

WERKEN MET ONBEWUSTE DYNAMIEK IN ORGANISATIES

Lang niet alles komt aan de oppervlakte tijdens een advies- of coachingstraject. Er kan van alles meespelen dat rationele oplossingen in de weg staat, zoals onderhuidse spanningen en emoties. Martijn van der Spek pleit voor ruimte en aandacht voor impliciete, emotionele processen aan de hand van twee heel verschillende opdrachten.

Als je als organisatieprofessional zicht kunt krijgen op wat er onder de oppervlakte aan de hand is in de impliciete, emotionele wereld van de organisatie, is dat een tool die kan helpen om beter met de dilemma's, uitdagingen en spanningen van het organisatieleven om te gaan. De toegang tot dit inzicht ligt in de vaardigheid om wat we zien gebeuren in de organisatie te verbinden aan dat wat er in onszelf gebeurt als we in contact zijn met de organisatie.

In deze bijdrage geef ik een illustratie van deze procesgerichte aanpak in de rol van organisatiebegeleider, als coach en als consultant. Je zou dit een klinische benadering van organisaties kunnen noemen. Hiermee verwijs ik naar het diepgaand proberen te begrijpen van de cliënt/het organisatiesysteem in zijn/haar eigen specifieke context en de daarbij behorende methodologie dat data over wat er gaande is, vergaard worden in direct contact met de cliënt. De zogenoemde psychodynamisch-systemische benadering doet recht aan de complexe verwevenheid van mens en organisatie. In deze benadering bestaat de professie van de coach/consultant uit het aanbieden van een reflexieve ruimte, waarin be-

tekenisgeving kan ontstaan waarmee vervolgens zinvol gewerkt kan worden.

Hieronder volgt ter illustratie een beschrijving van twee cases uit mijn begeleidingspraktijk (de namen zijn gefingeerd). In de eerste casus is gewerkt met een individu (coaching), in de tweede met een organisatie als geheel (consulting). In beide cases staat de manier waarop gewerkt is met de verbinding tussen mens en organisatie én tussen rationele en irrationele dynamiek centraal.

Theaterproductiebedrijf: coaching

De directeur van een theaterproductiebedrijf komt (verwezen naar mij via via) met een vraag voor coaching van zijn publiciteitsmedewerker. Ik noem haar hier Linda. In het verkennend driegesprek blijkt dat de directeur graag wil dat Linda werkt aan de versterking van haar rol als PR-medewerker. Linda herkent het, zegt ze, besluit ook coaching te willen en we formuleren de volgende doelstelling: verdere ontwikkeling in de rol van publiciteitsmedewerker, met speciale aandacht voor initiatief, proactiviteit en assertiviteit.





In de eerste gesprekken verkennen we haar rol en ook de begrippen zoals die genoemd zijn. Linda koppelt de onzekerheid die ze ervaart in haar rol als publiciteitsmedewerker erg aan haar persoon; 'zo is ze nu eenmaal'. Als we verkennen waar dat mogelijk mee te maken heeft, legt ze linken met ervaringen in haar verleden. Ze is rond haar zevende geadopteerd en geëmigreerd uit India, waar ze als kind in een onveilige omgeving opgroeide. Ze denkt dat de onzekere situatie en traumatische ervaringen uit haar vroege jeugd haar onzeker hebben gemaakt en dat dit haar doet aarzelen leiderschap te nemen, lef te tonen et cetera. Het zijn ontroerende verhalen. Linda huilt steeds als ze dit vertelt. Het roept de neiging in me op haar te willen beschermen, alsof ze slachtoffer is geworden van te veel leed. Ook in onze gesprekken toont ze weinig initiatief en assertiviteit. Hoewel er dus aanleiding lijkt te zijn om te geloven (zoals ze dat zelf ook gelooft en haar leidinggevende denk ik ook) dat Linda als persoon (door haar achtergrond) de oorzaak is van het probleem, vraag ik me af of dat niet te eenvoudig is. Ik merk ook in en tussen de gesprekken door dat Linda op een zeer bedekte manier eigenlijk behoorlijk assertief, soms ook agressief is. Bij elke afspraak die we hebben gemaakt, komt altijd eerst een bericht dat die iets vervroegd, verlaat of verzet moet worden. Het begint me op te vallen dat ze, hoewel ze binnen de gesprekken zo kwetsbaar en volgzaam is, buiten de gesprekken haar agressie gebruikt om de situatie naar haar hand te zetten. Kortom, de veronderstelling dat deze vrouw door het leven getekend is en niet meer in staat zou zijn assertief te zijn is een te vroege en pathologiserende conclusie. Wat maakt dan dat Linda op haar werk steeds in die niet-effectieve rol te-

rechtkomt? Wat is de invloed van de specifieke context waar ze in werkt?

In de vervolgesprekken verkennen we deze vragen. Wat blijkt is dat vanwege de grote financiële druk in de culturele sector dit theaterproductiebureau nauwelijks het hoofd boven water kan houden. De directie lijkt geen duidelijk antwoord te hebben op de verminderde subsidie-inkomsten. Door maar voldoende voorstellingen te verkopen en voldoende kaartjes per voorstelling, hoopt men het te redden. Of dit lukt, hangt in de beeldvorming van de organisatie af van de effectiviteit van de PR. Daarmee is de psychologische druk van de totale organisatie en de moeilijke situatie waarin deze verkeert, op de schouders van de publiciteitsmedewerker komen te liggen. De spanning over het al dan niet kunnen voortbestaan, wordt daarmee vooral gevoeld door Linda. Door haar 'falen' als een persoonlijk probleem te zien (een tekort aan assertiviteit) is de angst van de rest van het systeem afgesplitst en hoeft men er ook niet zo'n last van te hebben. Dit is natuurlijk een illusie. Als we tijdens de coaching dit spoor ontdekken, ontstaat de wens bij Linda om haar rol te heronderhandelen met de directie; ze wil verantwoordelijk gehouden worden voor de publiciteit, maar niet volledig voor het genereren van voldoende inkomsten voor de organisatie als geheel. Dat is in haar ogen toch de ultieme verantwoordelijkheid van de directie. Linda is nu, na de beschreven ontwikkeling in haar verwerking en denken, ook heel proactief en assertief in het gesprek met haar baas.

Het resultaat blijft echter onvoldoende in Linda's ogen. Ze besluit uiteindelijk ontslag te nemen, te gaan freelancen en vindt vervolgens een baan als publiciteitsmedewerker bij een

ander productiebureau. Het coachingstraject beëindigt ze voortijdig, omdat door haar ontslag ook de financiering van de coaching ophield en eigenlijk het initiële probleem in haar werksituatie ook, in haar beleving. Achteraf is mijn hypothese dat Linda sterker is geworden, juist door het proces van coaching, zodat ze proactief en assertief beslissingen kan nemen (ontslag, stoppen coaching). Als coach/consultant word je gebruikt, niet alleen inhoudelijk, maar juist ook als een emotionele *container*. Het is in het licht van deze specifieke coaching ook een goed teken dat Linda haar eigen beslissingen neemt, zelfs tegen de wil in van anderen. Dat laatste is in mijn fantasie een betekenisvolle nieuwe ervaring voor haar en zal haar goed doen in haar werkrollen.

Samenwerkingsverband van ngo's: consulting

Via e-mail word ik gevraagd om in concurrentie met twee andere adviseurs op gesprek te komen voor een mogelijke opdracht bij de international office van een internationale vereniging van lokale ngo's: er zijn verschillende managers en structuren geweest en niets heeft goed en duurzaam gewerkt, de vraag is hiervan een analyse te maken en mee te denken over een adequate managementstructuur. Ik vind het een spannende uitnodiging. Aan alles voel ik dat er grote conflicten zijn of zijn geweest. Bovendien ken ik deze 'sector' niet en ik weet dat de andere adviseurs wel ervaring met deze of vergelijkbare organisaties hebben. Ik vraag me af of het verstandig is een pak aan te doen bij mijn interview, omdat ik denk dat ik daarmee mogelijk uit de toon val. Omdat ik benieuwd

ben naar hun reactie op mij, en een gevoel heb dat deze organisatie juist baat zou kunnen hebben bij rolvastheid en autoriteit in rol besluit ik toch gewoon in mijn 'uniform' te komen. Ik val inderdaad uit de toon, maar krijg wel de opdracht. Waarom ik, wordt beantwoord met: vanwege je voorstel juist ook te kijken naar achterliggende factoren (in plaats van snel naar nieuwe oplossingen) die mogelijk spanningsvol zijn en maken dat het gaat zoals het gaat. In de gesprekken met het team als geheel, en met de manager, senior stafleden en vertegenwoordigers van de executive board krijg ik zicht op de volgende *hot issues*: er wordt een enorme werkdruk ervaren. Hoewel de medewerkers mij de indruk geven inhoudelijk erg competent te zijn en zeer hard te werken, lijkt het nooit (goed) genoeg te zijn. Er worden geen duidelijke prioriteiten gesteld. Iets anders dat me opvalt, is dat mensen eigenlijk geïsoleerd werken, en ook klagen dat er slecht wordt samengewerkt, vooral als collectief. Bilateraal wordt er van alles opgelost, maar het is niet duidelijk wie met wie over wat praat. Vriendschapsrelaties lijken hierin sturender dan rolrelaties. Ten aanzien van het leiderschap klagen mensen dat ze meer visie en sturing zouden willen krijgen, maar tegelijkertijd hangen ze erg aan democratische manieren van besluitvorming ('all animals are equal'). In de praktijk blijkt echter dat 'some animals are more equal than others'; het is heel duidelijk hoe de invloedsverdeling ligt, daar is men het over eens. De impliciete machtsverhoudingen zijn echter niet uitgedrukt in formele verantwoordelijkheden en rollen. Er lijkt onderliggend van alles te spelen in het grotere systeem (de federatie), wat gespiegeld wordt in het International Office. Zoals:

DOOR HAAR 'FALEN' ALS EEN PERSOONLIJK PROBLEEM TE ZIEN,
IS DE ANGST VAN DE REST VAN HET SYSTEEM AFGESPLITST
EN HOEFT MEN ER OOK NIET ZO'N LAST VAN TE HEBBEN

- In democratische, politieke instituties is het niet zo gemakkelijk om verschillen in belangen te overstijgen en het gezamenlijk doel voor ogen te houden.
- De ideologie van de democratische beweging is sterk. Hierin worden de gevaren van persoonlijk leiderschap en macht benadrukt. Dit infecteert gevoelens over hiërarchie en management in de eigen organisatie. Management wordt daardoor per definitie onder druk gezet; het krijgt alle projecties over machtsmisbruik.
- Campagne voeren voor milieu- en sociale issues is emotioneel werk.
- Vriendschapsrelaties binnen de organisatie lijken een containende functie te hebben voor de spanningen. Tegelijkertijd wekt de vriendencultuur als een cover-up voor professioneel conflict en heeft zij daarom ook contra-productieve effecten.
- Dit weerhoudt de federatie ervan om na te denken en te besluiten over welke condities er nodig zijn voor de federatie om te werken aan haar *multi party performance*.
- Voor de staf zijn bij het uitvoeren van de primaire taak vaardigheden als kritisch zijn tegen bestaande structuren en het je kunnen verzetten tegen degenen die de leiding hebben, erg nodig. Wanneer deze echter uitgeleefd worden in de eigen interne organisatie ontstaat er een groot probleem.

Ook de ambivalenties die er zijn over de structuur en in het bijzonder het management komen voor het voetlicht: aan de ene kant is er een grote behoefte aan structuur en leiding, zodat het werk veel efficiënter kan gebeuren, aan de andere kant is er angst de eigen autoriteit te verliezen aan een 'leider'. Deze hypothe-

ses zijn de input voor een collectieve reflectie met de board, manager en senior stafleden. Op basis van de uitwisseling wordt besloten collectief management door de afdelingsmanagers (senior staff) in te voeren.

Uiteindelijk volgt een langdurige begeleidingsrelatie met dit nieuwe managementteam, dat nu al een aantal jaren de leiding over het internationale secretariaat voert. In het team werken we vooral aan 'vieze woorden' als ambitie, macht, competitie en hoe daarmee om te gaan, onderling en in de organisatie. Dit fungeert denk ik als transitional space waar spanningen 'gehouden kunnen worden', die de aard en organisatie van hun specifieke werk met zich meebrengt.

De spanningen die ervaren worden in deze organisaties reflecteren kortom niet alleen iets over de individuele mensen die er in werken, maar ook iets over het collectief. Of zoals David Armstrong het zo mooi verwoordt: emoties zijn in mensen, maar niet noodzakelijkerwijs van mensen. Door te reflecteren op onze eigen ervaringen en die van anderen in de organisaties waar we mee werken, krijgen we toegang tot inzichten die voordien verborgen bleven en ontstaat de mogelijkheid de organisatie te begeleiden naar productieve (in plaats van defensieve) wijzen om met de spanningen om te gaan.

Martijn van der Spek is senior consultant en programmaleider 'Coaching en Consulting in Context: Theorie en praktijk van werken met onbewuste dynamiek in organisaties', Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht.