vasthouden van idealen of om een verloren illusie te verwerken;
4. versterken van incasseringsvermogen door een goede balans tussen privé en werk.

Vertrouwelingen

‘Ik heb een klein aantal vertrouwelingen met wie ik emoties over teleurstelling, illusie en desillusie deel. Dat stelt mij vervolgens zelf in staat rustig te blijven naar anderen, empathie te tonen, te luisteren (...). Ik wil teleurstelling in die zin voor de ander dragen door voor deze naar oplossingen te zoeken en mijn eigen emoties daarbij verwerkt hebben. Ik verdraag hier meer dan ik van anderen verwacht. Tegelijk ben ik er alert op dat ik voor voldoende realisme en werkelijkheid binnen en buiten de organisatie zorg, zodat de verwachtingen daar niet teveel oplopen. Naar mijn idee kunnen (in mijn ogen ongewenste) illusies zo minder makkelijk ontstaan’.

241

Het terugveren uit illusie is een beweging waarin snel heen en weer wordt gegaan tussen het idealen-, het illusie- en (een flits van het) desillusiegebied waarmee de ontstane kloof tussen idealen en werkelijkheid wordt overbrugd. Dit voltrekt zich vanzelf, wel kan ieder de wijze van terugveren - desgevraagd - terughalen in de reflectie achteraf (in de meeste gevallen aangemoedigd door de gesprekken in dit onderzoek). Soms wordt daarbij verteld dat de functie van de bovenstaande strategieën is om de desillusie te vermijden (“liever aanpassen en de realiteit accepteren, het voor zijn dat de kloof te groot wordt en het een echte desillusie wordt”).

Illusie en desillusie vormen een continuüm. Illusie wordt desillusie als de incidenten met impact toenemen of stapelen, waardoor de kloof tussen idealen en werkelijkheid steeds groter wordt. Wordt in het gebied van de illusie niet graag verbleven, in de desillusie al helemaal niet. Desillusie wordt geassocieerd met ontgoocheling, een diep dal of in de put zitten, depressie en machteloosheid.

2. Desillusie: verlies van spankracht en effectiviteit

Desillusie gaat over (gedwongen en ingrijpend) moeten aanpassen wat liever wordt behouden en dit gaat niet zomaar. Desillusie roept - anders dan illusie - veel en heftige emoties op, die uiteenlopen van verdriet, woede, tot verlamd voelen, een gevoel van machteloosheid en verslagenheid. Ten tweede lukt zelfherstel met terugveerstrategieën zoals bij illusie geschetst, veel minder makkelijk. Ten derde ligt het accent bij triggers voor desillusie anders. Tot slot leidt desillusie tot aantasting van de eigen effectiviteit en creativiteit van het handelen, voor langere of kortere tijd (variërend van enkele dagen, enkele weken tot een paar maanden). Ook het vermogen tot distantie en reflectie werd als minder ervaren of raakte men zelfs geheel kwijt.

Directeuren of bestuurders bleken zich verder minder vaardig te gaan voelen in relaties en contacten die onder andere omstandigheden soepel verliepen.

Opvallend was dat de meeste desillusie wordt veroorzaakt door onderlinge relaties en verwachtingen over samenwerking, terwijl externe aanleidingen veel vaker triggers voor illusies waren. Er bestond veel desillusie over het functioneren van topteams (het MT waarvan men zelf deel uitmaakte) en over de relatie met ‘bazen’ (zowel bestuurders en toezichhouders).

In de gesprekken zijn desillusies in verschillende fases besproken. Er is teruggeblikt op desillusies die achter de rug waren - uiteenlopend van maanden tot jaren - en er zijn steeds dichter naderende of actuele desillusies besproken.

242

Strategieën bij desillusie

In reactie op desillusie hanteren bestuurders en directeuren de volgende strategieën:

1. de eigen ‘bazen’ (of andere partijen) illusies ontnemen om de eigen idealen te kunnen behouden;
2. grenzen gaan stellen en bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid, autonomie of ruimte ‘opeisen’;
3. ingrijpend bijsturen van de eigen idealen: deze verkleinen, veranderen of zelfs opgeven;
4. de context wijzigen door een andere functie of rol na te streven;
5. met anderen (MT, vertrouwelingen) reflecteren: gevoelens, dilemma’s en oplossingen delen;
6. andere gebieden (waarop successen worden geboekt) gebruiken om spankracht te verzamelen.

Er was niet een strategie het meest effectief om uit het desillusiegebied te komen: in het algemeen maakten bestuurders en directeuren gebruik van een combinatie (bijvoorbeeld 1,2,6 of 3,5 of 5,6 of 4). Eenmaal uit het desillusiegebied keerde het gevoel van effectiviteit en creativiteit terug en werd weer kracht gevoeld. Waar dit proces zich herhaalde als er weer desillusie volgde, nam de spankracht wel steeds meer af.

Terugveren bleek het moeilijkste waar het ging om desillusie over menselijke relaties of van eigen idealen, waarvan werd verteld dat deze sterk met het ‘zelf’ verbonden waren. Makkelijker herstel leek er te zijn in die casussen waar er een externe trigger was (en de desillusie buiten zichzelf kon worden gelegd) of waar goede relaties bestonden (bijvoorbeeld in het eigen MT, met ‘bazen’ of met vertrouwelingen) die als steun fungeerden.

Open

‘In mijn MT ben ik open en transparant niet alleen over onze idealen, maar ook over teleurstelling en illusie. Ik wil juist met hen dit gesprek. Van hen verwacht ik meer dan van anderen in de organisatie. Tegelijk ben ik ook alert op illusie en desillusie bij hen en - als ik het merk - doe ik daar actief wat mee. Ik verwacht van hen hetzelfde in de eigen teams, dat zij dit oppikken en er iets mee doen’.

Een directeur vertelt hoe de drijvende kracht (desillusie te boven te komen) de verantwoordelijkheid is die hij in zijn organisatierol voelt naar anderen zodat de eigen desillusie over het verlorenen ideaal en de gevoelens die daarmee gepaard gaan, worden overwonnen. Van groot belang hierbij is de steunstructuur van relaties waarop kan worden terugvallen. Velen verhalen over het trekken van grenzen en over de moeite met het desillusioneren van ‘bazen’ (ik kom hierop terug). Dit loopt niet altijd goed af. Het betekent soms (vrijwillig of gedwongen) vertrek uit de functie. Hoewel desillusie achter zich laten met veel emoties gepaard gaat, wordt er in de meeste gevallen door de verschillende strategieën weer ruimte gevonden voor opnieuw dromen, vergezichten maken en exploreren. Dus voor creativiteit en innovatie: van de desillusie weer terug in de illusie (in de positieve betekenis ditmaal) het ideaal (in geadapteerde vorm of elders) toch waar te kunnen gaan maken. In een aantal gevallen wordt blijvend ‘verlies’ ervaren: door desillusie worden ambities voor altijd opgegeven.

243

3. Illusie en desillusie: vooral zelf verdragen

De vaart erin houden

‘Ik deel mijn illusies niet met anderen (ook niet met het MT)’ met de motivatie: ‘zij moeten de spankracht en energie behouden, zich kunnen blijven identificeren en de organisatie daarbij leiden. Ik communiceer en deel mijn eigen relativisering of illusies niet expliciet. Niet naar buiten, niet naar mijn MT en helemaal niet naar de medewerkers’. Hij geeft het voorbeeld van een collega-manager die dit niet meer kan en onverschilligheid uitstraalt. ‘Dat wil ik niet, ik wil mijn gedrevenheid behouden en ook zorgen dat anderen die houden’. Hij vertelt ook over een andere collega die zijn (des)illusie teveel deelde en daardoor de vaart er bij zijn medewerkers niet meer inhield.

Illusie en desillusie worden in kleine kring gehouden. Er is een basishouding van terughoudendheid naar anderen in de organisatie, naar buitenstaanders voelt men zich vrijer zich uit te spreken. De interne groep waarmee verloren illusies of desillusie worden gedeeld is veel kleiner dan de interne groep waarmee ‘idealen’ worden gedeeld. In de helft van de casussen worden illusie of desillusie geheel voor zichzelf gehouden of slechts met buitenstaanders besproken. Met de eigen ‘bazen’ (bestuurder of toezichthouder) of ‘topteams’ (MT) en waar men zelf deelt van uitmaakt) hierover spreken gebeurt sporadisch: meestal is hiervoor de werkrelatie niet geschikt of niet veilig genoeg. Ook naar de medewerkers en (hoewel in mindere mate) het eigen MT is men terughoudend. Maar ook als het eigen MT of interne vertrouwelingen wel tot steun dienen houdt men zich in over de eigen emoties en deelt vooral oplossingen: met name bij desillusie. Hiervoor zijn uiteenlopende redenen: bewustzijn van de impact, de draagkracht van de ander, de overtuiging dat bestuurders en directeuren in hun rol meer moeten ‘dragen’. Maar ook schaamte voor de verloren (eigen) illusie of de behoefte bij anderen de gedrevenheid te behouden zorgen hiervoor.

Robot

‘Je moet meer geven, je kan en moet ook van een organisatie niet vragen te verdragen, wat je zelf draagt’ (...). ‘Ik weet dat ik veel meer aankan, door mensen word ik soms een robot gevonden alsof illusie of desillusie of loslaten van idealen op mij geen impact heeft. Van hen vraag ik niet wat ik van mijzelf vraag, maar ik besef ook terdege dat ik mijn eigen emoties meer zichtbaar moet maken, maar dat betekent nog niet dat ik hen zal laten dragen, wat ik nu (gevoelens over desillusie) achter mij heb’. (...) Ik ga met (de medewerkers) mijn emoties delen op een terughoudende manier, maar tezamen met de oplossingen (voor de continuering van ons bestaansrecht) die ik inmiddels met een groep vertrouwelingen en mijn MT heb gevonden’.

Desillusioneren van ‘bazen’ en spanning met eigen idealen

Bestuurders en directeuren vinden het veel gemakkelijker te handelen als het gaat om illusies en desillusies van hun MT en medewerkers dan die van hun ‘bazen’ of gelijkwaardige collega’s. In ongeveer de helft van de gesprekken worden de spanningen die hiermee gepaard gaan besproken.

Spanning wordt vooral ervaren wanneer een ‘baas’ dwingt een illusie na streven (waar de betrokken directeur of bestuurder zelf niet in gelooft). Een directeur vertelt hoe hij dit oplost: “Het is niet bespreekbaar. Ik maak het ideaal (van de ‘baas’) klein en bescheiden”. Hij vertelt hoe zijn organisatieonderdeel deze spanning kent, er

kampen zijn ontstaan, waarin hij balanceert tussen loyaliteit aan zijn bazen en het zich identificeren met zijn mensen. Een ander vertelt uit de voeten te kunnen met deze spanning door binnenskamers onder vier ogen klip en klaar zijn mening te geven, maar in het openbaar te steunen.

De spanning wordt versterkt wanneer een goede relatie met de ‘baas’ (waaronder toezichthouders) of met collega’s in het topteam ontbreekt of wanneer de betrekkingen afstandelijk, onpersoonlijk of onveilig zijn. In sommige gevallen speelt een gevoel van angst of de hiërarchie een rol: “er kunnen onvoorspelbare dingen gebeuren als ik hier iets van zeg”.

Dat sommige bazen het slecht verdragen dat hun illusie wordt ontnomen is op zichzelf een desillusie voor de betrokken bestuurder of directeur. Als deze de desbetreffende ‘baas’ dan toch wilde desillusioneren ging dit veelal gepaard met de angst hier niet in te slagen en dan zelf gedesillusionerd te raken. Dit kon leiden tot een negatief interactiepatroon gedomineerd door emotie in plaats van een open gesprek over wederzijdse verwachtingen en haalbaarheid van veronderstellingen. Een bestuurder vertelt in dit verband: ‘ik ben heel wendbaar en soepel in relaties en betrekkingen, maar dat lukt me niet in deze situatie (met deze toezichthouder). Ik merk dat ik me in deze relatie (over dit onderwerp) incompetent (defensief, aanvallend, emotioneel) ga gedragen’. Opvallend was dat het bestuurders en directeuren in dergelijke situaties aan het vermogen ontbrak om zich te verplaatsen in hun ‘bazen’. Wat betekent de desbetreffende illusie en een eventuele desillusie voor hen (‘de bazen’)? Zou er bij dezen soms ook sprake van een wenselijke werkelijkheid kunnen zijn, waaraan kost wat kost wordt vastgehouden?

245

4. Breekbare idealen

Bestuurders en directeuren vragen veel van zichzelf en zien het als hun rol te verdragen voor anderen. Zij willen hun medewerkers beschermen en - in mindere mate - het eigen MT. In tenminste de helft van de besproken casussen zijn de relaties in de topteam waarvan men deel uitmaakt en de relatie die men ervaart met de eigen bestuurder of toezichthouder dusdanig dat hier illusie en desillusie niet worden gedeeld of gezamenlijk kunnen worden onderzocht. Dit wordt ‘verdragen’ in die zin dat betrokken bestuurders op zichzelf terugvallen. In een aantal gevallen werd op het eigen MT, externe en interne vertrouwelingen een beroep gedaan. In de rest van de situaties stond men er (vrijwel) alleen voor.

Het onderzoek maakt duidelijk waarom illusie en desillusie zelden een openlijk onderwerp van gesprek zijn terwijl er bij de betrokken bestuurders en directeuren van alles

leeft. De vraag van de onderzoeker (de auteur van dit artikel) om te reflecteren op de ‘copingstrategieën’ bij illusie en desillusie was voor vrijwel alle betrokkenen nieuw.

Ik bespreek drie gevolgen van de wijze waarop bestuurders en directeuren met illusie en desillusie omgaan:

(1) Het willen beschermen van de medewerkers en het MT

Het uit de wind willen houden van medewerkers en MT door voor hen te verdragen kan te weinig realisme, cynisme of teveel zelfgenoegzaamheid tot gevolg hebben. Medewerkers en MT kunnen zich (door hen te beschermen) niet serieus genomen voelen. Bijvoorbeeld omdat zij de veranderende context kennen en in de onjuiste ‘illusie’ leven dat hun directeur of bestuurder geen maatregelen neemt of omdat ze ideeën hebben voor oplossingen: dit kan de onrust onnodig doen oplopen. De vraag is of meer gelijkwaardigheid kan worden nagestreefd.

246

(2) De ondoordringbaarheid van ‘bazen’ (bestuurder of toezichthouder)

Dat bestuurders en toezichthouders zo moeilijk verdragen dat ‘hun’ directeuren of bestuurders hun illusies onderzoeken is risicovol. De toenemende maatschappelijke druk op het beter functioneren van het toezicht, maakt het omgekeerde nodig: namelijk dat het communicatieklimaat open is. Ook uit eerder onderzoek (*Moeskops* 2008) bleek dat in de helft van de onderzochte casussen de relatie tussen bestuur en toezicht geen ruimte laat voor wederzijdse reflectie op het handelen.

(3) Het niet hebben van een adequate steunstructuur

De reflectie met anderen op illusie en desillusie is een ‘gezond’ teken en geen ‘luxe’. Immers, waar deze reflectie niet meer plaats vindt, worden veronderstellingen niet onderzocht, kan ‘emotie’ niet weg, kan men zich gevangen blijven voelen in een desillusie en zich niet aanpassen aan de realiteit. Bestuurders en directeuren zelf (maar ook hun ‘bazen’) zouden alert moeten zijn wanneer ingrijpende keuzes worden gemaakt, illusie en desillusie een ‘non-issue’ zijn, zij merken dat hun relaties afstandelijk of verstoord raken en zij niet over steun (in eigen MT, topteam, interne of externe vertrouwelingen) beschikken. Als zij dat niet doen bestaat het risico dat betrokken bestuurders of directeuren hun idealen zien breken, de scherven niet meer bijeen kunnen garen en niet terug zullen veren.

5. Een systeempsychodynamisch perspectief

Tot besluit beschouw ik de resultaten van het onderzoek vanuit een systeempsychodynamisch perspectief. Dit perspectief op organisaties kent een decennialange traditie die teruggaat tot de jaren vijftig uit de vorige eeuw. Psychodynamische

concepten - waaronder die van *D.W. Winnicott* (*Davis* 1981) - worden toegepast op gedrag en relaties van leiders, managers en groepen medewerkers in organisaties. Dit biedt een bril om naar de onderstroom in organisaties te kijken. Om dit te kunnen gaan begrijpen en om erin te kunnen interveniëren.

Holding

D.W. Winnicott is van betekenis omdat hij de rol van de omgeving bij ontwikkeling betrok. Hij formuleerde een praktijktheorie over hoe gezonde ontwikkeling verloopt en de voorwaarden daarvoor. Kernbegrippen in deze theorie zijn ‘holding en faciliterende omgeving’¹ (kortweg: holding).

In organisatieontwikkeling wordt holding ‘overdrachtelijk’ gebruikt om aan te geven wat benodigd is als faciliterende omgeving voor het werk en de ontwikkeling daarvan. De vroegste holding is in de theorie van *Winnicott* een relatie tussen twee, maar naarmate ontwikkeling voortschrijdt wordt de rol van ‘holding’ ingenomen door relaties met anderen, sociale groepen waartoe men behoort, door grenzen, wetten, kaders maar bijvoorbeeld ook door cultuur. Dit proces van holding behoeven is nooit voltooid. In het latere (volwassen) leven blijft de noodzaak van holding bestaan. De holding houdt (tijdelijk) bijeen, wat niet wordt verdragen. Dit biedt steun en houvast. Echter, om te kunnen ontwikkelen naar de (relatieve) autonomie is het onder ogen zien van de realiteit nodig.

247

Voor werk in organisaties is relevant dat volwassenen (hoe senior en competent ook) steeds holding nodig hebben. In de basis beschikt ieder over het vermogen anderen holding te bieden, de eigen holding vorm te geven en op holding terug te vallen. Volwassenen kunnen heen en weer bewegen naar een meer ‘afhankelijke positie’ in wat benodigd is en samenvallen met andere ‘objecten’ die voor hen als holding fungeren. Bijvoorbeeld bij een overmaat aan spanningen. In een organisatie zijn er meerdere ‘objecten’ die kunnen dienen om deze functie van holding (permanent of tijdelijk) te vervullen uiteenlopend van leiderschap, teams, taak, grenzen, rol en regels. Maar ook betekenisgeving aan emoties functioneert als holding en de illusie.

Illusie als holding en bron van creativiteit

Illusie is in de ogen van *Winnicott* een positief begrip en een levenslange bron voor groei, ontwikkeling en creativiteit waaraan hij veel aandacht heeft besteed (hij noemt dit ‘playing’). Mensen hebben tegelijk ‘illusies’ nodig (iets waarnaar ze streven te verwezenlijken) én zullen illusie (in de betekenis: iets verwachten wat niet zal gebeuren) trachten te voorkomen - levenslang. Je illusies vormen, je (al)machtig

¹ ‘Holding’ bespreek ik in hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’.

voelen, de realiteit onder ogen (moeten) zien en je daardoor gedesillusionneerd voelen is in de ogen van *Winnicott* een levenslang proces, dat nimmer is voltooid. Ook in het volwassen leven zullen illusies blijven bestaan, zal er van desillusie sprake zijn en zullen er weer nieuwe illusies gaan ontstaan: de realiteit komt nooit helemaal binnen.

Idealen, rol en relaties als holding van bestuurders en directeuren

Als ik de resultaten van het onderzoek in het licht van het bovenstaande geschetste uitgangspunten beschouw, zijn de idealen van bestuurders en directeuren een ‘holding’ die zij voor zichzelf in het werk maken. Deze idealen zijn hun motor voor het handelen en basis waarop wordt teruggevallen. Ze genereren kracht en vermogen (ook bij illusie en desillusie) door te gaan, terwijl deze idealen bovendien bron van innovativiteit en creativiteit zijn. De idealen komen niet van buiten, maar zitten in de bestuurders en directeuren ‘zelf’. Ze voelen zich er nauw mee verbonden en identificeren zich ermee. Het geeft hen een enorme spankracht terug te veren uit illusie en desillusie te hanteren. Dit vermogen dat idealen geven zou kunnen worden opgevat als een vorm van almacht. Een ander aspect van (al)macht zit in de rol die zij in hun organisaties bekleden en die veel invloed geeft: ook dit is voor hen een holding. Deze legt een basis voor het mogelijk maken van de idealen.

248

Vanuit de theorie van *Winnicott* beschouwd zijn deze idealen ‘illusies’. Maar dat is een kwestie van perspectief. Immers, wat voor de ene een ideaal is, kan voor de ander een illusie zijn. Als we zo kijken, zijn de door *Winnicott* beschreven mechanismes over de realiteit onder ogen zien van toepassing. De realiteit komt geleidelijk aan binnen. Het proces van realiteitszin, teleurstelling, tegenvaller, illusie en desillusie (dat in het onderzoek naar voren komt) kan worden opgevat als de immer doorgaande aanpassing aan de realiteit. Vooral bij desillusie valt op met hoeveel spanningen dit gepaard gaat. Het beschreven gedrag, de gevoelens van verlamd voelen, verdriet, woede, het niet meer effectief en vaardig kunnen handelen zou als regressief² gekenmerkt kunnen worden: een indicator van tekortschietende holding. We zien hier de cyclus die niet eindigt: het heen en weer gaan tussen idealen, illusie en desillusie en opnieuw weer starten met dromen, vergezichten en exploreren. Vanuit deze theorie van *Winnicott* beschouwd is het logisch deze desillusie te willen vermijden, te willen overwinnen en weer opnieuw te beginnen.

Bestuurders en directeuren maken op nog een andere manier een holding voor zichzelf. Deze wordt uitgemeakt door relaties om hen heen, met wie ze idealen delen en de veel kleinere groep op wie ze terugvallen bij illusie en desillusie en die hen

² In hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’ ga ik in op regressie.

‘containen’³ als het (te) moeilijk wordt. Dat maakt ook begrijpelijk dat bij aanvallen op de idealen of de rol (die als ‘holding’ fungeren), dat wie deze steunstructuur niet heeft, daar veel moeilijker uitkomt.

Het vermogen om te verdragen

Directeuren en bestuurders maken ‘holding’ voor zichzelf en zijn ook ‘holding’ naar anderen in de organisatie. Allereerst bespreek ik de holding die zij bieden aan de medewerkers. Het proces van containment is te herkennen als wordt verteld over de afwegingen bij holding bieden (zorgen voor kunnen identificeren met idealen, illusie bieden, illusie laten en illusie doorbreken) maar ook hoe gevoelens over illusie en desillusie door bestuurders en directeuren in zichzelf worden gehouden. Dit proces is ook te herkennen als bestuurders en directeuren vertellen te willen beschermen: op de ander af te stemmen, voor de ander te verdragen, te zorgen voor identificatie maar ook te zorgen voor de realiteit die binnenkomt. Door te willen confronteren en de werkelijkheid in te brengen en (indien nodig) te desillusioneren.

249

Bestuurders en directeuren hebben daarmee een dubbele rol: zowel holding voor zichzelf zijn als anderen holding te bieden. Naar het eigen MT lijkt er sprake van een meer wederkerig en meer gelijkwaardig proces voor het delen van de idealen (dan met de medewerkers): op een MT wordt echter veel minder geleund bij illusie en desillusie. Hier zit weer ongelijkwaardigheid. Niet altijd, maar in veel gevallen wordt het eigen MT ook gespaard en beschermd en er worden buitenstaanders betrokken om te containen.

Opvallend is verder dat bestuurders en directeuren voor holding die zij zelf nodig hebben (bij idealen, illusie en desillusie) weinig rekenen op relaties met hun bazen en de topteamen waarvan ze deel uit maken, integendeel. In een aantal gevallen zijn deze (goede) relaties er wel, maar veel vaker - als we afgaan op de ingebrachte casuïstiek - zijn deze relaties (te) onveilig. Wanneer spanningen hoog oplopen, blijken bestuurders en directeuren ook voor ‘de bazen’ de holding te moeten zijn, moeten zij de eigen gevoelens in zich houden en voorzichtig omgaan met het verstoren van illusies. Vanwege het precaire van het desillusioneren valt te begrijpen dat het hebben van een relatie hiervoor nodig is. Je zou kunnen zeggen, dat deze relatie dan het containment biedt het desillusioneren te verdragen.

³ Holding en containment zijn verwante begrippen. Zie hoofdstuk 4 ‘De veerkracht van groepen’ voor definities, overeenkomsten en verschillen.

Literatuur

Davis M., D. Wallbridge (1981), *Boundary and space. An introduction to the work of D.W. Winnicott.* - New York : Brunner

Gutman, D. (2005), *Disillusionment - Dialogue of lacks.* - London : Karnac

Jacobs, M. (2000), *Illusion, a psychodynamic interpretation of thinking and belief.* - Whurr Publishers : England

Ladan A. (2010), *Het vanzelfzwijgende. Over psychoanalyse, desillusie en de dood.* - Amsterdam : Boom

Moeskops, O.G.M (2006), *Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen.* In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 1

250

Moeskops, O.G.M. (2008), *Een kwetsbaar evenwicht: goed toezicht vraagt om wederzijds vertrouwen.* In: *Goed Bestuur* 1

Moeskops O.G.M. (2012), *De veerkracht van groepen: over regressie, holding en containment in organisaties.* In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* nr. 2

Turner, J.F. (2002), *A brief history of illusion: Milner, Winnicott and Rycroft.* In: *International journal of psychoanalysis*, 83, 1063

Waddell M. (2002), *Inside lives. Psychoanalysis and the growth of personality.* The Tavistock Clinic Series - Londen : Karnac

Index

Terugkerende organisatiepatronen	
• Daadkracht.....	38
• Draagvlak.....	43
• Interactief.....	48
• Hechte collegialiteit.....	103
• Het uitgeputte MT.....	106
• Ieder voor zich.....	171
• Samen sterk.....	161
• Sandwichpositie.....	148
• Set up to fail.....	35
• Wegkijken.....	163
• Wegvluchten van een reorganisatie.....	121
252	
Basic assumptions.....	99
Circulair causaal.....	34
• Causale of systeemdiagrammen.....	40, 45, 49, 148, 196
• Feedbackloops.....	36, 147, 205
Cohesie.....	76, 159, 172, 185
Collusie.....	75, 109, 161, 178, 206, 229
• Teamcollusie.....	164
Containment.....	84, 102, 169, 229, 249
• Container.....	102, 109, 129, 167
Context.....	36, 37, 100, 143, 177
Holding.....	101, 247
• Holding en faciliterend environment.....	101, 247
Hypotheses.....	36, 141
• Systemische of circulaire hypothesen.....	36, 141
Leren.....	97, 113, 185, 229
Meervoudig betekenis geven.....	36, 145, 201
Meervoudig partijdig.....	54, 141, 201

Narratieven.....	97, 165
Objecten.....	97, 102, 167, 200, 205, 247
Objectrelatietheorie.....	23, 73, 96
Ontschuldigen.....	54, 141, 183
Parallelprocessen.....	72, 76
Projecties.....	84, 127
Projectieve identificatie.....	73, 109
Projectieve processen.....	73, 127, 167
Reflectie.....	97, 106, 110, 185, 229
Regressie.....	37, 96, 100
• Paranoïde schizoïde en depressieve positie.....	25
Regressieve signalen.....	99
Rêverie.....	80
Social defenses.....	99
Systemische interventies.....	35, 54, 140
Systemische patronen.....	34, 103, 140, 196
Systeempychodynamisch perspectief.....	23
Systeemtheorie.....	24, 34
Tegenoverdracht.....	77
Triades.....	164
Vermogen om te verdragen.....	84, 133, 249

Bronvermelding

Verschillende hoofdstukken van dit boek zijn bewerkingen van eerdere publicaties. Onderstaand een overzicht van deze publicaties en de verwijzing naar de desbetreffende hoofdstukken.

Hoofdstuk 2:

Moeskops, O.G.M. (2004) Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. Een psychodynamisch perspectief. In: M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 3

Hoofdstuk 3:

Moeskops, O.G.M. (2006) Het vermogen om te verdragen. Een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. In: M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 1

255

Hoofdstuk 4:

Moeskops, O.G.M. (2012) De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. Het vermogen om te verdragen. In: M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 2

Hoofdstuk 5:

Moeskops, O.G.M. (2004) Vlucht u ook weg van uw eigen reorganisatie? In: Management Tools nr. 6

Hoofdstuk 6:

Moeskops, O.G.M. (2006) Systemische coaching voor manager in sandwichpositie. In: Opleiding & Ontwikkeling, nummer 3

Hoofdstuk 8:

Moeskops O.G.M. (2008) Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken. Cultuurinterventie door reflectie. In: R. van Es (ed.), Veranderen van Organisatiecultuur, veelvoudigheid in denken en doen - Lenthe Publishers : Amsterdam

Hoofdstuk 9:

Moeskops, O.G.M. (2008) Goed toezicht vraagt om wederzijds vertrouwen. Een kwetsbaar evenwicht. In: Goed bestuur, Tijdschrift voor governance, nummer 1 - Lenthe Publishers : Amsterdam

Hoofdstuk 10:

Moeskops, O.G.M. (2012) Brekbare idealen. Hoe bestuurders en directeuren omgaan met illusie en desillusie. In: Goed bestuur, Tijdschrift over governance, nummer 4 - Lenthe Publishers : Amsterdam

Over de auteur

Drs. Odette Moeskops (1956) is organisatieadviseur. Vanuit haar bedrijf RoodPurper b.v. adviseert en begeleidt zij bij veranderingsprocessen op het gebied van strategie, cultuur, samenwerking en communicatie. De werkwijze die zij hanteert wordt gekenmerkt door een veranderkundig, een communicatief en een systeempsychodynamisch perspectief. Opdrachtgevers van RoodPurper zijn toonaangevende instellingen en organisaties afkomstig uit de overheid, dienstverlening en procesindustrie.

Van 1983 tot 1993 werkte Odette Moeskops in verschillende leidinggevende functies bij Rabobank Nederland en bij Postbank N.V. Daar hield zij zich bezig met maatschappelijke, positionerings- en communicatievraagstukken.

257

Odette Moeskops verzorgt regelmatig workshops en bijeenkomsten over veranderingsprocessen. Zij werkt mee aan leer- en ontwikkelingsprogramma's van SIOO, Rino en Intercoach en publiceerde verschillende artikelen.

Na haar doctoraalexamen Nederlandse taal- en letterkunde aan de Universiteit van Amsterdam, volgde Odette Moeskops verschillende postdoctorale opleidingen op het gebied van communicatie, marketing, management, systeempsychodynamica en organisatieontwikkeling. Zij is lid van OPUS en ISPSO - International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations en vervulde diverse toezicht- en bestuursfuncties.

RoodPurper b.v.

e-mail: omoeskops@roodpurper.nl

www.roodpurper.nl

Notities

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



Handwriting practice lines consisting of 25 horizontal dotted lines.

Doorbreken van organisatiepatronen

Iedere organisatie heeft een herkenbare rationale logica. Maar in iedere organisatie komt daarnaast een veel minder zichtbare emotionele logica voor. Een onderstroom met geheel eigen wetmatigheden. Hierin kunnen zich patronen vormen die het organisatieleven productief maken, maar die organisaties ook gevangen kunnen houden in gedrag dat door (bijna) niemand wordt gewenst. Concepten uit de psychoanalyse en de systeemtheorie bieden een 'systeempychodynamisch' perspectief. Ze vormen een kader dat behulpzaam is bij het identificeren van deze patronen, bij het diagnosticeren van de organisatiesituaties waarin ze voorkomen en (niet in het minst) bij interventies om gewenste situaties te bestendigen en ongewenste te helpen voorkomen of beëindigen.

Organisatieadviseur *Odette Moeskops* heeft in dit boek haar kennis en ervaring gebundeld. In een tiental hoofdstukken wordt de lezer vertrouwd gemaakt met de wetenschappelijke traditie waaruit het systeempychodynamisch perspectief voortkomt en worden theoretische kernconcepten toegelicht. Daarnaast bespreekt zij veel voorkomende patronen in praktijksituaties. Daarmee is 'Doorbreken van organisatiepatronen' een uniek boek in het Nederlands taalgebied. Extra aantrekkelijk in een tijd waarin de neuropsychologie steeds meer wetenschappelijke evidentie aanlevert over processen die weliswaar vaak onbewust verlopen maar desalniettemin van groot sturend belang blijken.

Door de opzet die Moeskops heeft gekozen - en door het feit dat elk hoofdstuk ook op zichzelf kan worden gelezen - is dit boek voor verschillende doelgroepen interessant: voor wetenschappers, voor organisatieadviseurs, voor managers, voor deelnemers aan (professional) masteropleidingen en niet in de laatste plaats voor ieder ander die geboeid is door het fenomeen van (ogenschijnlijk) ongreepbare onderstromen in organisaties.

