

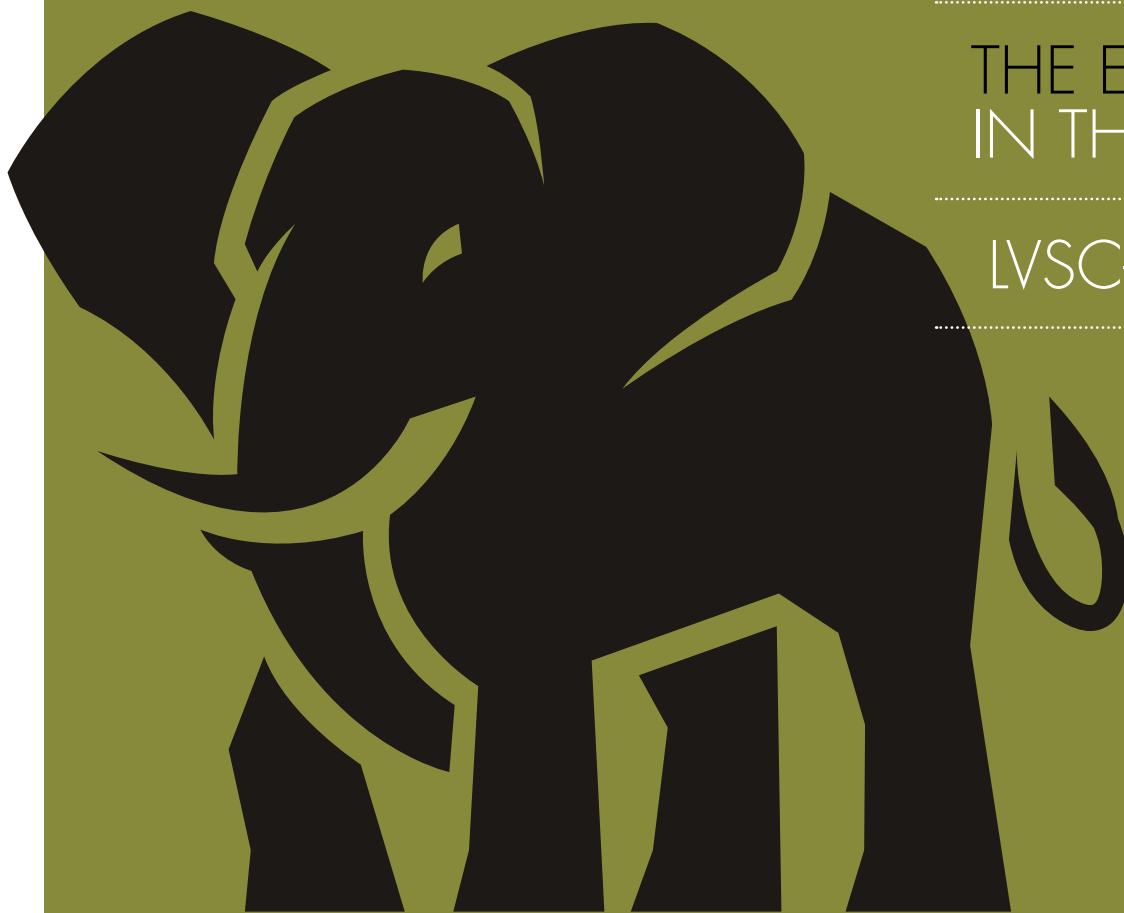
#3 2018

TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE

EEN UITGAVE VAN LVSC

THE ELEPHANT
IN THE ROOM

LVSC-NIEUWS



Macht

Het Tijdschrift voor Begeleidingskunde is het praktijkwetenschappelijk vakblad van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC). Het wordt in eigen beheer uitgegeven en verschijnt viermaal per jaar als papieren en digitale uitgave.

Redactie

Maartje de Vries (hoofdredacteur), Kees Faber, Marie-José Geenen, Tijn Ponjee en Paul Kloosterboer.

Redactieraad

Anke Brockmöller, Yvonne Burger, Marcel Hoonhout, Louis van Kessel, Marinka Kuijpers, Rombout van den Nieuwenhof, Manon Ruijters en Mieke Voogd.

Eindredactie en kopijadres

Harry Haakman, hhaakman@me.com, (06) 248 287 83.
Met het opsturen van een artikel naar de redactie gaat de auteur akkoord met de publicatievoorwaarden zoals beschreven op de website: www.lvsc.eu/tijdschriftvoorbegeleidingskunde.

Uitgever en secretariaat

LVSC, Postbus 38181, 6503 AD Nijmegen
info@lvsc.eu, (024) 366 20 80 (ma-do).

Marketing en advertenties

Erica Windhorst, e.windhorst@lvsc.eu, (024) 366 20 80.
Advertentietarieven: www.lvsc.eu/tijdschriftvoorbegeleidingskunde

Abonnementen

LVSC-leden ontvangen het tijdschrift gratis. Abonneren kan via www.lvsc.eu/tijdschriftvoorbegeleidingskunde. Abonnementsprijs 2018: € 64,- per jaar (excl. btw). Abonnees in het buitenland: binnen EU € 82,- (excl. btw) en buiten EU € 83,- (excl. btw) per jaar. Leden van Noloc, NVvA, NVP, St!R en Studievereniging INPUT krijgen 25 procent korting. Voor een overzicht van kortingsmogelijkheden: zie www.lvsc.eu.

Het abonnement geldt tot wederopzegging. Het abonnement kan per e-mail of schriftelijk worden opgezegd. De opzegtermijn is één kwartaal. Startdata kwartaal: 1 januari, 1 april, 1 juli, 1 oktober. Adreswijzigingen: info@lvsc.eu of (024) 366 20 80.

Opzeggen (naam en adres vermelden): info@lvsc.eu. De opzegging is definitief zodra u een e-mailbevestiging heeft ontvangen.

Voorwaarden en levering

Op de uitgave van het tijdschrift zijn de voorwaarden van toepassing zoals beschreven op www.lvsc.eu/tijdschriftvoorbegeleidingskunde.

Vormgeving

Romeny grafisch ontwerp (Nijmegen).

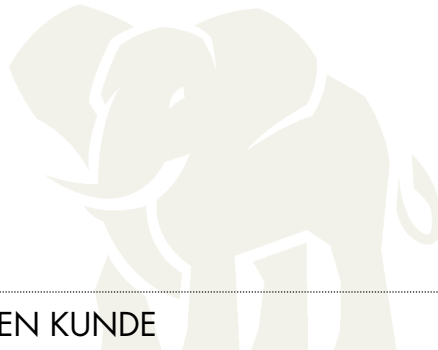
Copyright

Artikelen of delen daarvan mogen alleen met toestemming van LVSC worden overgenomen.

ISSN 2213-350X



BEZOEK OOK ONZE WEBSITE WWW.TSVB.NL



Redactioneel

Dit nummer gaat over macht. Een onderwerp waar we het meestal liever niet over hebben. Macht is als het ware 'the elephant in the room', om een Engelse uitdrukking te gebruiken. Groot aanwezig en potentieel gevaarlijk, bepalend voor de loop der dingen, voor plaats en positie - en toch moeilijk bespreekbaar. Iedereen ziet dat hij er is, maar er wordt nauwelijks over gepraat, misschien slechts in de wandelgangen. Waarom hebben we het in onze organisaties niet over die olifant? Omdat dan vragen opkomen als: van wie is hij? En: van wie dus ook niet? Hoe bepalend is die olifant voor hoe de dingen gaan? En hoe maak je zoiets lastig eigenlijk bespreekbaar?

Wat maakt dan dat we het in dit nummer wél over die olifant hebben? Een van onze auteurs zegt het mooi: 'In organisaties is geen Zwitserland, er is geen neutraal terrein.' Iedereen heeft dus met die olifant te maken. Zou die minder taboe worden wanneer we het erover hebben? Meer hanteerbaar wanneer we er samen eens naar kijken, de kenmerken beschrijven en woorden geven aan de manier waarop hij de dingen bepaalt?

Macht als woord heeft een vrij negatieve connotatie. Het wordt haast intuïtief als iets vervelends, als iets slechts beschouwd. Verandert er iets als we, in plaats van het woord macht, een ander woord gebruiken? De auteurs die een bijdrage leveren aan dit nummer, hanteren in ieder geval verschillende termen. *Kloosterboer* recenseert een boek over 'autoriteit' (van Verhaeghe). *Kampen* benadrukt het belang van 'gezag' in verwaarloosde organisaties. *Oosthoek* en *Hetebrij* onderzoeken hoe je, in het onvermijdbare spel van macht, als begeleidingskundige 'invloed' kunt uitoefenen. Ook *Ponjee* gebruikt het woord invloed, als het gaat over de relatie tussen begeleider en cliënt. En *Geenen* stelt dat het in de forensische psychiatrie van essentieel belang is om als begeleider de 'regie' te houden. Zo komen verschillende woorden in relatie tot het thema macht voorbij.

Ik wil u uitnodigen eens niet langs, maar naar de olifant te kijken. Misschien kunt u, als u uitgelezen bent, zelfs een beetje om deze olifant lachen. Bijvoorbeeld omdat hij soms zo vreselijk in de weg staat. Misschien komt u ook wel tot de conclusie dat hij niet zo gevaarlijk is als gedacht. Misschien kunt u zelfs vriendjes worden met de olifant. Dat zou maar beter ook zijn, want macht zit in ieder mens, ook in uzelf. Ook u bent een stukje van de olifant.

Maartje de Vries

KENNIS EN KUNDE

- 2 Begeleiden in verwaarloosde organisaties
- 14 Macht van emoties in de publieke ruimte
- 24 Onmacht: een verkenning

COLUMN

- 23 Vecht en verwonder

ONTMOETING

- 34 Macht, begeleiding en forensische psychiatrie
- 40 De Weg (aflevering 10)

PRAKTIJK EN PROFESSION

- 42 De positieve kracht van macht
- 50 Macht en begeleiding vanuit karakterstructuren

GELEZEN

- 56 Massa, macht en zelfmanifestatie
- 60 Bedding voor macht en onmacht

LVSC

- 68 Van het bestuur
- 68 LVSC-congres
- 69 Over LVSC
- 69 Agenda



*Anders begeleiden
in verwaarloosde
organisaties*

**PERMISSIE OM
VERANDERING TE EISEN**

Joost **KAMPEN**

Dr. J. Kampen maakt deel uit van de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen, is veranderkundige bij Van de Bunt te Amsterdam, onderzoeker bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en docent bij Twente University en Business School Nederland. E-mail: info@joostkampen.nl

INLEIDING Verwondering in mijn rol als begeleider over waarom interventies niet of zelfs averechts werkten bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB was in 2005 de aanleiding voor een verkenning in de onderzoeksliteratuur naar het oplossen van organisatieproblemen. Deze verkenning resulteerde in het concept van de verwaarloosde organisatie. Inmiddels werk ik ruim tien jaar met dit concept in de rol van begeleider, onderzoeker en docent; als auteur publiceer ik geregeld over nieuwe inzichten.

Dit artikel gaat over de rol van de begeleider in een verwaarloosde organisatie en waarom die anders is en om andere aanvullende competenties vraagt dan bij een gezonde organisatie.¹ De begeleider in een verwaarloosde organisatie biedt veeleisende hulp. Dit spiegel ik aan de rol van de procesadviseur, zoals geformuleerd door Edgar Schein (2013) die spreekt van dienende begeleiding ('humble inquiry'). Dit verschil in invloed nemen werk ik uit.

Ik begin met een korte uitleg van wat een verwaarloosde organisatie is, omdat we dit nodig hebben om iets over de specifieke rol van de begeleider van herstel te kunnen zeggen. Aan de orthopedagogiek ontleende ik inzichten om mijn ervaringen met het begeleiden van het gezond maken van verwaarloosde organisaties te duiden.

Zo vond ik frappante parallellen tussen het gedrag van verwaarloosde kinderen en van medewerkers bij GVB en nog drie cases tijdens mijn promotieonderzoek (Kampen, 2011).

Vervolgens heb ik mij verdiept in het gedrag van de ouders en vond overeenkomsten met het gedrag van leiders. Ik sta stil bij het innemen van de rol van ouder of leider in termen van macht en gezag, en hoe kinderen en medewerkers dan voor zichzelf gaan zorgen. Toen ik ging kijken naar de rol van de behandelaar leerde ik begrijpen wat je als begeleider in een verwaarloosde organisatie te verduren krijgt. In een verwaarloosde organisatie domineert de informele over

SAMENVATTING

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de begeleidingskunde als praktijkwetenschap, door te reflecteren op de rol van de begeleider in de context van een verwaarloosde organisatie.

De auteur heeft daartoe orthopedagogische kennis over de rol van de hulpverlener gespiegeld aan kennis omtrent de klassieke rol van de begeleider van organisatieontwikkeling.

Dit levert een aantal inzichten op die kunnen bijdragen aan de effectiviteit van het begeleiden van organisaties met een ontwikkelingsachterstand.

Belangrijkste inzicht is wellicht dat de begeleider, in tegenstelling tot een procesadviseur, positie dient te kiezen en grenzen stelt. Daartoe dient hij permissie te krijgen van de hoogste leiding.

de formele organisatie, en de begeleider moet veeleisende hulp kunnen bieden om dit te doorbreken. De begeleider dient een solide ruggensteun te hebben om verandering af te kunnen dwingen.

Ik licht de rollen van de begeleider in een verwaarloosde organisatie toe met een reeks korte praktijkvoorbeelden. Ik zet op een rij wat er anders is aan de rol van een begeleider in een verwaarloosde organisatie en wat je nodig hebt aan competenties. Tot slot sta ik stil bij de vraag hoe je fit blijft als begeleider, in situa-

¹ Ik schrijf over de rol van de extern begeleider, maar de strekking van het betoog is ook van toepassing op intern begeleiders.



ties waar veel negatieve emoties op je worden geprojecteerd en je onderdeel wordt van de strijd om wie het voor het zeggen heeft, tussen leiding en medewerkers.

WAT IS EEN VERWAARLOOSDE ORGANISATIE? Het concept van de verwaarloosde organisatie heeft in tien jaar tijd een erkende plaats gekregen binnen de organisatiekunde, omdat het taal en betekenis geeft aan ontwikkelingsproblemen in vele typen organisaties, en interventiestrategieën aanreikt voor het gezond maken. Met een verwaarloosde organisatie bedoel ik een organisatie waar het langdurig heeft ontbroken aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling, als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling zijn ontstaan (Kampen, 2011). De essentie zit in het woord 'langdurig'. Wanneer een manager in beslag wordt genomen door een groot project of het team van een collega waarneemt bij ziekte, begrijpen mensen dat hij even minder tijd voor hen heeft. Ernstiger is wanneer een leidinggevende wel in functie is, maar zijn rol niet pakt en niet beschikbaar is wanneer zijn mensen hem nodig hebben. Nooit waardering geeft voor prestaties en ook niet optreedt wanneer mensen slechte prestaties leveren en/of ongewenst gedrag vertonen. Medewerkers gaan hun problemen dan zelf, onderling oplossen, en keren zich af van leiding en organisatie.

Verwaarlozing is een proces waarin aandacht en structuur in de relatie tussen leiding en medewerkers ontbreken. Waar reorganisaties en veranderingen zich opstapelen, mislukken of uitdoven. Waar de laatste managementmode wordt nagevolgd, zonder te kijken naar wat er echt aan de hand is. Wanneer bestuur of directie de signalen van verwaarlozing negeren, verergert dit de verwaarlozing. Het proces van verwaarlozing voltrekt zich over een langere periode, vijf tot wel twintig jaar. Het kost evenveel tijd om de ontwikkelingsachterstand in te lopen.

Het ontbreken van wederkerigheid in de interactie is de kern van verwaarlozing. Het verlies aan wederkerigheid of responsiviteit in de relatie tussen leiding en

medewerkers, evenals tussen medewerkers onderling, maakt dat een begeleider bij de eerste tekenen van herstel niet vanuit een relatie kan werken. Ook een begeleider wordt gewantrouwd, die is immers ingehuurd om 'achter de voordeur te kijken' - met als intentie om leiding en medewerkers de schuld te geven voor het slechte presteren van de organisatie, is de beleving. Leidinggevend en medewerkers kijken dan wel uit om zich open en kwetsbaar op te stellen; daar is immers nog nooit op ingegaan of men heeft er negatieve ervaringen mee.

Het concept verwaarloosde organisatie zou tot de basiskennis van iedere begeleider moeten behoren. De begeleider kan dan bij opdrachten die gestart zijn vanuit een geheel andere vraagstelling, op enig moment signaleren of er sprake is van een verwaarloosde organisatie. Verwaarloosd zijn heeft namelijk consequenties voor de uitvoerbaarheid van de opdracht en de rol van de begeleider. Verwaarloosde organisaties zijn niet onveranderbaar, maar er dient eerst een ontwikkelingsachterstand ingelopen te worden. Begeleiders moeten met hun interventies aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de organisatie, de zone van naastgelegen ontwikkeling.²

Voordat ik nader inga op de rol van de begeleider in verwaarloosde organisaties, met kennis uit het domein van de orthopedagogiek, verken ik eerst de werking van macht in verwaarloosde organisaties.

ANDERS BEGELEIDEN EN MACHT Verwaarlozing heb ik gedefinieerd als het langdurig ontbreken van sturing en begeleiding van de ontwikkeling van de organisatie. Het onderling vertrouwen is weg en de wederkerigheid is uit balans of zelfs verloren gegaan. In de beleving van de medewerkers moet de leiding eerst iets goedmaken, voordat zij bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen.

² Het begrip 'zone van naastgelegen ontwikkeling' is van Vygotsky (1978) en is gemeengoed in het onderwijs. Het betekent dat de begeleider aansluit op de fase van sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van een kind of adolescent.

Wanneer de leiding niet op die eis ingaat, zoeken medewerkers een eigen vorm van compensatie voor het gemis aan erkenning en waardering. De ruimte om dat te doen is er, want de hogere leiding heeft het te druk met eigen zaken en de direct leidinggevende durft er niet tegen op te treden. Hij houdt zijn medewerkers zoveel mogelijk te vriend, zodat zij nog bereid zijn voor hem te werken.

Informele leiders nemen de ruimte in die de formele leiding laat. Zij gaan de gaten opvullen en zorgen ervoor dat de klus toch geklaard wordt. De formele direct leidinggevendenden proberen vaak invloed uit te oefenen via de informeel leiders, door hun bepaalde privileges te gunnen. Ondersteunende functies waar medewerkers 'hun zin kunnen krijgen', zoals planners en roosteraars, zijn invloedrijk. Zij lossen ook vaak problemen op voor de formele leiding. Zij kunnen voorzien in de prijs die medewerkers terugverlangen voor hun extra inzet.

De leiding is formeel haar macht niet kwijt, maar informeel wel. De leiding heeft geen gezag meer om verandering te verlangen; men heeft zelf ook zijn verantwoordelijkheid verzaakt. In termen van macht en invloed neemt in een verwaarloosde organisatie de informele organisatie het over van de formele organisatie.

De begeleider wordt onvermijdelijk onderdeel van deze machtsverhoudingen. Macht in een verwaarloosde organisatie is het innemen van ruimte die de leiding laat ontstaan. Dat doen medewerkers, omdat zij niet geleid worden. Wanneer de leiding wel verantwoordelijkheid neemt en de ontwikkeling van mens en organisatie voorleeft en begeleidt, spreek ik van gezag. In de orthopedagogiek heet dit autoritatief ouderschap: een samenstelling van autoriteit en participatie (Baumrind, 1968).

Wat betekent dat voor het begeleiden, bij het weer gezond maken van een verwaarloosde organisatie? Gezond maken gaat over het afleren van destructief gedrag en het nemen van verantwoordelijkheid in rol en voor de eigen bijdrage aan constructieve interactie. De leiding heeft de hoofdrol in de heropvoeding, net

als ouders. Leidinggevendenden moeten dus iets gaan doen wat zij voordien nalieten: begrenzen en verbinden. Daarin stuiten zij op wantrouwen en heftige weerstand bij medewerkers. De partijen die de verwaarlozing hebben doen ontstaan - zowel lijn, staf, als medewerkers - worden nu verantwoordelijk gemaakt voor de verandering. Daarin horen zij geen keuze te hebben.

Hier komt een aspect van anders begeleiden naar voren: om die verandering in gang te zetten, moeten betrokkenen (met de leiding als eerstverantwoordelijke) naar de 'plek der moeite' gebracht worden.³ De rol van de begeleider is om hen hierin bij te staan en hen niet te laten ontsnappen aan hun verantwoordelijkheid. Hij helpt hen de confrontatie aan te gaan, met de weerbarstige organisatie werkelijkheid en met hun rol daarin.

Dit kan de begeleider alleen maar doen, wanneer hij permissie en volledige ruggensteun heeft van de hoogste leiding, de directie of het bestuur. Die steun maakt dat de begeleider veeleisende hulp kan bieden. Zoals ik elders in dit artikel betoog, zal de begeleider wat dit betreft geen medewerking of waardering krijgen van degenen die hij bijstaat. De begeleider wordt door medewerkers gezien als een vertegenwoordiger van 'het kwaad', namelijk de leiding of 'de organisatie', waar zij niets van hoeven te verwachten. Dit is immers, na jaren van verwaarlozing, hun mentale model geworden.

In de garages van het GVB is sleutelen aan de eigen auto (of die van een familielid of buurman) een recht geworden. Formeel geldt de regel: zolang het maar in je eigen tijd gebeurt. Dat kan in het weekend zijn, maar ook als iemand tijd over heeft, na de onderhoudsbeurt van een bus. Het is in de praktijk lastig te controleren of een monteur tijd over heeft. Daar wordt, om de lieve vrede te bewaren, ook niet zo streng op toegezien.

Bij het gezond maken worden dit soort 'rechten' aan-

³ Dit is een begrip van André Wierdsma (1999). In de Engelse vertaling is de betekenis nog rijker ('zone of discomfort').



gepakt; in de beleving van de monteurs worden ze hun dan 'ontnomen'. Het scheelt flink in de portemonnee, wanneer het onderhoud aan je auto voortaan voor eigen rekening is. Er komt dan ook heftig verzet, waarbij de ondernemingsraad en de vakbonden worden ingeschakeld.

De werkplaatschefs, die in het verleden het sleutelen gedoogden en hun auto ook lieten doen, moeten nu het gesprek aangaan met hun monteurs. Zij worden begeleid in het omgaan met de vaak heftige weerstand. De begeleider wordt gewantrouwd en gezien als een afgezant van de hogere leiding.

De rol van de begeleider is hier ten eerste het bieden van een referentiekader van een gezonde organisatie, met als uitgangspunt dat iedereen zijn rol dient op te nemen: de lijn, de staf en uitvoerend medewerkers. Deze veranderopgave is niet onderhandelbaar; 'draagvlak zoeken' is taboe, omdat dit in een verwaarloosde organisatie de betekenis heeft van 'er onderuit kunnen komen'. De begeleider dient voortdurend alert te zijn op manipulatie, hij wordt ofwel ingezet om de medewerkers te beschermen tegen de leiding, ofwel door leidinggevenden gebruikt om de kastanjes uit het vuur te halen.

De opdrachtgever heeft de ongemakkelijke waarheid van de verwaarlozing omarmd, de top ziet de noodzaak van verandering. De begeleider is bekwaam in het zien en onthullen van de ongezondheid, van symptomen die een normaal functioneren belemmeren of ondermijnen. Het is zijn rol die afwijkingen te signaleren en bespreekbaar te maken. Dit is niet vrijblijvend; een 'beetje verwaarlozing' bestaat immers niet (net als je ook niet een 'beetje zwanger' kunt zijn).

Het tweede aspect van dwang zit in het bieden van veeleisende hulp. De leiding moet zich anders gaan gedragen, dat is geen vrije keuze. De begeleider is er als bekwaamere ander bij, om te helpen en te verdragen.⁴ Hoe dit 'hulpverleningsproces' er uitziet, beschrijf ik

⁴Weer een begrip van Vygotsky: dit is degene die het leerproces begeleidt.

in de methode van organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie (Kampen, 2017, hfst. 8). Ik ga nu naar het brondomein voor deze kennis over anders begeleiden: de orthopedagogiek.

ROL VAN DE HULPVERLENER BIJ BEHANDELING VAN VERWAARLOZING

Een rode draad in de literatuur over het behandelen van verwaarlozing bij kinderen en jongeren is het tegelijkertijd afbreken van bestaande patronen van interactie en het opbouwen van nieuwe patronen. Door de opvoedingsvaardigheden van de ouders te vergroten, beogen de behandelaars zowel gedragsproblemen bij de kinderen als stress bij de ouders te verminderen. Het einddoel voor de behandeling is 'to dis-abuse the child of the poisonous psychological effects of his abuse' (Rosenthal, 1987, p. 236).

Dit is gedetailleerd beschreven in *De andere drieëntwintig uur: kind en groepsleider in de therapeutische leefsituatie* van Trieschman e.a. (1980). De titel verwijst naar het feit dat het de groepsleider is die in de dagelijkse omgang met het kind het meest met het kind te maken heeft en het meeste kan doen aan het herstel. De groepsleider staat ook in de harde praktijk van alledag; een therapeut ziet het kind alleen in zijn spreekkamer. Ook de begeleider stapt in de organisatie. Dit is wat veel adviseurs niet doen; zij schrijven op hoe het zou moeten en blijven zelf buiten de werkelijkheid. Zij vervullen dan de rol van de therapeut die in zijn kamer blijft.

Het dagelijks handelen van de direct leidinggevende is te vergelijken met dat van de groepsleider in een behandelsetting met verwaarloosde kinderen: 'Het "gewoon doen" in omstandigheden die vaak ongewoon zijn, vraagt heel wat van de groepsleider.' Onder dat gewoon doen van de groepsleider wordt verstaan: 'Voorspelbaar zijn, door consequent doen en laten, echtheid en eerlijkheid naar de jongeren, een proportionele reactie geven op gedrag dat goed of fout gaat en jongeren behoeden voor controleverlies bij heftige emoties. De groepsleider dient positie te kiezen en grenzen te stellen.'

Wanneer we deze parallel doortrekken naar de verwaarloosde organisatie, dan krijgt de direct leidinggevende veel te verduren en is het aan de begeleider om dit te helpen verdragen.

In de behandeling van verwaarloosde kinderen en jongeren is intervisie onder groepsleiders gebruikelijk. Deze is gericht op de manier waarop groepsleiders elkaar feedback geven en de mate waarin zij zich, naar zichzelf en naar elkaar, reflecterend opstellen. In verwaarloosde organisaties wordt de intervisie door een externe begeleider gefaciliteerd. Inzicht in het eigen functioneren is een uiterst belangrijke eigenschap, wil men als hulpverlener slagen. Dit geldt ook voor de begeleider in een verwaarloosde organisatie.

Inzicht in de maatregelen die professionele hulpverleners treffen om de heftige weerstandsreacties die op hen geprojecteerd worden te doorstaan, is interessant voor adviseurs die veranderingen in verwaarloosde organisaties begeleiden.

De on(be)handelbaarheid en de gezamenlijke handelingsverlegenheid van zowel ouders als hulpverleners ten aanzien van de verwaarloosde jongere, is een bekend fenomeen. Het herstel kan niet (meer) via de persoonlijke relatie verlopen, omdat die relatie verstoord is. Hoe kan de hulpverlener een werkende interactie opbouwen met kinderen die zich verzetten tegen het ontwikkelen van een adequate relatie met volwassenen, omdat zij dit niet kennen of er heel slechte ervaringen mee hebben (bijvoorbeeld doordat zij misbruikt werden)?

In de hulpverlening is sprake van een houding van distantie en tegelijkertijd betrokkenheid: distantie bij het aangaan van een persoonlijke relatie met het kind en betrokkenheid wat betreft het niet-loslaten van het kind. De hulpverlener werkt niet vanuit een persoonlijke relatie, maar vanuit een werkzame functionele relatie: dit is een relatie tussen hulpverlener en kind die werkzaam is voor het leerproces van het kind.

Dit is een belangrijk inzicht voor de begeleider in een verwaarloosde organisatie, want dit wijkt af van de wijze waarop Schein schrijft over de rol van de adviseur die gericht is het creëren van een relatie met de

cliënt, om van daaruit te helpen. De begeleider in een verwaarloosde organisatie moet dus werken zonder relatie met medewerkers en vaak met argwanende teamleiders die de confrontatie met hun medewerkers niet aandurven. Het omdraaien van de distantie en betrokkenheid in de hulpverleningsrelatie helpt de begeleider in een verwaarloosde organisatie om uit de informele verhoudingen te blijven en afstand te bewaren tot machtsspellen. De betrokkenheid zit erin dat de begeleider de ander niet laat ontsnappen aan diens verantwoordelijkheid.

De reactie van verwaarloosde kinderen is destructief en vijandig naar hulpverleners, zoals deze kinderen zich aanvankelijk gevoeld hadden jegens de volwassenen in hun vroegere leven. De opvoeder moet dit destructieve gedrag niet uit de weg gaan, maar er zijn vanuit 'parental presence' (Omer, 2004, p. 6). Herhaaldelijke frustratie en desillusie is het patroon dat verwaarloosde kinderen kennen. Pas wanneer de hulpverlener niet op het verzet en de provocaties ingaat, gaat het verwaarloosde kind twijfelen en gaat het eerder onbewust dan bewust beseffen 'dat hij te maken heeft met een volwassene die niet de te bestrijden autoriteit is, maar de bondgenoot - niet de vriend, want die heeft hij niet' (Aichhorn, 1952, p. 104).

De begeleider in een verwaarloosde organisatie wordt uiteindelijk beoordeeld op het feit dat hij blijft, beschikbaar is en zich niet uit de tent laat lokken. Want de begeleider wordt uitgeprobeerd en geprovoceerd. Dan is de verleiding groot om 'terug te slaan' om iemand op zijn nummer te zetten. Dit moet je je als begeleider in het moment realiseren en er vervolgens rustig onder blijven.

ROL(L)EN VAN DE BEGELEIDER IN EEN VERWAARLOOSDE ORGANISATIE

Het proces van gezond maken gaat over de basis op orde brengen in het dagelijks organisatieleven. Daar hoort bij: doen waarvoor ieder besteld is, doen wat is afgesproken en 'normaal doen'. Essentieel is dat de leiding dit in interactie met de medewerkers zelf gaat leren doen. Ik treed daarbij op als 'bekwamere ander', maar neem het niet over. Meedoen



is niet vrijwillig, niemand kan ontsnappen aan zijn verantwoordelijkheid als lid van de organisatie, van hoog tot laag. Ik confronteer hen met de gevolgen van houding en gedrag, met de patronen van interactie die zij in stand houden. Daarvoor is, zoals gezegd, permissie en steun van de top nodig.

Het begint met contractering aan de top. Een directie of bestuur moet bereid zijn de werkelijkheid in de eigen organisatie onder ogen te zien en in te gaan op signalen van verwaarlozing. Ik doe dit als begeleider in intakegesprekken met de eindverantwoordelijke leiding. Wanneer ik gevraagd word, is dit bewustzijn er meestal wel en wil de leiding weten hoe je het herstel aanpakt. Overigens is de term 'verwaarloosde organisatie' in het begin vaak beladen. Daarom spreek ik bijvoorbeeld liever over 'ontwikkelingsproblemen' of de 'noodzaak van ontwikkelingsgericht leiderschap'.

Wanneer de erkenning van de ongemakkelijke werkelijkheid door de top van de organisatie heeft plaatsgevonden, kan ik als begeleider aan het werk met de leidinggevendenden van afdelingen en teams. Ik begin meestal met de operatie bij de primaire processen. Het lijnmanagement is, net als de ouders, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van organisatie en mensen. Dit betekent dat je als begeleider 'achter de voordeur kunt kijken', maar ook direct onderdeel wordt van machtspellen. De ervaring leert dat het belangrijk is om de verwachtingen bij de opdrachtgever te managen; gezond maken vergt tijd en aandacht, is niet morgen klaar, en instrumenten en trainingen helpen niet. Bovendien moet de hoogste leiding er zelf steun aan willen geven; die bescherming van de begeleider door de 'meermachtigen' is nodig.

Het gezond maken is een leer- en ontwikkelproces dat in de organisatie plaatsvindt tijdens het werk. Op basis van vijftien jaar ervaring in de begeleiding van herstel heb ik dit uitgewerkt tot een methode voor organisatieontwikkeling vanuit een probleemsituatie. Deze methode geeft structuur aan het leerproces.⁵ Centraal staat het ontwikkelingsdenken, door aan te sluiten bij

wat de organisatie aankan en waar de verandering in de geleefde werkelijkheid begint. De eerste stap is het maken van een werkelijkheidsanalyse door de leidinggevendenden zelf. Ik help hen op weg met hoe zij dat doen, ben als begeleider aanwezig in de werkelijkheid en neem deel aan het dagelijkse organisatieleven. Ik vraag aan de leidinggevende die ik begeleid: 'Wat zijn bij jou de betekenisvolle momenten? Waar kan ik zien hoe het echt gaat?' Daarnaast moet je als begeleider oog hebben voor informele machtsverhoudingen.

Ik ben te gast bij een vakoverleg van artsen. Ik zie dat de oudgedienden de discussie bepalen en de jonge artsen beleefd knikken. Als ik dat benoem, gaan de mondhoeken van de jonge artsen omhoog. Daarop zegt de (senior) voorzitter: 'Wij zijn hier allemaal gelijkwaardig, toch?', en kijkt de kring rond. De mondhoeken gaan weer omlaag. In het nagesprek geeft de voorzitter toe, dat zij het lastig vindt om bepaalde collega's te begrenzen.

Het blijft niet bij de rol van observator; ik vervul als begeleider tevens de rol van bekwaamere ander, naar de leidinggevendenden die werken aan de verandering. Ik geef feedback op hun handelen en spiegel terug wat ik zie gebeuren. Soms doe ik interventies, zoals doorvragen bij ondermijnd gedrag van een informele leider. Op basis van hun werkelijkheidsanalyse formuleren de leidinggevendenden een veranderopgave: wat willen zij anders in de interactie en wat gaan zij daar zelf in doen? Deze veranderopgave delen zij met de medewerkers. Dit maakt vaak veel los - van ontkenning, ondermijning tot respect - doordat de leiding er wat aan gaat doen. Hier verwerft de leiding gezag. Dan is er de rol van procesbegeleider bij interventies in groepen, zoals teamsessies en reflectiedagen. In de rol van ontwerper leer ik als begeleider de leidinggevendenden hoe zij het programma en de werkvormen van dergelijke bijeenkomsten moeten vormgeven en ik begeleid het proces op de dag. Ik neem de leiding niet over, die blijft bij de teamleider. Ik neem vooraf de in-

⁵ De methode is beschreven in Kampen (2017, hfst. 8).

formele verhoudingen met de teamleider door, evenals de onderstromen die er in dit team spelen.

Bij de afdeling klantenservice doe ik eerst een workshop ‘Hoe ontwerp ik een teamsessie?’ met de teamleiders en hun managers. Hierin bevrage ik hen op welk gedrag zijn in hun teams niet meer willen. Daar hebben we werkvormen voor bedacht. Ik adviseerde om de teams van dertig mensen op te delen in groepjes van vijf tot zes mensen en, gelet op de sterke onderstromen, na te denken over de groepsaansluiting: wie wil je bij elkaar in een groepje hebben?

Dan is er de rol van het omgaan met (‘coping’) de emotionele reacties op het herstel van de verwaarlozing. De begeleider helpt de leider van de verandering deze emoties te verdragen en voldoende afstand te bewaren om leiding te kunnen blijven geven aan het gezond maken.

In deze gemeente introduceren we een ‘thuissteam’, bestaande uit de leidinggevenden die werken aan het gezond maken en de personeelsadviseur. De OR-voorzitter sluit zich hierbij op eigen verzoek aan, niet uit wantrouwen maar om de achterban te kunnen melden dat de leiding echt iets doet. Tijdens de thuis-teamdagen bespreken we casuïstiek, delen we ervaringen en teleurstellingen en geven de leden elkaar feedback. De OR-voorzitter wijst de directie op wat er in de onderbuik van de organisatie speelt, niet om hen bang te maken, maar omwille van de bewustwording.

In de rol van expert vervul ik de rol van ‘veranderkundig geweten’, door de consistentie in het interveniëren te handhaven, en de werking van interventies aan de theorie te toetsen. Gezond maken is een langdurig proces, waarbij je het risico loopt dat er andere urgente zaken op de agenda verschijnen.

Bij een ministerie komt geld beschikbaar voor een aanzienlijke personeelsuitbreiding. Dit dreigt alle aandacht van de leiding op te slokken, waardoor ver-

waarlozing van de zittende medewerkers zich wederom voordoet. Ik wijs het managementteam hierop en denk met hen mee hoe de uitbreiding geleidelijk kan verlopen.

Ten slotte is er de organisatorrol; deze betreft het opstellen van planningen, het maken van roosters voor intervisie en teamsessies, het organiseren van regieoverleg, het voorbereiden van reflectiedagen, enzovoort. Deze rol vraag ik de opdrachtgever te faciliteren, maar ik houd er zelf wel toezicht op.

Na mijn vertrek als extern begeleider neemt HR vaak de rol van veranderkundig adviseur en -geweten over. De rol van bekwaamere ander wordt vaak overgenomen door leden van het senior management. Zij hebben de methode van organisatieontwikkeling leren toepassen, hebben gezien dat het werkt en willen daar een eenheid van handelen in doorzetten. Dit biedt continuïteit en verkleint het risico dat er wordt teruggevallen op ‘uitrolreflexen’ of dat gedachteloos een nieuwe mode wordt omarmd. Ik vervul daarbij vaak nog enkele jaren de rol van begeleider van de sleutelfiguren in de verandering op MT-niveau.

BEGELEIDER ALS PROCESADVISEUR? Het gedachtegoed van Edgar Schein is voor veel adviseurs/begeleiders van organisatieontwikkeling een belangrijke basis om vanuit te werken (Schein, 1999). Ik zal hier markeren welke principes van procesadviesing nog steeds relevant zijn voor het werken in verwaarloosde organisaties en welke principes daarbij niet werkzaam zijn; dit gaat ook over positie en macht.

Het procesadviesingsmodel houdt in dat de cliënt doorgaans constructieve bedoelingen heeft om dingen te verbeteren, en wil leren te reflecteren op eigen sterke en zwakke kanten. Beide intenties ontbreken in een verwaarloosde organisatie. Het verwaarloosde organisatiesysteem zit in de overleefmodus. Het kan niet reflecteren, omdat dit veel te bedreigend is.

Procesadviesing is volgens Schein het creëren van een relatie met de cliënt. In een verwaarloosde organisatie wijzen medewerkers - en vaak ook hun leiding-

geveden - een relatie met een extern begeleider af. Deze wordt gezien als 'de vijand'. Dit betekent dat de begeleider zonder relatie moet werken, bij aanvang van het herstel. De begeleider moet zelf bewijzen dat hij betrouwbaar is, dat hij durft in te gaan op de cliënt en van hem verlangt dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt in taak en interactie. Dit roept verzet op en de begeleider krijgt veel negativiteit uit het verleden te verduren.

Belangrijk is dat de begeleider zich niet laat provoceren en niet wijkt. Wanneer de begeleider zich in dit stadium laat inpakken, verliest hij zijn geloofwaardigheid en de positie om later effectieve interventies te doen. De begeleider heeft onverkorte steun van de opdrachtgever nodig. De opdrachtgever moet bereid zijn naar de ongemakkelijke werkelijkheid te kijken en hier verantwoordelijkheid voor te nemen. De begeleider moet dit van zijn opdrachtgever durven eisen.

In een gezonde organisatie heeft de begeleider de positie van onafhankelijke buitenstaander. In een verwaarloosde organisatie krijgt de begeleider mensen mee, wanneer hij bereid is 'tijdens het bereiden van de maaltijd zelf in de keuken te staan' of, anders gezegd, bereid is zelf ook de plek der moeite te betreden. Naast de leiding en een team gaan staan, en hen niet laten ontsnappen, en tevens beschikbaar zijn, is echt een andere rol dan de buitenstaanderpositie. De begeleider gaat de confrontatie aan met ongewenst gedrag en met duikgedrag; hij bindt daarmee een strijd aan op gedragsniveau. De begeleider is ook normatief, door te werken aan normalisering van verhoudingen en interactie. De begeleider dient positie te kiezen en grenzen te stellen. Hij mag, in tegenstelling tot een procesadviseur, wat vinden van wat er gebeurt in een voorbeeldrol.

De begeleider heeft, in tegenstelling tot de neutrale procesadviseur van Schein, duidelijke (wetenschappelijk onderbouwde) opvattingen over de interventies die (niet) werken in een verwaarloosde organisatie. Hij blijft niet enkel in het proces en laat zich niet meeveren door het proces.

Dit brengt mij bij wat anders is in een verwaarloosde organisatie.

Checken en contracteren van de voorwaarden voor herstel

Tijdens mijn promotieonderzoek heb ik een tiental voorwaarden voor herstel omschreven die aan een verwaarloosde organisatie gesteld kunnen worden. Ik noem hier de belangrijkste voor het welslagen van de begeleider: als een organisatie door en door jarenlang verwaarloosd is, dient de top eerst gezond te worden. Meestal gebeurt dat door een wisseling van de wacht, maar ik heb ook meegemaakt dat de top, al dan niet onder externe druk, inziet het goede voorbeeld te moeten geven. Dit is moeilijk, omdat de top niet de schuld op zich neemt, maar wel de verantwoordelijkheid.

In een grote organisatie kom ik er gaandeweg achter dat de top zelf in de overleefstand zit en de ernst van de verwaarlozing niet wil onderkennen. Ze vinden dat zij zich uitsluitend met strategische vraagstukken dienen bezig te houden en dat zij een 'performing team' zijn. Ik stel mij daarop de vraag of ik hier verder kan komen en ga in gesprek met de eindverantwoordelijk voorzitter. Die blijkt de werkelijkheid niet aan te willen gaan. Daarop bouw ik mijn begeleidingswerk af. Ik heb daarbij wel het gevoel de mensen met wie ik werk in de steek te laten. Maar ik kan hen niet 'redden'. En dat is ook niet de rol van een extern begeleider in een verwaarloosde organisatie; men is geen pleegouder.

Vele competenties van een begeleider gelden ook in een verwaarloosde organisatie. Er is echter een aantal bijzondere competenties. Deze verdeel ik in twee categorieën: competenties met betrekking tot de werking van organisaties en competenties met betrekking tot de houding en het gedrag van personen.

Competenties voor de werkelijkheid in organisaties

- *Werking van organisatie modellen zien en begrijpen.* Wanneer ik hoor over 'bestuur op afstand' vraag ik mij af hoe betrokken de top is bij de operatie en of men wel weet wat er echt speelt. Bij 'zelf-

sturende teams' komen bij mij vragen op als: waren de condities hiervoor aanwezig? En hoe is de invoering begeleid?

- *Werking van reorganisaties kunnen doorgronden.* Ik vraag mij altijd af: welk probleem wilde de directie oplossen? Is er een laag leidinggevendend uitgehaald, omdat deze mensen niet goed functioneerden? Waarom is er niets gedaan met de slecht functionerende mensen? Zijn afdelingen samengevoegd om de kwaliteit te verbeteren of enkel om te bezuinigen?
- *'Schaduwkant' van het functioneren van organisaties herkennen en benoemen.* Ik ben geïnteresseerd in hoe regels voor eigen voordeel kunnen worden gebruikt. Wie wordt hier buitengesloten of gepest? Hoe dekken mensen elkaar bij fouten? Hoe worden besluiten van de leiding omzeild of zelfs ondermijnd?
- *Leiderschapsgedrag kunnen zien en benoemen in relatie tot opvoedingsstijlen.* Ik kijk naar de beschikbaarheid van leidinggevendend en of zij aandacht hebben voor wat medewerkers bezighoudt. Ook kijk ik naar de mate waarin leidinggevendend structuur bieden en verwachtingen uitspreken omtrent prestaties en gedrag, en of men consequenties durft te verbinden aan slecht functioneren of probleemgedrag.
- *Dynamiek in teams signaleren en duiden.* Ik kom graag observeren tijdens teamoverleg of afdelingsbijeenkomsten. Maar ook de dynamiek in personeelsruimten vind ik boeiend. Welke onderstromen en patronen zie ik daar? Naar wie wordt geluisterd? Over wie wordt er geroddeld?
- *Luisteren naar wat er niet gezegd wordt.* Spreken mensen elkaar aan of spreken zij eerder óver elkaar? Ik ben nieuwsgierig naar taboes en naar ongemak. Waarom mag daar niet over gesproken worden?
- *Zien wat er niet is.* Worden mensen aangesproken op grensoverschrijdend gedrag (zoals te laat komen, niet verschijnen in een overleg of eerder naar huis gaan)? Welke ruimte wordt aan mensen gela-

ten, bijvoorbeeld om een vaste thuiswerkdag te claimen?

- *Zien of rol en persoon onderscheiden worden of samenvallen.* Hoe wordt over rollen en posities gesproken? Spreekt men bijvoorbeeld over 'de bestuursvoorzitter' of over 'Roger'? En hoe wordt met privé en werk omgegaan? Gaan mensen ook buiten het werk met elkaar om? Zijn er relaties op het werk?
- *Kunnen denken in machtsverhoudingen.* Dit is de rode draad. Wie vermijdt hier wat?

Competenties voor gedrag en personen

- *'Streetwise' houding.* Daar hoort bij dat je de normen van de 'straat' herkent. Informele leiders hebben het daar voor het zeggen. Pesten is stoer en de leiding verdacht maken is de norm. Je moet er niet in mee gaan. Een bondje met een informele leider is taboe voor de begeleider.
- *Verwaarloosde medewerkers niet zielig vinden.* Dit houdt hen namelijk in de positie dat zij zelf geen verantwoordelijkheid hoeven nemen. Ga niet pleasen. Verlang verantwoordelijkheid in rol.
- *Niet overnemen wat bij de lijn en staf hoort.* De begeleider komt vaak in de verleiding om zelf de intervisie maar te gaan organiseren en mensen aan te spreken op hun deelname. Die verleiding voel ik wanneer ik weet dat het zonder mijn actie stilvalt en niemand dat erg vindt.
- *Zonder relatie kunnen werken.* Je wordt deel gemaakt van de organisatie, erin meegezogen. Ik ga daarom nooit naar personeelsuitjes of jubilea. Op vragen over mijn privéleven ga ik niet in.
- *Zonder erkenning en waardering je rol kunnen vervullen.* Alles wat je doet als begeleider wordt in het begin negatief uitgelegd. Mensen geven beelden aan elkaar door die niets met jouw feitelijk handelen te maken hebben. Pas na een jaar of twee komt er waardering voor het consistente gedrag van jou als begeleider en gaan mensen dit doorgeven aan nieuwelingen.
- *Elke neiging tot draagvlak zoeken onderdrukken.*



Het helpt niet om nog eens uit te leggen waarom we dit traject gaan doen. Mensen weten heel goed wat er aan de hand is en leggen alle verantwoordelijkheid bij jou als begeleider.

- *Vijandigheid kunnen (helpen) verdragen.* In team-bijeenkomsten kan men te maken krijgen met (openlijk) vijandig of provocerend gedrag. Wanneer ik daarin als begeleider corrigerend optreedt, krijg ik vaak als reactie: 'Zie je wel? Je wilt ons weg hebben.'
- *Weerstaan van de verleiding om altijd te helpen.* Vanuit het perspectief van macht en invloed ben je altijd onderdeel van het spel. Mensen proberen jou in te zetten voor het ontlopen van hun verantwoordelijkheid. Veel consultants springen graag in dat gat.

HOE BLIJF JE FIT? Ondanks vele jaren ervaring met het werken in een verwaarloosde context, kunnen negatieve reacties mij als begeleider toch raken. Rationeel weet ik dat het niet over mij als persoon gaat, maar over de angsten, boosheid en het onvermogen van de mensen in het verwaarloosde systeem. En dat mensen reageren op mijn rol. Maar zo voelt het niet automatisch.

Daarom is een vertrouwensrelatie met de top van de organisatie, waarbij wordt gewerkt aan herstel, van cruciaal belang. Het gaat daarbij niet alleen om een formele opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, maar ook om wederzijds begrip. Dit is de bescherming die de begeleider nodig heeft. Men moet dus een constructieve, wederkerige relatie met de top van de opdrachtgevende organisatie ontwikkelen en onderhouden. Wanneer de top zelf ongezond is, kan men geen bescherming bieden aan de begeleider en zal men de begeleider laten vallen, zodra van de top zelf verandering verlangd wordt.

In een grote overheidsdienst nemen de directeurs, wanneer het spannend wordt, een 'niets aan de hand'-houding aan. Ze vinden het allemaal wel meevallen. En als ik aandring, zegt een van de directeurs: 'Daar hebben we jullie toch voor?'

Daarnaast is 'schaduwadvies' nodig van vakgenoten die weten hoe de hazen lopen en die zelf de krachtige onderstromen kennen. Zij kunnen je als begeleider helpen onderscheiden wat van jou is en wat van het systeem. Zij kunnen je ervoor behoeden dat je onderdeel wordt van destructieve patronen en ingezogen raakt in het systeem.

Het is überhaupt af te raden om als extern begeleider alleen te werken in een verwaarloosd systeem. Beter is een duo dat permanent kan reflecteren vanuit de kennis over wat er echt gebeurt, doordat beiden 'achter de voordeur' werken. Hier kan het thuisfront van de begeleider geen hulp bieden, het mag zelfs van de partner niet verwacht worden om deze voor 'opvang' zorgt. Die hoort professioneel georganiseerd te worden.

Het helpt om meerdere opdrachten naast elkaar te hebben lopen, die in een verschillende fase verkeren. Naast mijn begeleidingspraktijk doe ik bijvoorbeeld docentschappen en ontwikkel en verzorg ik masterclasses en leergangen. Zo kun je even de deur achter je dicht doen en je concentreren op iets anders, nieuws, iets wat energie geeft.


De relatie met de wetenschap koester ik, omdat je daar taal kunt vinden voor datgene waar je in de praktijk mee te maken krijgt. Dit helpt om afstand te nemen en die te bewaren.

TOT BESLUIT De begeleider in een verwaarloosde kan in aanvang niet vanuit een relatie werken. Hij is nabij, door de cliënt niet te laten ontsnappen aan diens verantwoordelijkheid. Maar hij bewaart distantie, omdat er veel negatieve emoties op de begeleider worden geprojecteerd. Dit gebeurt niet altijd openlijk.

Daarom helpt een streetwise houding de begeleider om het overleefgedrag in een verwaarloosde organisatie tijdig te onderkennen en zich niet te laten provoceren. Hiermee kan de begeleider het opnemen tegen de informele leiders.

Dit betekent dat de begeleider in een verwaarloosde organisatie wel oog moet hebben voor de machtsverhoudingen, die moet kunnen lezen en tegelijkertijd

zelf niet ingezogen moet raken in de machtsverhoudingen. Leidinggevenden zullen zich achter de begeleider willen verschuilen, medewerkers zullen bondjes met je willen sluiten.

Blijf 'straight' en fair, maar begrens wel en weet wanneer je niet moet ingaan op een provocatie. 

LITERATUUR

- Baumrind, D. (1968). Authoritarian versus authoritative parental control. *Adolescence*, 3 (11), 255-272.
- Kampen, J. (2011). *Interveniëren in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor OD-professionals*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading, MA: Pearson Education/Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2013). *Humble inquiry: the gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind and society. Interaction between learning and development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Over de macht van emoties in de publieke ruimte

EEN BEGELEIDINGSKUNDIG PERSPECTIEF

Jan HENDRIKS en Frans GROBBE

INLEIDING Dit artikel gaat over de macht van emoties in de publieke ruimte. Een voorbeeld (de context is een overleg over de vestiging van een opvangcentrum in een wijk met veel problemen).

‘Voorzitter: U bent van de gemeente, maar ik ben van de wijkraad. En er lijkt ineens veel geld te zijn voor iets waar onze buurt niet om gevraagd heeft. Voordat we het daarover hebben, dus eerst iets anders: de jarenlange verwaarlozing van woningen hier, een corporatie die zelfs niet meer komt kijken als mensen daarover klagen. De verloedering van deze wijk, waar niemand een hand naar uitsteekt. Een wijkcentrum dat dichtging, zogenaamd omdat er geen geld

voor was, met een briefje erbij van de wethouder dat we het voortaan zelf uit mochten zoeken met onze hangjongeren. Voorzitter: dat nieuwe opvanghuis is dus geen goed idee. We hebben al genoeg problemen hier!’

Emoties kunnen soms zó geharnast zijn, dat ze een gesprek blokkeren. Zodat mensen die al boos zijn - vaak omdat zij zich onmachtig voelen over heel veel zaken - zich daardoor extra onmachtig voelen. En wie met deze mensen in gesprek wil, dit juist níet voor elkaar krijgt.

Dr. J. Hendriks en drs. F. Grobbe zijn partners bij AO Organisatieontwikkeling te Driebergen.
E-mail: j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl.

De publieke ruimte is, sinds de Atheense ‘agora’, de plek waar we elkaar spreken over zaken die ons aan het hart gaan. Een plek dus die bestemd is voor emoties. Een plek ook waar gesprekken haast niet anders kunnen dan mét emoties. Toch is de ‘boze burger’ een begrip geworden, dat staat voor polarisatie, verharding en onmacht (Bellaart, Broekhuizen & Van Dongen, 2016). De vraag is wat die boosheid heeft veroorzaakt (Oudenampsen, 2014; Karré, Jansen & Van den Brink, 2017) en wat de gevolgen ervan zijn. Zelfs de weerbaarheid van de democratie lijkt volgens sommigen in het geding (Zuure & De Lange, 2018).

Dit artikel is geschreven vanuit een begeleidingskundige optiek. Het focust dus niet op de achtergrond of aanleiding van boosheid, maar op de dynamiek rond boze burgers en hoe daar als proces mee om te gaan. Die dynamiek lijkt namelijk een constante en vertoont niet veel verschillen; of het nu gaat om de omstreden vestiging van een moskee, van een ggz-voorziening in de wijk of het lot van ‘grote grazers’ in een natuurgebied. Ook is de herinnering nog vers aan verhitte discussies op diverse plaatsen in het land over het huisvesten van vluchtelingen in het najaar van 2015.

We verkennen in dit artikel de bijzonderheden van die dynamiek. We doen dat aan de hand van een simulatiespel, waarin boze burgers geharnast meedoen. We hebben dit spel de laatste jaren, als onderdeel van opleidingen voor ambtenaren, bestuurders en procesregisseurs, meer dan honderdmaal gespeeld en het telkens met de deelnemers geëvalueerd. We willen graag een aantal lessen delen.

MACHTIGE EMOTIES: EEN SIMULATIESPEL

Na een korte voorbereiding in eigen kring begint het overleg aan tafel er meestal mee

Het simulatiespel encenseert een overleg waaraan wordt deelgenomen door vertegenwoordigers van vijf organisaties. Onderwerp van gesprek is de voorgenomen vestiging van een opvang voor kwetsbare jongeren in een woonwijk waar verzet leeft tegen dat plan.

Deelnemers zijn de zorgorganisatie (Z) die het initiatief nam voor het plan en de gemeente (G) die de uitnodiging voor het overleg doet. Aangeschoven zijn een bezorgde wijkraad (Wr), welzijnsorganisatie (Wz) en woningcorporatie (C).

De spelinstructie omvat een mix van belangen en afhankelijkheden: een puzzel die best lastig samen goed te leggen valt.¹ De overlegstructuur is er een van afwisselend overleg in eigen kring en aan een gemeenschappelijke tafel. Aan die tafel schuift telkens per partij één deelnemer aan, de achterban zit hier in een grote kring omheen.

dat de vertegenwoordiger van de gemeente iedereen welkom heet en het woord wil geven aan Z (‘Om te vertellen waarom we bij elkaar gekomen zijn’). Die opening wordt echter onderbroken: de vertegenwoordiger van de wijkraad neemt het woord, met een stortvloed van verwijten over allerlei problemen in de wijk en het tekortschietend optreden daarbij van G en C (zie het begin van dit artikel).

G probeert die verwijten van zich af te houden en benadrukt het doel van het gesprek (‘We zijn nu voor iets anders bij elkaar’).

¹ Het simulatiespel maakt deel uit van opleidingen in meerpartijensamenwerking. Het spel encenseert het (al dan niet) op gang komen van samenwerking bij vraagstukken die als het ware tussen organisaties in liggen. De casus in het spel kan variëren, maar de setting en dynamiek lijken op het beschreven voorbeeld.



Wr houdt echter vol: 'Het gaat om óns hier, toch?'

In de loop van het gesprek gaat deze strijd tussen Wr en G almaar door en dat heeft effect op de andere gespreksdeelnemers. Zij tonen zich namelijk aanvankelijk voorzichtig-constructief, maar worden gaandeweg steeds stiller. Wz onderschrijft de problemen in de wijk en steunt daarmee Wr; Z schrikt van 'wat er allemaal aan de hand is' en C laat het aan anderen over om op Wr te reageren ('Wij komen voor de agenda').

Het gesprek draait al gauw in rondjes, waarbij iedereen zich herhaalt, de sfeer merkbaar verslechtert en verwijten steviger en persoonlijker worden. Wanneer - na twee overlegonden en een korte pauze (totaal circa één uur) - de bel klinkt voor de evaluatie, is doorgaans de stand van zaken dat over het nieuwe opvangcentrum nauwelijks is gesproken en de interactie vastzit.

DE DYNAMIEK Bij de evaluatie blaast iedereen eerst stoom af. Naar voren komt dan meestal, dat Wr zich redelijk tevreden toont en zelfs enige triomf voelt: 'Het gesprek ging over óns probleem en daar kwamen we voor!' De meeste anderen echter (vooral G, Z en C) vinden wat gebeurde verloren tijd en zeggen nog voor de vorm te hebben meegesproken maar innerlijk al vroeg te zijn afgehaakt ('Hier kwamen we niet voor'). Ze zijn soms in hun fantasie al bij mogelijk volgende gesprekken (zonder Wr erbij), waar misschien wél zaken kunnen worden gedaan. In dit afhaken van zoveel partijen zit meestal een verrassing: niemand heeft tijdens het spel gemerkt dat dit met zoveel deelnemers en tegelijk gebeurde.

In de gezamenlijke analyse van de dynamiek aan tafel geeft menigeen nóg een verrassing aan: het vastlopen van dit gesprek was voor

iedereen al heel snel voelbaar, maar niemand voelde zich bij machte het tij te keren. Deels lag dat, aldus de deelnemers, aan een gevoel van overvallen te worden; weliswaar heeft de inhoud van wat de partijen inbrachten niemand verbaasd - die kon men uit de spel-instructies wel zo ongeveer opmaken - maar wel is men verrast door de scherpste waarmee dat gebeurde. De felheid van de wijkraad, bijvoorbeeld, is anderen rauw op het dak gevallen. Maar het niet-luisteren door anderen heeft de wijkraad weer verbaasd.

Doorpratend op dit soort observaties spitst de terugblik op wat aan tafel gebeurde zich toe op de randvoorwaarden voor het gesprek, de interactie die op gang kwam, en datgene wat er 'van binnen' gebeurde.

Randvoorwaarden

Had een betere voorbereiding kunnen helpen en, zo ja, waaruit had die dan moeten bestaan? Een impliciet (en onweersproken) uitgangspunt bij deze vraag is meestal, dat de gemeente voor zo'n voorbereiding had moeten zorgen.

Interactie

Waarom kreeg het gesprek zo snel een eigen dynamiek? Bij de terugblik op de omgang met elkaar komt vaak een overtuiging van deelnemers naar voren, dat je - om op een plek als deze succesvol te zijn - meteen hoog en stevig moet inzetten op wat je wilt bereiken. 'Het wordt onderhandelen,' aldus een schijnbaar vanzelfsprekende mentale leidraad, 'dus als je 100 wilt krijgen, moet je 200 vragen. Alleen dan kom je in het midden uit'.

Het pakt echter vaak anders uit met die verwachte dynamiek van geven en nemen. Waar is bijvoorbeeld 'het midden', wanneer vijf partijen zich sterk maken, maar elk over heel

andere zaken? Voor een gesprek of onderhandeling, zo ontdekten de deelnemers al snel, viel na ieders stevige openingsbod 'geen vast punt meer te vinden'. Het werd eigenlijk alleen maar steeds verwarrender. Wat nu?

Een waarneming in het verlengde hiervan betreft het ontstaan van beelden over en weer, waarbij doorgaans de perceptie is, bij elke deelnemer aan tafel, dat men het eigen optreden ('naar omstandigheden') redelijk constructief vond, maar dat van anderen veel minder. Een ervaring die eraan bijdroeg dat niemand erg zijn best deed om de dynamiek te keren.

Beleving

De beleving bij dat 'bijsturen' is er overigens niet alleen een van onwil ('Anderen moeten het maar doen') maar ook van onmacht ('Ik zou niet weten hoe het te doen'). Dit blijkt een confronterende ervaring, want wie deelneemt aan deze simulaties geeft doorgaans in het dagelijks leven leiding aan complexe taken, kent het soort gesprekken dat daarbij hoort en weet normaal gesproken hoe in te grijpen, als dat moeizaam verloopt.

Die ervaring heeft men hier niet gehad: deelnemers geven in hun reflectie aan dat ze in het spel beneden hun normale kunnen hebben geopereerd. Ze beschrijven het proces dat daartoe leidde als een fuik (of 'emotionele glijbaan') waarin men gaandeweg steeds minder kon. Wat daarbij onder meer een rol speelt, is dat men zich niet alleen deelnemer voelde bij het gesprek aan tafel maar ook - en naarmate de tijd verstreek: steeds sterker - representant van de organisatie namens wie men meedeed. Een dubbele loyaliteit dus, waarbij elk onder de druk van wat men meemaakte ging schuiven; meestal in de richting van verharding en het

terugvallen op bekende posities.

In bijna elke aflevering van de simulatie kunnen deelnemers heel precies de triggers aanwijzen die leidden tot dat schuiven.

- De wijkraad start meestal boos en wantrouwend, maar merkt al gauw de ruimte die men kan nemen, wordt daardoor aangenaam verrast en schuift naar triomfantelijke woede: 'Nu doordrukken!'
- De zorginstelling start met een mooi plan, veel goede bedoelingen en (naar men aanneemt) steun van de gemeente, maar merkt al snel veel afwijzing, voelt zich alleen staan en geïntimideerd. De beleving schuift naar: 'Blijkbaar speelt er veel wat wij niet wisten, dat moeten zij eerst met elkaar oplossen.'
- De woningcorporatie start zakelijk geïnteresseerd, maar komt niet voor de verwijten van de wijkraad. Naarmate die blijven hangen (en de gemeente ze niet oplost) verschuift de beleving naar ergernis ('Waarom zit ik hier?') en het gesprek uitzitten.
- De gemeente start met een voorzichtig mandaat ('Jullie moeten het doen!') en kan niet veel met de verwijten ('Die staan niet op de agenda'). Als de verwijten toch blijven komen en er bovendien steeds meer kritiek komt op de voorbereiding van het gesprek, knapt er meestal iets 'van binnen' en schuift de inzet ook naar uitzitten - vaak ook cynisme ('Hier heb ik geen zin in') - en het beperken van de schade.

Zo wordt de dynamiek er een van het herhalen van zetten, een almaar moeizamer gespreksklimaat en toenemend verlies aan individueel vermogen om daar nog wat aan te doen. En er ontstaat - om aan te sluiten bij vergelijkbare bevindingen uit een andere meerpartijensimulatie (Schruijer, 2002;



Schruijer & Vansina, 2007) - een steeds opvallender contrast tussen de taal van samenwerken en win-win die vertegenwoordigers aan tafel graag spreken, en hun gedrag dat veel meer kenmerken vertoont van destructieve conflicten (Deutsch, 1973).

SAMENWERKINGSINTERVENTIES De context van het simulatiespel is een opleiding in samenwerken. Vanuit dat perspectief gaat het gesprek na afloop niet alleen over wat gebeurde, maar ook over wat te doen, als een dynamiek zo loopt. Startpunt voor een gesprek daarover is het onder normale kunnen opereren, wat deelnemers in het spel ervaren: interventies en procesbekwaamheid die tot het gangbare repertoire behoren, lijken niet meer voorhanden. Dit doet denken aan wat in een liminale groep gebeurt (Van Genneep, 1909), waarbij deelnemers ontdaan zijn van een oude rol en identiteit, op weg naar iets toekomstigs dat echter nog geen houvast geeft: men verkeert tussen twee werelden in.

Regressie voorkomen, holding environment versterken

Het verlies van capaciteiten en bekwaamheid doet ook denken aan regressie, een verschijnsel dat in teams of groepen optreedt als rondom te verrichten taken meer spanningen ontstaan dan groepsleden kunnen dragen (Moeskops, 2014, p. 99). Signalen van regressie komen naar voren in wat deelnemers melden over hun 'emotionele glijbaan' en gedrag dat daaruit voortvloeit, zoals het opgeven van gezamenlijke taken, terugvallen op wij/zij-denken en simpele waarheden, beschutting zoeken in de eigen wereld en zich afsluiten van invloeden van buiten.

Samenwerkingsinterventies richten zich van-

uit zo'n diagnose op het overvraagd zijn van de groep en gaan over het versterken van de 'holding environment' rond de taak (idem, p. 101).² Dat versterken kan op drie manieren: het verstevigen van de organisatie rond het werk (bijvoorbeeld wat betreft structuur en doelen), ervoor zorgen dat mensen zich door anderen gezien voelen in wat men meemaakt en het aanreiken van gedoseerde uitdagingen ('Spannend, maar niet té').

Taakgerichte procesinterventies

Interventies in de organisatie van gesprekken kunnen de holding environment dus versterken. Dat lijkt op het eerste zicht gemakkelijker gezegd dan gedaan: een wezenskenmerk van gesprekken in de publieke ruimte is immers het (ingebakken) ontbreken van gedeelde perspectieven, onzekerheid over wat die zouden kunnen worden en zelfs geen expliciet houvast over hoe we daaraan werken (ofwel 'garbage can'-condities; Cohen, March & Olsen, 1972). Het ontbreken van dat houvast leidt tot het onder druk staan van wie meedoet en de spanningen waar dat toe leidt, in inhoudelijk opzicht ('Wat zien we als het vraagstuk?', 'Welke uitgangspunten gelden?'), relationeel opzicht ('Wie doen er eigenlijk mee?', 'Hoe verhouden we ons rond het vraagstuk?', 'Wat zou een faire uitkomst zijn?', 'Hoe verdelen we de lusten en lasten?') en procesmatig opzicht ('Hoe bereiken we zo'n uitkomst?', 'Wat voor spelregels horen daarbij?').

De kernopgave is, zo zou men het dus ook kunnen stellen, dat deelnemers met elkaar op zoek moeten naar een inhoud waar par-

² Het concept 'holding environment' gaat terug op beschouwingen van kinderarts en psychoanalyticus Winnicott (1971) en werd naar organisatieverhoudingen vertaald door onder meer Vansina-Cobbaert (2008).

tijen zin in hebben, voldoende deelnemers om dat te doen en de juiste werkwijzen in dit gezelschap om aan resultaten te werken. Een model dat deze taken structureert en faseert, is elders door ons uitgebreid beschreven (Hendriks & Grobbe, 2005, 2013). Het beschrijft stadia met een stapsgewijs veranderend karakter - agenderen, richting vinden, legitimeren en uitwerken - en benadrukt het belang van (bovenal) het gelijk op lopen in elk van deze stappen van de ontwikkeling van inhoud, draagvlak en relaties.

Uit het model kunnen interventies worden afgeleid, die deze synchroniciteit bewaken, zoals: 'Hebben we al in beeld over welke onderwerpen het hier zou moeten gaan en vinden we het gesprek daarover de moeite waard?' (agenderen), 'Gaan gedachten al een bepaalde kant op en voelt iedereen zich hierbij thuis?' (richting vinden), 'Hebben we nu iets te pakken waar elk van ons mee thuis kan komen?' (legitimeren), en: 'Hoe kunnen we dit zo aanpakken, dat het voor elk van ons ook past bij onze actuele prioriteiten?' (uitwerken).

Structureren maakt een taak inzichtelijk en zorgt voor een dosering van wat te doen staat. De vraag: 'Wat vinden we van een nieuw opvanglocatie in deze wijk?', wordt door zo'n interventie, om te beginnen, kleiner: 'Wie moeten we hierbij betrekken? Waar moeten we het over hebben? Hoe gaan we dat doen?' Zo'n agenderend gesprek kan lastig te zijn, maar het is in elk geval minder beladen dan dat over de vestiging zelf. Het biedt bovendien kansen om elkaar bijvoorbeeld te leren kennen en grenzen af te tasten, zonder dat alles al meteen op scherp staat. Het opknippen van de groepstaak zorgt zo voor een bedding die het eraan werken begeleidt.

Blokkeren van destructieve patronen

Ook een moeilijk gesprek start vaak in een 'groene zone', waar deelnemers hun reflecties (nog) kunnen delen en een oproep op gezond verstand en redelijkheid nog werkt. Dat beroep kan van een voorzitter komen, maar ook anderen kunnen voorstellen voor werkwijzen doen, procesobservaties delen ('Zullen we ons, om te beginnen, even voorstellen?'). Het gespreksklimaat verandert als emoties de reacties 'op sleeptouw nemen', een innerlijke glijbaan extra vaart geeft en pogingen tot verstandig ingrijpen - dus ook interventies als hiervoor beschreven - alleen maar tot versterking van emoties leiden ('Een voorzitter die dit vraagt, begrijpt echt niet waar het om gaat!'). De groep is op zo'n moment in een 'rode zone' van interactie beland, waarbij bijsturen niet meer kan en leidt tot een herhaling van dezelfde zetten en oplopende frustratie.

Interventiewijzen om dit 'meer van hetzelfde'-proces te stoppen hebben wij elders beschreven (Hendriks & Grobbe, 2013; Hendriks, 2018). Kern is het niet-oordelend in gesprek brengen van wat vast zit, daarbij belangstellend inzoomen op blokkerend gedrag en blijf geven van empathie voor wat daartoe beweegt. Enkele voorbeelden (Hendriks, 2018, p. 39):

- Wz: 'Ik zie jou (Wr) steeds bozer worden, G daar niet op ingaan, en jou (Z) zie ik steeds stiller worden. Zouden we zo verder komen?'
- Z: 'Nou, ik zie C óók stiller worden. En jij (Wz) zégt wel dat je door wilt praten, maar je maakt mij nog echt niet duidelijk hoe ik in dit gezelschap aan een oplossing kan bijdragen.'

Het effect van zulke interventies is doorgaans niet meteen dat nieuw gedrag vanzelf



ontstaat. Wel houden ze een spiegel voor en voelen mensen zich gezien, waardoor het vaak niet gemakkelijk valt om nog door te gaan met wat beschreven wordt. Ook helpt de zo ontstane stilte om te reflecteren op hoe iedereen 'erbij zit', zonder dat een enkele partij de schuld krijgt.

DISCUSSIE We verkennen in dit artikel de dynamiek van macht en onmacht rond emoties in de publieke ruimte. Het is met nadruk een verkenning: publicaties over 'machteloos makende' emoties in de publieke ruimte hebben vaak een politiek karakter (bijvoorbeeld: 'Waarom zijn burgers boos?', 'Wat moet de politiek ermee?', 'Wat vinden we van politici die mensen opstoken?'), maar gaan niet over de dynamiek rond die emoties. Het is tevens een verkenning, omdat we als kennisbron een simulatie gebruiken, waaraan naast boze burgers ook representanten van organisaties meedoen, die met elkaar de publieke ruimte vormen. We rekken de definitie van het begrip publieke ruimte dus op; dat is niet alleen een plek waar individuele burgers met elkaar van gedachten wisselen, maar ook een waar meer institutionele netwerkvorming plaatsvindt.

De verkenning illustreert, wat ons betreft, de relevantie van die invalshoek: als begeleidingskunde gaat over het leren en zich ontwikkelen van mensen - individueel en in georganiseerd verband - dan gebeurt er in de publieke ruimte veel waar begeleidingskundigen hun licht over kunnen laten schijnen. We noemen hierna enkele doorkijkjes waartoe het perspectief ons leidde.

- De relationele dynamiek heeft niet alleen te maken met emoties van boze burgers, ook al lijken die de boventoon te voeren. Iedereen in het simulatiespel – niet alleen de wijkraad – zit immers op een 'glijbaan'

en ook het afhaken van (bijvoorbeeld) de zakelijk geïnteresseerde woningcorporatie wordt gevoed door irritaties ('Hier kwam ik niet voor', 'Hier hoor ik niet bij', enzovoort). Het vraagstuk van de macht van de boze burger is er, met andere woorden, ook een van de irritaties van wie zich aangevallen voelt en de emotie van wie de verstandigste wil lijken; het gaat om iets systemisch.

- Het beeld van de liminale groep staat voor belangrijke kenmerken van dat systeem: een gezelschap dat met een belangrijk doel bijeenkomt, maar waarvan de probleemoplossende vermogens op de proef worden gesteld en de cohesie onder druk staat, omdat deelnemers hun bekende wereld achter zich laten maar zich tegelijk ook overvraagd voelen en op zichzelf teruggeworpen. Het lijkt ons een begeleidingskundige uitdaging om mensen ook in zulke situaties - juist in zulke situaties - op de toppen van hun kunnen te laten functioneren. De hiervoor genoemde elementen (versterken van holding environment, taakgerichte procesinterventies en blokkeren van destructieve patronen) kunnen het begin zijn van een daarbij passend begeleidingsrepertoire.
- De rollen die begeleidingskundigen hierbij kunnen spelen lijken velerlei. Het kan gaan om het zelf leiden of begeleiden van gesprekken, en het coachen van de ambtenaren of bestuurders die deze gesprekken aangaan. Bij die coaching valt zeker ook te denken aan het organiseren van aandacht voor hun emoties: van 'gezien worden in wat men meemaakt' komt meestal in de hitte van confrontaties buiten niet veel terecht. Des te belangrijker is dus het verzorgen van dat aspect van holding in de eigen organisatie.

- Wij denken dat begeleidingskundigen ook beleidsmatig moeten meedoen. Als waar is dat, zoals gezegd, het gesprek in de publieke ruimte alleen 'behapbaar' wordt als niet meteen de grote vraag gesteld wordt (bijvoorbeeld: 'Wat vindt u van het opvangcentrum?'), maar meer gedoseerd en in fasen, dan heeft dat consequenties voor het moment waarop en de agenda waarmee participatietrajecten (zoals hoorzittingen) worden vormgegeven. De vraag kan ook gesteld worden, waarom zo vaak alleen de overheid met boze burgers in gesprek gaat en niet veel vaker ook de schooldirecteur wordt uitgenodigd, de huisarts of een in de buurt gerespecteerde ondernemer. Een discussie is ook nodig met bestuurskundigen en -juristen die vaak interactievormen met de burger schetsen die juridisch (uiteraard) kloppen, maar wel als olie op het vuur kunnen fungeren in het emotiesysteem dat wordt gecreëerd ('Wij praten graag met u, maar nemen wel zelf en op een ander moment besluiten').³

TOT BESLUIT Twee opmerkingen tot slot, de eerste over het concept publieke ruimte. Dit begrip valt namelijk op te vatten als een 'ruimte die er is', waar burgers op gezette tijd gebruik van kunnen maken voor een onderling gesprek. Maar het kan ook worden opgevat als een 'ruimte die we samen maken', om dienstig te zijn voor ons gesprek. Wij kiezen voor die laatste opvatting, omdat het van daaruit mogelijk wordt - en zelfs logisch is -

om een publieke ruimte in te richten zoals deelnemers past. Wij denken dat zo'n opvatting op zich al bijdraagt aan het omgaan met emoties, omdat die vaak alleen al worden opgeroepen doordat deelnemers merken of vermoeden dat die ruimte door een ander ingericht wordt op een manier die niet bij de eigen wensen of prioriteiten past.

De tweede opmerking betreft een 'bias' die (tot nu toe onbesproken) in dit artikel zit. Deze gaat over onze overtuiging dat een gesprek in de publieke ruimte een echt gesprek moet zijn; dus open, gericht op het leren kennen van wat anderen van iets vinden en een voertuig om - ook als het moeilijk gaat - tot het samen aanpakken van vraagstukken te kunnen komen. We delen deze opvatting met de deelnemers aan de simulatie: niemand geeft na het spel aan, dat hij wat gebeurde eigenlijk wel mooi vindt en geen behoefte heeft aan nieuw inzicht over een verbetering van dat gesprek.

Zo'n standpunt is niet vanzelfsprekend. Wie dat wil kan immers gesprekken vast laten lopen, omdat zoiets bijvoorbeeld de cohesie in de eigen groep versterkt. Men kan ook hopen dat een ander zich buiten spel zet, omdat daar wellicht eigen voordeel uit valt te halen. De wetenschap dat het zo gaan kan is reëel, werpt ieder op zichzelf terug en resoneert met paranoïde angsten.

Wij denken echter dat in de begeleidingskunde waarden zitten, van waaruit je daar niet voor kunt zijn. We leven immers in een tijd van identiteitspolitiek en informatiebubbles. Het zou dus mooi zijn als - juist nu - de begeleidingskunde een rol kan spelen in het herstellen van contacten tussen burgers in de publieke ruimte.

³ 'Met de participatieladder wordt aangegeven welke rol de burger krijgt in een participatieproces. Er zijn veel varianten hiervan in omloop (...). Het is niet zo dat de bovenste trede per se de beste is! College en raad moeten van geval tot geval kijken welke vorm het meest geschikt is' (VNG, 2010).



LITERATUUR

- Actieprogramma Lokaal Bestuur (2010). *Naar buiten. Spoorboekje burgerparticipatie voor raad en college*. Internet: www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Burgerzaken/bestanden_burgerparticipatie/Naar_buiten.pdf (26 juni 2018).
- Bellaart, H., Broekhuizen, J. & Dongen, S. van (2016). *Boze burgers: omgaan met weerstand tegen de multiculturele samenleving*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Gennep, A. van (1909). *Les rites de passage*. Parijs: Nourry.
- Grobbe, F. & Hendriks, J. (2012). *The collaborative experience in community social services: the dynamics of interagency collaboration in juvenile justice and youth care*. Driebergen/Zagreb: AO.
- Hendriks, J. (1987). Lastige klanten, een interactioneel gezichtspunt. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 41, 6-21.
- Hendriks, J. (2018). Minder van hetzelfde. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 72, 25-43.
- Hendriks, J. & Grobbe, F. (2013). *Play and paradox in multi-party collaboration*. Paper voor de MOPAN Conference, Newcastle University Business School te Newcastle-upon-Tyne (GB).
- Hendriks, J., Grobbe, F. & Lap, H. (2005). Het lege land: de regio als speelveld. In M. Brunia, K. Rodenburg & H. Hemmelder (red.), *Naar een vitale kleurrijke overheid* (pp. 294-309). Den Haag: SDU.
- Karré, P.M., Jansen, G., Brink & G. van den (Eds.) (2017). Themanummer: de 'boze burger' en maatschappelijk onbehagen. *Bestuurskunde*, 26 (4).
- Lange, S. de, & Zuure, J. (red.) (2018). *Woest: de kracht van verontwaardiging*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Heemstede: Roodpurper.
- Oudenampsen, M. (2014). Het komt niet door rancune: de dubieuze psychologie van de boze burger. *De Groene Amsterdammer*, 138, 25 juni.
- Schruijer, S. (2002). *Delen en helen: over conflict en samenwerking tussen groepen*. Oratie. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61 (3/4), 203-218.
- Vansina-Cobbaert, M. (2008). Supportive 'process structures'. In L. Vansina & M. Vansina-Cobbaert (Eds.), *Psychodynamics for consultants and managers: from understanding to meaningful change* (pp. 57-67). Hoboken, NJ: Wiley.
- Winnicott, D. (1971). *Playing and reality*. Londen: Tavistock/Routledge.

Geboren in 1959 ben ik van een generatie die van origine niet zo heel veel op heeft met macht. Net als de populistten van nu, was de stemming dat het establishment maar eens een toontje lager moest zingen. Anders dan de huidige populistten vonden we echter dat de samenleving toleranter en verder gedemocratiseerd moest worden.

Ook vroeger thuis waren mijn ervaringen met macht verwarrend. Ik had een nogal afwezige vader. Als hij zich al in de huiskamer vertoonde, was zijn leiderschapsstijl te typeren als 'leading from behind the paper'. Met als belangrijkste leiderschapsinterventie het eisen van absolute stilte voor het achtuurjournaal. 'Sst ...!', siste hij dan gebiedend, terwijl hij zijn krant liet zakken. Steevast gevolgd door een: 'Hou nou toch eens op met dat gesis altijd!', van mijn moeder.

Voor het dagelijkse reilen en zeilen thuis had mijn moeder de broek aan, zoals dat toen nog heette. Het patriarchale oerbeeld

van een strenge maar rechtvaardige vaderfiguur, die zijn gezin beschermt en de kinderen leert over de wetten van de boze buitenwereld, ken ik slechts uit de culturele overlevering. Mijn jaargang was bovendien gevrijwaard van militaire dienstplicht, dus zelfs die ervaring heb ik niet. Strengheid ervoer ik wel als ik de 'Telegraaf-meningen' van mijn vader ter discussie probeerde te stellen. Dan zat de vesting potdicht. Streng maar ónrechtvaardig, vond ik dat.

Dit alles maakt dat ik in mijn professionele leven vooral geïnteresseerd ben in het aanboren en ontwik-

kelen van collectieve intelligentie in organisaties. En dat ik dit lange tijd impliciet heb geassocieerd met het terugdringen van een centraal gezag. Wat ik daarbij halfbewust in de schaduw zette, was hoezeer ik als adviseur afhankelijk ben van en leun op de legitimering van mijn activiteiten door datzelfde centrale gezag - de opdrachtgevers die mij inhuren en daarmee mijn ontwikkelwerk mogelijk maken. Soms op afstand en soms actief participierend. En, belangrijker nog: die op dat moment normen, waarden en spelregels initiëren en soms zelfs voorleven, waarbij ontwikkelen voorrang heeft boven gehoorzamen.

'Vecht en verwonder' is het credo dat ik leiders tegenwoordig graag meegeef. Vechten gaat niet over eigen, vooraf bedachte uitkomsten. Dan wordt het beleren. Dit vechten gaat over een verzengende ambitie om te ontwikkelen. Niemand kan en mag zich daaraan onttrekken, anders zwaait er wat. Vechten gaat ook over het doorzetten van de conclusies daarvan in actie. Geen experi-

menten om te laten mislukken, alleen om verder te leren. Verwonderen is het voorgaan als leider in leren, ook wat betreft de eigen effectiviteit.

Zo blijkt mijn relatie tot macht en gezag als alles waar een mens zich tegen afzet: hoe harder het verzet, des te inniger ben je ermee verbonden.

Vecht en verwonder

Paul KLOOSTERBOER

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: pp@paulkloosterboer.com.

Onmacht: een verkenning

Jaap van 'T HEK en Leike VAN OSS

INLEIDING In een themanummer over macht hoort tevens een artikel over onmacht, al is het maar omdat we ook bij onmacht vaak een beetje wegkijken. We leven in een wereld van tegenstellingen en tegenstrijdigheden op alle niveaus van de samenleving; een wereld die gevoelens van onmacht kan oproepen. Sommigen spreken over de VUCA-world, waarin volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit toenemen en elkaar versterken.¹ In een VUCA-wereld is het bijna onmogelijk om het overzicht te krijgen en tegenstrijdigheden en tegenstellingen weg te organiseren.

Organisatie - en veranderkundig zoeken we naar antwoorden waarmee we die 'nieuwe' eigenschappen van onze wereld het hoofd

kunnen bieden. We ontdekken mooie oplossingen die realistisch aansluiten bij de complexe werkelijkheid en die recht doen aan de mensen binnen het systeem die dat voor elkaar moeten krijgen. We organiseren Rijnlants, gaan terug naar de bedoeling en we bouwen 'tribes', zoeken naar vormen van zelforganisatie en zelfsturing die mensen de regelruimte geven die nodig is om onzekerheid en variëteit aan te kunnen, zoeken naar vormen van participatie en interorganisatoneel werken die ons in staat stellen om betrokkenheid breder dan binnen de eigen grenzen voor elkaar te krijgen.

J. van 't Hek MCM en drs. L. van Oss werken als organisatieadviseur en interimmanager samen binnen Organisatievragen te Utrecht en Maarssen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.

¹ zie bit.ly/tvb03-vuca.

Het zijn pogingen om ongemak en onmacht in onzekere tijden te verminderen. Maar in hoeverre lukt dat? Wij zien veel onmacht om ons heen. In dit artikel proberen we dat te begrijpen. We maken zichtbaar hoe impliciete oude waarden botsen met nieuwe en hoe dat kan leiden tot onmacht. Daarnaast verkennen we voorzichtig wat dit betekent voor organiseren en veranderen.

WAAROM IS ONMACHT EEN ACTUEEL VERSCHIJNSEL? Onmacht is een verschijnsel waarmee iedereen ervaring heeft. Waarom is het dan in deze tijd actueel? Volgens ons heeft dat te maken met dat we in een tijd leven waarin we de (wrange) vruchten plukken van een aantal ongrijpbare vanzelfsprekendheden die zich slecht laten koppelen aan bestaande en nieuwe organisatie- en werkvormen.

Zich verhullend neoliberalisme

Het neoliberale gedachtegoed heeft zich in de afgelopen decennia stevig geworteld in de westerse samenleving. **De neoliberale ideologie is geworteld in een geloof in de superieure werking van de markt, als oplossing voor tal van organiseervragen.** De tucht van de markt leidt volgens dit denken tot doelgerichtheid, efficiency en vernietiging van het overbodige. De markt brengt het beste in individuen naar boven: het belooft degenen die ondernemend, energiek en slim zijn. Daar profiteren we vervolgens allemaal van. Over de verliezers wordt eigenlijk niet gesproken; die moeten vooral beter hun best doen.

Op grote schaal is vanuit die filosofie de afgelopen jaren gekozen voor **privatisering** van niet minder dan 186 overheidsdiensten (Heijne, 2018). Veel sturing werd verplaatst van overheid naar marktpartijen, er werd zo-

veel mogelijk gedereguleerd. Met als gevolg dat er op termijn een **grotere controledwang** is ontstaan, doordat de overheid als verantwoordelijk eigenaar zich de risico's die ontstonden niet kon veroorloven.

Het ingewikkelde van het **neoliberalisme** is dat het zich **als ideologie onherkenbaar maakt**. De verkondigers ervan presenteren het als een vanzelfsprekende werkelijkheid, met de wetmatigheid van natuurwetten. Juist doordat de neoliberale boodschappers de ideologische kant ervan ontkennen, is het moeilijk er vat op te krijgen. Het is een politieke agenda die zich depolitisierend presenteert, met teksten als: 'There is no alternative', of: 'No nonsense.'

Organisaties zijn nu jarenlang ingericht naar deze principes, waarvan we er een aantal zo vanzelfsprekend zijn gaan vinden, dat we ons er niet eens meer bewust van zijn. Binnen organisaties verschuift de besturing van hiërarchie naar horizontale transacties en zien we marktachtige transacties tussen partijen in fenomenen als 'shared service centers', opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties en een 'up or out'-loopbaanbeleid.

Een van ons kwam onlangs een toespraak van een oud-directeur van een adviesbureau tegen uit begin jaren negentig. Daarin fulmineerde hij tegen de trend om niet langer uit te gaan van 'lifelong employment', hij vond dat slecht werkgeverschap. Als een medewerker eenmaal in dienst was, dan had je de plicht om hem in dienst te houden. Dit was ooit de norm, maar tegenwoordig vinden we het vanzelfsprekend dat er gestuurd wordt op doorstroming.

Individualisering en psychologisering

De marktideologie gaat uit van rationele, zelfbewuste consumenten die aanbieders scherp houden in een concurrerend veld. Het neoli-



berale geloof gaat uit van vrijheidslievende competente individuen die het eigen geluk nastreven en de verantwoordelijkheid voor hun keuzes kunnen overzien en dragen. **Hoe meer keuzes, des te meer vrijheid en des te meer geluk.** Dit geloof in de kracht van de individuele mens versterkt de **individualisering** die voor een deel al op gang kwam door de ontvoogdende en emanciperende bewegingen in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Zij leidde tot afbouw van collectieve (deels verzuilde) instituties, zoals vakbonden, kerken en grootfamilies. De mens werd en wordt steeds meer een op zichzelf teruggeworpen individu, een rationele consument die verantwoordelijk is voor eigen keuzes en geluk in een steeds complexere wereld. Zelfs de participatiesamenleving is afhankelijk van burgers die hun (individuele) verantwoordelijkheid voor een stukje van de maatschappij nemen - alsof een maatschappij een optelsom van individuen is. Een gevolg van die individualisering is een sterke mate van **psychologisering**. Immers, als de maatschappij niet bestaat - zoals Margaret Thatcher het verwoordde: 'There is no such thing as society' - dan moet je het hebben van het individu. Als het individu met al zijn waarden en kwaliteiten alles kan bereiken wat het wil, dan is het belangrijk daarop maximaal in te zetten. De volhardende wil is de motor van succes. De autonome en psychologische mens is ook in organisaties het belangrijkste veranderverhikel dat we hebben. Het individu is daarom dikwijls het object van alle inspanning om verandering te realiseren.

Populariserend postmodernisme

Het postmodernisme is in de basis een veelkleurig geheel aan filosofische stromingen die ervan uitgaan dat alle menselijke kennis

beperkt en cultureel bepaald is. Er bestaat geen metastandpunt dat zonder filter toegang tot de zuivere waarheid biedt; er is geen objectieve waarheid en werkelijkheid. De wereld is gefragmenteerd door hoe we haar waarnemen.

Samenhangende, 'grote' verhalen werden door de postmodernen zorgvuldig lekgeprikt en gedeconstrueerd, ze bleken als de kleren van de keizer. In reactie op het modernisme dat uitging van vaste zekerheden, wetmatigheden en waarheden, hielp het postmodernisme ons emanciperen, gaf het stem aan minderheden, onthulde het de macht en brak het instituties open. Het gaf ruimte aan de ervaring, het subjectieve en het perspectief van het individu. Het hielp ons in organisaties te zien hoe variëteit en verschil kunnen bijdragen aan vernieuwing en verandering. Tinneke Beeckman (2015) beschrijft hoe het postmodernisme gaandeweg van een stroming van abstracte intellectuele precisie van de kenniselite is doorgesijpeld naar de hele samenleving en daar heeft geleid tot een **slordig gelegitimeerde subjectivering van ongeveer alles**. Op het moment dat alles een mening of een standpunt is, ontbreekt de 'common ground' van feiten, waarop je kunt staan als je van mening verschilt. Dan schuift alles en slaat machteloosheid toe. President Trump laat bijvoorbeeld genadeloos zien wat er gebeurt als feiten worden geduid als meningen of als 'fake' (en vice versa).

Ook organisatie - en veranderkundigen zijn beïnvloed door het postmoderne en sociaal-constructivistische gedachtengoed. **De betekenisgevende mens als belangrijk vehikel voor verandering is vanzelfsprekend geworden**. Maar zou het kunnen dat er ook in deze vakgebieden een **te ver doorgeschoten subjectivering** is gegroeid? Zijn ook wijzelf wat te gemakkelijk gevoelens als feiten gaan

zien en zijn we de schijn gaan verwarren met de realiteit?

EFFECT OP ORGANISATIES EN ORGANISEREN

Organiseren in deze tijd verschuift van werken in een organisatie, naar werken in, tussen en met organisaties. Ketens, netwerken, consortia en samenwerkingsverbanden zonder duidelijke juridische structuur zijn er voorbeelden van. In deze constructies zijn de regelsystemen vaak ambigue; centrale sturing en een eenduidige structuur ontbreken. Een knopen doorhakende instantie is vaak afwezig. Organisaties worden meer fluïde, meer organisch ingericht en onoverzichtelijker. Rijnlands sturen en organiseren helpt ons om te verbinden met meerdere stakeholders, in plaats van alleen met shareholders. Hiërarchie en structuur verdwijnen of verstopten zich achter vage taal.

In deze manier van organiseren wordt meer en meer een beroep gedaan op het vermogen van mensen om zaken relationeel te regelen. We doen een groter beroep op het autonome individu en het (inter)subjectieve vermogen van mensen om er met elkaar uit te komen. We zoeken dus naar nieuwe vormen van organiseren en stellen oude manieren van organiseren ter discussie. Maar het lijkt of we (een deel van) de impliciete, in het voorgaande beschreven, normenkaders als vanzelfsprekende basis in stand laten, en dat leidt tot frictie.

DRIE NIVEAUS VAN ONMACHT De 'Grote Van Dale' omschrijft onmacht als *a)* onvermogen, machteloosheid, *b)* impotentie, en *c)* bewusteloosheid, flauwte. Onmachtig zijn is volgens het woordenboek *a)* geen macht hebbende tot iets, ergens niet toe in staat zijn, *b)* impotent, en *c)* machteloos. Voor de verschijnselen die wij zien, zijn dat echter

te eenvoudige en psychologiserende definities. Was het maar alleen een individueel gevoel, dan konden we ook individueel naar oplossingen zoeken. Maar als een individu zich machteloos voelt over iets, is het vaak onmachtig in een specifieke situatie of relatie.

Onmacht is soms groter dan de som van zich onmachtig voelende individuen. Als je voorbeelden van onmacht analyseert, dan zijn er drie lagen aan de orde die - soms afzonderlijk, soms met elkaar - onmacht oproepen. Er is de individueel gevoelde onmacht, onmacht als kenmerk van relaties en onmacht die wordt opgeroepen door de context waarin we ons bevinden. Ze hangen samen en grijpen in elkaar. Wij definiëren onmacht daarom als een samenhangend geheel van gevoelens van individuen, als kenmerken van de relaties tussen hen, en als kenmerk van het systeem waar ze onderdeel van zijn.

Individueel gevoelde onmacht

Onmacht wordt vooral zichtbaar in de emoties en gevoelens van een individu. Als je macht definieert als de 'production of intended effects' (Russell, 1938), dan is onmacht het onvermogen om datgene te bewerkstelligen wat je wilt. Individueel gevoelde onmacht bestaat uit gevoelens en emoties in relatie tot eigen ambities en wensen, het is een psychologisch fenomeen. Omgaan met individueel gevoelde onmacht vraagt om goede 'coping' ofwel 'cognitieve en gedragsmatige inspanningen om interne en/of externe eisen en de conflicten daartussen te overwinnen, te verminderen of te tolereren', aldus Wikipedia. Het reguleren van individueel gevoelde onmacht door een coping-strategie helpt ons om te gaan met een verschijnsel dat groter is dan onszelf. Veel van onze inspanningen om onmacht te redu-



ceren, zijn die persoonlijke, individuele strategieën. Maar daarmee is onmacht evenwel niet de wereld uit.

Relationele onmacht

Waar individuele onmacht 'tussen de oren' zit, gaat het bij relationele onmacht om iets dat tussen de neuzen zit. Het is daarmee groter dan de optelsom van individueel gevoelde onmacht. Het is een vorm van machteloosheid die zich bevindt in de relatie tussen mensen. Mensen zijn gevangen geraakt in een herhalend, zichzelf versterkend en meestal onbewust patroon, waarbij het gedrag van de een, gedrag van de ander oproept. Daarmee zijn ze gedwongen tot het herhalen van een onvruchtbaar relationeel patroon.

Het lastige van zulke patronen is dat we niet meer zien dat ze relationeel zijn. We zien vooral die onmogelijke ander, die zo ingewikkeld, ongrijpbaar en onveranderbaar is. De gevoelde onmacht lijkt daarmee individueel. Maar onder die individueel geworden onmacht ligt een moeilijk hanteerbare, relationele oorzaak.

Met dit soort onmacht kun je individueel proberen om te gaan, maar je kunt haar niet alleen oplossen. Onmacht vraagt om relationele oplossingen, zoals relatietherapeuten ook meestal het koppel in therapie nemen als er een relatievraagstuk speelt.

Onmacht als kenmerk van het grotere systeem

Individen en hun relaties bevinden zich in een grotere context, waar de spelregels, collectieve waarden en gewoonten verankerd en gehandhaafd worden. Het is dit niveau waar we zekerheid aan kunnen ontleen, omdat het ons vertrouwd is en omdat we weten hoe het er werkt. Het is ook dit niveau

dat ons confronteert met de impliciete opvattingen die besloten liggen in de vanzelfsprekende neoliberale, postmoderne, sterk individualiserende maatschappij waarin we leven. We worden geacht te voldoen aan die waarden en de daaraan verbonden normen - ook in organisaties.

Onmacht laat zich niet alleen oplossen op het niveau waar het zich voordoet. De drie niveaus grijpen op elkaar in, beïnvloeden elkaar en komen uit elkaar voort. Individueel gevoelde onmacht wordt vaak medebepaald door relationele en contextuele patronen. Relationele onmacht is een functie tussen mensen en wordt gekenmerkt door de context waarin die patronen zich afspelen. Het wegnemen van (gevoelens van) onmacht vraagt interventies op meerdere niveaus.

Bij organisatieverandering fungeren het individuele en relationele niveau meestal als ingang voor interventies, vanuit de (impliciete) aanname dat als mensen met elkaar betekenis geven aan de verandering, en hun kwaliteiten en motivatie daarvoor inzetten, ze al bouwend het systeemniveau aanpassen. Individuele en relationele verschijnselen worden echter medebepaald op het contextuele niveau. Zolang we daar geen aandacht aan besteden, zullen interventies op individueel en relationeel niveau eerder botsen met het contextuele niveau, dan dat ze daar voor verandering gaan zorgen.

BOTSING TUSSEN LAGEN We illustreren deze botsing aan de hand van drie verschijnselen: het verdwijnen van een common ground, gezag en vertrouwen.

Verdwijnen van een common ground

Common ground is wat je samen deelt. We bouwen onze common ground doordat we taal en impliciete en expliciete normen over

hoe we met elkaar omgaan delen, evenals gemeenschappelijke behoeften en bijvoorbeeld wetgeving. Het is dit gemeenschappelijke dat het mogelijk maakt je tot elkaar te verhouden. Waar common ground ontbreekt, wordt het glibberig.

Common ground is een belangrijke basis voor gezamenlijkheid op systeemniveau. Het is de basis waarmee je op relationeel niveau van elkaar kunt verschillen, omdat je weet wat je op contextueel niveau bindt. Het zorgt ervoor dat we met verschillen kunnen omgaan, omdat we weten dat we in die common ground overeenkomsten vinden. Je kunt bijvoorbeeld een ingewikkelde overeenkomst sluiten (op relationeel niveau), omdat je weet dat nakoming ervan eventueel via de rechter (op contextueel niveau) kan worden afgedwongen. Zonder common ground is er geen enkele reden elkaar niet volledig te negeren of de kop in te slaan. Het ontbreken van common ground leidt tot onvermogen om elkaar in een groter collectief te bereiken, we staan er dan allemaal alleen voor.

Onze postmoderne samenleving zet de mogelijkheid om met elkaar een common ground te vinden onder druk. Als elke mening een feit is, dan is de bijdrage van een aantal instituties die een functie hebben in het bevestigen en bestendigen van common ground niet méér waard dan wat de buurvrouw ervan vindt. De wetenschap bijvoorbeeld vervult een belangrijke rol bij het onderzoeken en beschrijven van de werkelijkheid. Maar in het postmoderne debat is wetenschappelijke kennis verworden tot 'ook maar een mening'. Ook gerechtelijke uitspraken worden steeds vaker ter discussie gesteld en de kwaliteitspers heeft het lastig. Wat waar is, komt voort uit het debat tussen ongelijksoortige meningen.

Klassieke organisaties onttrekken zich voor

een deel aan deze postmoderniserende trend. Het management bepaalt de koers en heeft een instrumentarium om daarop te kunnen sturen. Wat 'waar' is, staat daarbij niet zozeer ter discussie, omdat de hiërarchie in organisaties de waarheid in grotere mate in pacht heeft, dan dat instanties in de maatschappij dit hebben. Macht en gezag zijn duidelijk toebedeeld in de klassieke organisatie.

Maar naarmate we in organisaties meer kiezen voor concepten als zelfsturing, we vaker arrangementen zien waarin organisatie in allianties gezamenlijke doelen nastreven, en de macht in organisaties meer ambiguë wordt, neemt de strijd om de macht toe. En waar dat gebeurt, groeien ook ambiguïteit en onmacht.

Slinkend vertrouwen

Wij horen vaak bij een opdracht: 'Als we elkaar nou maar eerst vertrouwen', of: 'Het gaat om vertrouwen, dan komt de verandering wel op gang.' Vertrouwen is in relatie tot onmacht een ingewikkeld fenomeen, al is het maar omdat 'vertrouwen' op de agenda zetten, tegelijk wantrouwen lijkt te agenderen. Vertrouwen is sociaal wenselijk en wordt daarom vaker uitgesproken dan dat het er daadwerkelijk is.

Ook vertrouwen kent drie niveaus. Op individueel niveau gaat het om zelfvertrouwen, het vertrouwen dat je hebt in eigen inschattingen, vaardigheden en handelingsrepertoire. Bij relationeel vertrouwen gaat het om wat Engelstalige auteurs 'trust' noemen: de inschatting die mensen maken of ze een risico lopen dat ze geschaad worden, als ze afhankelijk zijn van anderen. Als dat afhankelijkheidsrisico als laag wordt gepercipiëerd, is er sprake van trust, van vertrouwen 'in'. Op contextueel niveau heet vertrouwen



‘confidence’ ofwel de mate waarin de omgeving voorspelbaar en vertrouwd is. Het is vertrouwen ‘op’.

Gebrek aan vertrouwen dat voortkomt uit een gebrek aan zelfvertrouwen van individuen, is een ander vraagstuk dan een gebrek aan trust of confidence. Veel nieuwe organisatievormen zijn vooral verankerd in trust, het vertrouwen van mensen in elkaar. Maar het type vertrouwen dat in al die bewegingen in die VUCA-wereld stukgaat, is confidence. Wat is immers betrouwbaar, vanzelfsprekend of voorspelbaar, in een wereld waarin je de nieuwe spelregels nog niet kent en van de oude niet meer weet of je ze mag of kunt gebruiken? Over welke waarheid en normen bestaat er nog overeenstemming?

Macht of gezag?

Paul Verhaeghe (2017) beschrijft in zijn boek *Autoriteit* wat er volgens hem verloren is gegaan in de maatschappelijke bewegingen die we in het voorgaande schetsen. Volgens hem gaat dat om autoriteit. In navolging van Hannah Arendt maakt hij onderscheid tussen macht en autoriteit. Macht is volgens Arendt uitgesteld geweld in een relatie tussen twee entiteiten. Autoriteit is de relatie tussen drie entiteiten: ‘Een eerste persoon onderwerpt zich op vrijwillige basis aan een tweede, op grond van een door hen gezamenlijk erkende derde.’ Deze derde is geen persoon, maar een set van waarden en normen die we collectief erkennen, een autoriteitsstructuur die voor iedereen betekenisvol is. Het is een vorm van common ground waarbij gezagsdragers de autoriteit krijgen die hen toekomt, zonder dat die steeds ter discussie staat.

In deze egalitaire tijd, waarin we management(lagen) nogal eens overbodig vinden en waar ieders aanspraak op gezag steeds ter

discussie gesteld mag worden, is onmacht ook een functie van dit gezagsvacuüm. We verwijderen niet alleen een laag uit de organisatie, er verdwijnt ook gezag dat normen stelt en macht reguleert. Als we dat niet (op een andere manier) beleggen, blijft de nieuwe context als los zand waarop je niet kunt vertrouwen, een context waarbinnen je niet weet wie de norm mag stellen.

‘Trickling down’

Als we het hoofd willen bieden aan de VUCA-wereld en op zoek gaan naar nieuwe manieren van organiseren, dan kunnen we op individueel en relationeel niveau mooie, nieuwe oplossingen vinden, zonder dat die zijn ingebed op contextueel niveau. Daar knettert en schuurt het, omdat daar de botsing ontstaat met ingebedde standpunten, opvattingen en posities.

Institutioneel ontstane onmachtverschijnselen zijn het minst makkelijk te adresseren. Wie moet je immers de schuld geven van de (vaak abstracte) mechanismen die we collectief en onbewust organiseren?

De spanning die uit die contextuele onmacht voortkomt, zoekt zich een weg naar het niveau van relaties en het individu; de spanning druppelt langzaam naar beneden. Je kunt natuurlijk dit soort vraagstukken oplossen via het relationele of individuele niveau, maar niet zonder dat je ook het institutionele vraagstuk adresseert. Anders heb je onmacht niet opgelost maar verplaatst. Met verplaatsen is op zich niets mis, maar we moeten niet de illusie hebben dat het dan ook echt opgelost is.

Neem de discussie over Piet, het hulpje van Sinterklaas. We hebben hier te maken met een maatschappelijk vraagstuk, voortkomend uit onze geschiedenis, dat vraagt om heel concrete oplossingen op de basisschool

waar je kind leerling is. De discussie sleept zich maatschappelijk gezien al een tijdje voort, maar daar heb je net voor 5 december als school helemaal niets aan. Dus probeer je het daar relationeel op te lossen, door als groep een besluit te nemen over hoe er dan mee om te gaan. Helaas kan ook dat al snel leiden tot vruchteloze debatten tussen ouders onderling en met de schoolleiding. Debatten waarin argumenten, emoties, overtuigingen en slimme tactieken kunnen leiden tot patstellingen die verhinderen dat zowel collectief, relationeel als individueel gevoelde onmacht over het vraagstuk bevredigend opgelost kan worden.

In dit voorbeeld zullen veel van de betrokkenen zich realiseren dat de eigen onmacht maatschappelijke wortels heeft. Maar hoe zit het met de onmacht van een werkloze die ooit een vak koos dat nu is weggeautomatiseerd? Zij krijgt te horen dat ze eerder had moeten denken om haar 'employability'. Niet ondenkbaar is dat zij dit ook zichzelf verwijt. Of de gedecentraliseerde wijkteams die hun 'stinkende best' doen om in de wijk persoonsgericht te werken, maar steeds botsen met het inkoopbeleid van de gemeente en het verantwoorden door middel van uren-schrijven? In de wijk los je het samen wel op (relationeel), maar op systeemniveau bots je al organiserend met impliciete normen uit een oude wereld.

ONMACHT EN ORGANISATIES Onze zorg is dat we - als we proberen organisaties effectiever en leuker te maken en meer te laten aansluiten bij de eisen van de VUCA-wereld - door onbegrepen mechanismen onmacht eerder verplaatsen dan oplossen. Op contextueel niveau ontstaat dan frictie tussen oude vanzelfsprekendheden en nieuwe idealen. Dit trickling down-effect zorgt er vervolgens

voor dat onmacht steeds wordt geattribueerd aan een lager niveau.

Als dit aan de hand is, zijn we geen inclusieve nieuwe vormen van organiseren aan het bouwen, waarbij mensen verantwoordelijkheid nemen voor en bijdragen aan het collectief. We zijn juist common ground aan het afbreken, waardoor het individu binnen een onveilige omgeving (met kleine groepen anderen) een eigen weg moet zien te vinden en aan de eigen veiligheid moet bouwen. De mens wordt op zichzelf teruggeworpen en medewerkers moeten het al regelend oplossen. Met als gevolg dat er veel tijd besteed wordt aan hoe je het werk organiseert, in plaats van dat je echt aan werken toekomt. Wat hebben we nodig om die nieuwe organisatievormen ook op systeemniveau meer stevigheid te geven? Wij denken dat het bewust veranderen van het collectieve niveau een cruciaal aandachtspunt vormt. In organisaties die gefragmenteerd zijn geraakt door sturing op efficiency en control, is de common ground die nodig is om vanuit individuele verschillen te kunnen bouwen aan gezamenlijkheid, vaak sterk geërodeerd. In organisaties waar managementsturing is afgebouwd en vervangen door vormen van zelfsturing betekent deze verandertendens dat er ofwel nog meer individuele keuzes gemaakt worden, ofwel er grote groepsdynamische druk op teams wordt gelegd om moeilijke besluiten te nemen.

In de komende jaren zal het een belangrijke rol voor organisatieprofessionals worden, om niet alleen te helpen bij het vinden van nieuwe vormen van organiseren, maar juist ook bij het organiseren van een nieuwe bijbehorende common ground. Deze dient te leiden tot vertrouwen (confidence) en de basis vormen voor relationele trust.

Duidelijkheid over de spelregels en de meta-



regels voor de nieuwe vorm van organiseren zijn hierbij een must. Spelregels helpen interactie te stroomlijnen en vormen een belangrijke basis voor common ground. Ze geven duidelijkheid over wie we zijn, hoe we ons verhouden tot anderen en wat te doen in een specifieke context. Voor een nieuwe common ground hebben we ook metaregels nodig ofwel regels waarmee we het over de geldende regels kunnen hebben. Zonder metaregels ben je als individu overgeleverd aan het interactiepatroon, zonder daar iets aan te kunnen doen.

De samenwerking bijvoorbeeld die lokaal in zelforganiserende teams ontstaat, heeft baat bij het expliciteren en vastleggen van de spelregels die in de samenwerking ontstaan. Het maakt dat niet iedereen steeds opnieuw iedere spelregel ter discussie kan stellen. Wat er in zo'n team dan wel nodig is, is de metaregel over hoe die spelregels bespreekbaar te houden. Anders worden spelregels inert.

Metaregels vormen de basis voor een nieuwe autoriteitsstructuur: de structuur waarmee we ons wat aantrekken van hoe we georganiseerd zijn. Een structuur ook die rollen (en mensen) in een organisatie legitimeert om gezag uit te oefenen, op een manier die helpt om common ground te bestendigen en met verschillen om te gaan.

Met Verhaeghe pleiten we niet voor een terugverven naar de oude autoriteitsstructuur, maar voor het zoeken naar een nieuwe die meer en beter aansluit bij de nieuwe vormen van organiseren. Een nieuwe common ground, met een nieuwe gezagsstructuur, duidelijke gezagsrollen en voldoende voorstelbaarheid om confidence en trust terug te brengen in organisaties, waar ze nu voor een deel teloor zijn gegaan.

LITERATUUR

- Beeckman, T. (2015). *Macht en onmacht. Een verkenning van de hedendaagse aanslag op de verlichting*. Antwerpen: De Bezige Bij.
- Devisch, I. (2017). *Het empathisch teveel. Op naar een werkbare onverschilligheid*. Antwerpen: De Bezige Bij.
- Heijne, S. (2018). *Er zijn nog 17 miljoen wachtenden voor u. Dertig jaar marktwerking in Nederland*. Amsterdam: De Correspondent.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and power*. Cambridge: Polity Press.
- Mulder, M. (1977). *Omgaan met macht, ons gedrag met lekaar en tegen elkaar*. Amsterdam: Elsevier.
- Russel, B. (1975). *Power: a new social analysis*. Londen: Unwin.
- Verhaeghe, P. (2013). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verhaeghe, P. (2017). *Autoriteit*. Antwerpen: De Bezige Bij.

BOEK VAN HET JAAR 2018!

“
**Een prachtboek waar
het vakmanschap en
de reflectie vanaf spat!**
”



De jury over het boek:

“In een tijdsgewricht waarin teams en het werken in teams steeds belangrijker worden, is dit een welkom boek. Niet alleen voor teamcoaches maar ook voor teamleiders.”

**Een prachtig overzichtswerk,
compact en toch compleet!**



Martijn Vroemen is adviseur, spreker en coach voor teams en organisaties in verandering.

Bestel snel op:
vakmedianetshop.nl/teamcoaching

MI Management
IMPACT

VAKMEDIANET

‘Daar waar macht gebruikt wordt, is heel vaak onmacht in het spel’

IN GESPREK MET BEGELEIDINGSKUNDIGEN IN DE FORENSISCHE PSYCHIATRIE

Marie-José **GEENEN**

In een themanummer over macht mag een artikel over het begeleiden van professionals werkzaam in de gedwongen hulpverlening niet ontbreken; macht is immers inherent aan dit werk. In deze bijdrage ga ik in op het begeleiden van professionals werkzaam in een forensisch psychiatrische kliniek, waar patiënten verblijven die kampen met een psychiatrische stoornis en die een fors de-

licht op hun naam hebben staan.

Dat vereist werken volgens twee sporen: vanuit een hiërarchische positie handhaven van veiligheidsmaatregelen en tegelijkertijd investeren in een relatie die bijdraagt aan be-

Dr. M.-J. Geenen is docent, supervisor en onderzoeker bij de Hogeschool Utrecht en redactielid van dit tijdschrift.
E-mail: marie-jose.geenen@hu.nl.

handeling en uiteindelijke resocialisatie in de samenleving. Dit vraagt van professionals een bereidheid om naar zichzelf te kijken en de eigen kwetsbaarheden en reacties te onderzoeken in relatie tot de (machts)positie die zij hebben ten aanzien van hun patiënten. Begeleidingskundigen vervullen in de forensisch psychiatrische kliniek al van oudsher een belangrijke rol in dat proces en dragen bij aan het psychisch gezond houden van professionals en van de interactie tussen professionals en hun patiënten.

Ik sprak met twee begeleidingskundigen: Pim Suijdendorp (groepsdynamicus bij de Van der Hoeven Kliniek te Utrecht) en Annet van den Broek (personeelsbegeleider bij de Pompekliniek te Nijmegen). Deze functiebenamingen roepen wellicht een ander beeld op, maar hun belangrijkste taken zijn het trainen van personeel en het geven van intervisie, supervisie, teamcoaching en individuele coaching. Beiden begonnen als sociotherapeut in de kliniek en groeiden door naar de functie van begeleidingskundige, met een tussenstop als leidinggevende.

MACHT EN FORENSISCHE PSYCHIATRIE Op de vraag welke rol macht speelt bij het werk van professionals in de forensische psychiatrie, antwoordt Van den Broek: 'Mijn eerste neiging is te zeggen: daar waar macht gebruikt wordt, is heel vaak onmacht in het spel.' Macht hoort bij deze functie, maar als medewerkers daar niet mee uit de voeten kunnen, vervallen ze in onmacht en gaan ze hun macht misbruiken. Werken in een forensische kliniek betekent namelijk automatisch dat de professional een hiërarchische positie heeft tegenover de patiënt. De patiënt heeft gedwongen hulp opgelegd gekregen, door de rechterlijke macht. Hij of zij heeft zich te verhouden tot dwangmaatregelen

die daarbij horen. Dat geeft de professional de macht om regels en procedures te hanteren die de vrijheid en de ruimte van de patiënt beperken.

Van den Broek: 'De kunst is om de macht die je uit hoofde van je functie hebt, heel zorgvuldig te gebruiken. Dan kom je al meteen bij de kern van het werk. Je moet jezelf erg goed kennen om te weten: wat doet macht met mij? Hoe vind ik het om het uit te oefenen en hoe vind ik het om het te ondergaan? Het gaat erom macht niet te veroordelen zodra zij gebruikt wordt, maar het gewoon te bekijken als een logisch aspect van het werk. En dan kom je uit bij persoonlijke diepgang en alles wat te maken heeft met een respectvolle bejegening. Het gaat erom dat je beseft dat, hiërarchisch gezien, jij het helemaal voor het zeggen hebt, maar dat je er geen misbruik van maakt.'

Suijdendorp: 'Soms word je zo geraakt, dat wijselijk kiezen niet meer mogelijk is en dan gaan mensen verkrampen en beginnen ze te bestraffen. Dan gaan ze hun macht verkeerd inzetten. Op dat soort dynamieken proberen we te letten en die bespreken we hier aan tafel in de teaminteractie.¹ Dan gaat het natuurlijk over het thema afstand/nabijheid dat getriggerd wordt en over overdracht/tegenoverdracht. Ons doel is vooral: herken wat er gebeurt en ga na of je keuzes kloppen. Wij bepalen wel, maar waar ligt de marge in dat bepalen?'

'We weten wel', stelt Suijdendorp, 'dat gelijkwaardigheid er niet op voorhand is en niet vanzelfsprekend is, maar we streven in onze relatie met de patiënten altijd naar een gelijkwaardig en gezond contact. Onze medewerkers proberen zo min mogelijk macht uit

¹ In de Van der Hoevenkliniek wordt de wekelijkse teamcoaching 'teaminteractie' genoemd.



te oefenen. Een afdelingshoofd of een locatiemanager moet er soms wel eens op wijzen dat de kaders die belangrijk zijn voor de veiligheid niet uit het oog verloren moeten worden. Regels zijn immers zowel nodig voor de algemene veiligheid, als voor de behandeling. We hebben een doelgroep in huis die grenzen nodig heeft. Regels helpen ook om patiënten in beweging te krijgen naar iets wat bijdraagt aan waar ze aan moeten werken. Je mag hier in principe vrij door het huis heen, mits je je houdt aan dat stukje bepalen. Dat is zeker opgelegd – en dat is zeker ook een vorm van macht. Dat heb je in een kliniek als deze ook absoluut nodig.’

MACHT VAN DE PATIËNT Patiënten in een forensische kliniek dragen een rugzak aan stoornissen en trauma's met zich mee. Zij zijn bovendien vaak boos, omdat ze hun vrijheid kwijt zijn. Agressie, vijandigheid en verzet zijn logische reacties op de vrijheidsberkering die zij ervaren. De macht van de patiënt zit in de manipulatie van de professional, bijvoorbeeld door te negeren, ageren of boycotten. Van den Broek geeft aan dat de doelgroep in de forensische psychiatrie manipuleren vaak al van kleins af aan in het systeem heeft zitten. Het is een doorgeschooten karaktertrek geworden en voor velen symptoom van hun psychiatrische problematiek. 'Het is belangrijk dat onze mensen zien dat dit gedrag onlosmakelijk verbonden is met het leven van onze patiënten. Het kan worden beschouwd als een symptoom, zoals koorts bij griep. Dat moeten ze niet afwijzen, hoezeer ze zich ook gemanipuleerd voelen. We willen vooral ook bespreekbaar maken dat, als deze manipulatie ergernis of woede oproept, dit de aandrang om macht uit te oefenen juist kan aanwakkeren. We stellen dan altijd de vraag: kán de patiënt

niet anders of wil deze patiënt niet anders? Vaak komen we er dan op uit dat hij niet anders kan, omdat het zijn enige overlevingsmechanisme is.'

Van den Broek vertelt hoe in de Pompekliniek forensische scherpte een belangrijk thema is, waarbij de centrale vraag is: hoe blijf je scherp, met een maximum aan regie en een minimum aan machtsgebruik? 'Ik vind regie een mooier woord dan macht. En wie de regie heeft, is een vraag die hier regelmatig wordt gesteld. En dan kan het zijn dat een patiënt met zijn manipulerend gedrag de regie heeft overgenomen. Dan is het de kunst die, zonder dat je macht gebruikt, weer terug te krijgen.'

INTERACTIEVAARDIGHEDEN TRAINEN Dat scherp blijven, met een maximum aan regie en een minimum aan machtsgebruik, staat vanaf het begin centraal bij het begeleiden en trainen van medewerkers in de forensische psychiatrie. In de Van der Hoeven Kliniek volgen medewerkers in de eerste jaren een interactietraining, gevolgd door een groepsdynamicatraining. Na enkele jaren volgt een verdiepingstraining. In de Pompekliniek volgen alle medewerkers die met patiënten werken - ook de koks in de keukens - een training van Bureau de Mat, gericht op het ontwikkelen van interactievaardigheden.² Daarmee worden thema's als afstand/nabijheid en overdracht/tegenoverdracht uitgespeeld. De mat is letterlijk een mat, in een groene en een rode versie. Rood staat voor het gedrag van de ander niet voor honderd procent kunnen accepteren. Er worden persoonlijke tassen en professionele tassen onderscheiden. Mensen bepalen de kleur van

² Zie www.demat.nl.

hun mat en die van de patiënt. Ze gaan op de mat staan en de tassen gaan in het behandelen van de casus letterlijk op en neer.

Van den Broek: 'Soms wordt er een bepaald professioneel appel op je gedaan dat irritatie oproept. Je stelt de patiënt een vraag en die geeft vervolgens een grote mond. Dan plopt er een persoonlijke tas op, dan denk je: dit pik ik niet. Als je dat zou zeggen, vliegt die persoonlijke tas naar de ander. Dan is altijd de vraag: kán die patiënt of wíl die patiënt niets anders dan mij onder druk zetten? Om er dan achter te komen dat hij niet anders kan. En dan geef je toch een andere reactie ... We onderzoeken vervolgens samen de opties om weer in groen te komen of het rood te hanteren. Dat is eigenlijk het verhaal van de mat in een notendop.'

De methode en bijbehorende terminologie zijn intussen gemeengoed geworden in de Pompekliniek. Van der Broek vertelt dat in een spannende situatie medewerkers zichzelf automatisch de vraag stellen: kán iemand niet anders of wíl iemand niet anders? Ze hoort medewerkers wel eens zeggen: 'Ik sta knalrood', of: 'Nu sta ik weer in groen.' En Van den Broek en collega's krijgen regelmatig het verzoek vanuit teams om 'met de mat langs te komen'.

Van den Broek: 'En dan komen we bij iets belangrijks, als we het over macht hebben: bewustwording en reflectie. We streven er naar dat medewerkers zichzelf afvragen: wat wordt er professioneel van mij gevraagd en wat doet het persoonlijk met me? En kan ik dat persoonlijke omzetten in een professionele reactie, in plaats van dat ik die tas over de schutting gooi en de patiënt met mijn persoonlijke tas opzadel? Die metaforen helpen je om het even anders te bekijken. Zo kun je overdracht en tegenoverdracht een plek geven.'

MACHT TUSSEN PERSONEEL ONDERLING In hoeverre speelt macht een rol tussen de professionals onderling? Suijndorp geeft aan dat mensen die langer in de kliniek werken een grotere machtspositie kunnen hebben dan collega's die net afgestudeerd zijn. 'Dat is geen probleem', stelt hij, 'zolang men zich daarvan maar bewust is. Daar werken we ook aan in de teaminteractie: we hebben aandacht voor teamrollen en leiderschapsstijlen. Het gaat erover of je ook anders kunt kiezen. Want als je dat kunt ten behoeve van een situatie of collega, dan stap je af van je machtspositie. En als teams dat kunnen, dan ben je heel prettig met elkaar aan het samenwerken. Het gaat er vooral om dat het bespreekbaar is. In die zin is het fijn dat we wekelijks met de teams rond de tafel zitten. We signaleren, maken bespreekbaar en hoeven het niet direct op te lossen.'

Interactiepatronen tussen patiënten en begeleiders kunnen zich herhalen in het contact tussen begeleiders onderling of tussen begeleiders en hun leidinggevenden. Van den Berg (2001) schetst hoe het externaliseren en afschermen van de binnenwereld, dat tot de psychopathologie van forensische patiënten behoort, ook behandelaars en managers in de forensische psychiatrie kan 'infecteren'.

Van den Broek herkent dergelijke parallelle processen. Dan wordt een leidinggevende vijandig naar een medewerker, of een organisatie wordt vijandig naar de leiding. Ze vertelt daar alert op te zijn in intervisie, coaching en supervisie en het zoveel mogelijk bespreekbaar te maken. Zo traint ze op dit moment ook psychiaters in opleiding in de mat-methode. Suijndorp en Van den Broek begeleiden bovendien intervisie voor leidinggevenden in de organisatie.



PERSONEEL Werken met de doelgroep van de forensische psychiatrie vraagt dus een hoge mate van zelfinzicht en zelfsturing. Kan iedereen dit werk doen? Deze vraag leg ik voor aan Suijddorp en Van den Broek. Zij schetsen hoe het personeel in de forensische psychiatrie in de loop der tijd is veranderd. Van den Broek memoreert dat, toen zij begon in de kliniek, er nog over vergaderd moest worden of ze als vrouw wel aan de slag kon op een afdeling met alleen mannelijke patiënten. Vandaag de dag zijn het vooral (jongere) vrouwen die instromen en zijn de mannelijke professionals in de minderheid. Van deze vrouwen vraagt dat extra bewustwording over hoe je je kleedt, hoe je je gedraagt, hoe gevoelig je bent voor verleiding.

Ook het feit dat de professionals verjongen, vraagt extra bewustwording. Jonge professionals hebben nog weinig levenservaring en zijn gevoeliger voor manipulatief gedrag. Van den Broek vertelt hoe zij zelf in de loop der jaren veel dieper is gaan voelen hoe belangrijk het is je macht niet te misbruiken en dat gelijkwaardigheid een permanente opdracht is, als je in de kliniek werkt. 'Toen ik jong was, moest ik me veel meer met mijn persoonlijke tas staande houden, naarmate ik ouder word kan ik dat beter.'

Er zijn echter voldoende jonge mensen die er in slagen de juiste balans te vinden tussen hiërarchie en gelijkwaardigheid en die hun weg vinden in de vijandigheid waarmee ze te maken krijgen. Dat kun je niet bij een opleiding leren, stelt van den Broek; je moet het eerst aan den lijve ondervinden, om er mee te leren omgaan. 'Vijandigheid is voor jou wat anders dan voor mij. Vijandigheid kan om agressie gaan, maar ook om geen hand willen geven of iedereen koffie schenken behalve jou of constant opmerkingen maken over je uiterlijk. Soms heel subtiele,

maar venijnige dingen zeggen. Wat ik als vijandig ervaar, zit in mijn persoonlijke tas. De vraag is: kan ik die pijn van vijandig bejegend worden omzetten in een professionele reactie? Dat is niet voor iedereen weggelegd', stelt Suijddorp. 'Maar dat merk je heel snel. Je komt er binnen een half jaar wel achter of dit jouw plek is of niet.'

'Je hoeft het nog niet meteen te kunnen, als je hier binnenkomt,' stelt Van den Broek, 'maar er moet wel bereidheid zijn om jezelf te ontwikkelen. Als die er niet is, omdat je de eigen kwetsbaarheid niet ziet of omdat je denkt 'Daar blijven ze vanaf', dan kun je hier niet werken, want het wordt hoe dan ook aangeraakt. Het is niet zo - wat vaak gezegd en gedacht wordt - dat patiënten feilloos jouw zwakke plek weten te vinden. Daarmee geven wij ze veel te veel macht, dat is pertinent niet zo. Maar ieder van ons heeft wel een zwakke plek, en patiënten schieten honderdduizend pijlen op een dag naar alles en iedereen. Zo kan er eentje bij jou naar binnen knallen en dan ligt het voor de hand om te zeggen: zie je wel, hij heeft me precies in de gaten, hij kijkt dwars door me heen! Maar dat is helemaal niet aan de orde. Jij wordt geraakt op iets. En dat is jÓuw plek en daar moet jij mee aan de slag.'

MACHT VAN DE BEGELEIDINGSKUNDIGE Als begeleidingskundigen hebben Suijddorp en Van den Broek een bijzondere positie in hun organisaties. 'We zijn er, simpel gezegd, om de deuren op een kier te houden', stelt Van den Broek. Suijddorp: 'Van oudsher was de groepsdynamicus de functionaris die naar de gemeenschap keek en signaleerde hoe de groepsdynamische processen tussen patiënten en staf verliepen. Hij was de bewaker van de ethiek: klopt het allemaal nog? Die functie heb ik nog steeds, maar het accent is wel ver-

schoven naar het begeleiden van het leerproces van teams en individuen.’

Van den Broek: ‘Deze functie is indertijd in het leven geroepen omdat men het in de organisatie heel belangrijk vond om mensen te hebben die betrokken zijn bij teams en individuen, maar die toch op afstand zijn. Om te voorkomen dat er een soort “ingezogenheid” zou ontstaan.’ Dat dat ook macht geeft, beseft Van den Broek: ‘Ik heb zoveel informatie uit zoveel verschillende geledingen van de organisatie, dat dit voor leidinggevers heel bedreigend kan zijn. Maar ik bepaal wat ik tegen mijn directeur en tegen mijn leidinggevende vertel, behalve op het moment dat er echt risico’s in het spel zijn, dan ben ik ook aan bepaalde eisen gebonden. Maar ik ben wel degene die bepaalt of er risico’s in het spel zijn. In die zin heb dus inderdaad ik veel macht.’

Voor beiden geldt dat zij zichzelf scherp houden door intervisie met collega’s en intervisie buiten de organisatie.

HERNIEUWDE AANDACHT VOOR MACHT IN DE RELATIE

De aandacht voor het belang van de interactie tussen forensisch patiënt en begeleiders en daarmee voor macht in de relatie, is de laatste decennia op en af gegaan. Bijna twintig jaar geleden signaleerde Pols (2000) in de forensische psychiatrie een verschuiving van relatiecultuur naar kenniscultuur. Relationele deskundigheid werd ondergeschikt aan kennis en daaruit voortvloeiende richtlijnen en protocollen. Ten gunste van criminogeen denken en aandacht voor delictgedrag, verdween aandacht voor de kwetsbaarheid van de patiënten en het belang van een goede interactie met begeleiders en behandelaars voor herstel van de patiënt weer naar de achtergrond.

Van den Broek, dertig jaar werkzaam in de

forensische psychiatrie, heeft dat van nabij meegemaakt. ‘We zijn van oorsprong als kliniek erg gericht op het contact. Het therapeutisch milieu stond, toen ik hier begon, heel hoog in het vaandel. Tussen 2000 tot 2010 werd het voorkomen van recidive en het verminderen van risico’s een belangrijk issue. Dat werd heel smal geïnterpreteerd, waardoor er geen sfeer meer werd gecreëerd waarin mensen konden groeien. Aan tafel eten werd bijvoorbeeld niet meer belangrijk gevonden, omdat het geen invloed had op recidivevermindering. Dat had tot gevolg dat gezamenlijke maaltijden werden afgeschaft. Onder invloed van enkele ernstige recidivegevallen die veel media-aandacht kregen, werden de regels nog verder aangescherpt. Er kwam een hek om de kliniek heen. Gelukkig zijn we nu weer terug bij waar ik dertig jaar geleden mee begon: het creëren van een therapeutisch leefklimaat. We zijn weer samen op zoek naar hoe we gedragsverandering bij patiënten kunnen bewerkstelligen, op een manier die zowel voor de medewerker als voor de patiënt goed voelt. En waarbij dus weer veel kritischer naar het thema macht gekeken wordt. Daar ben ik heel blij mee.’



LITERATUUR

- Berg, A. van den (2001). Managen in de forensische psychiatrie kan gevaarlijk zijn. *Maandblad voor de Geestelijke volksgezondheid*, 56 (12), 1161-1172.
- Pols, J. (2000). Macht en dwang in de psychiatrische hulpverlening. In J. Graste & D. Bauduin (red.), *Waardenvol werk. Ethiek in de geestelijke gezondheidszorg* (pp. 130-148). Assen: Van Gorcum.

De Weg

AFLIVERING 10

Jaap VAN 'T HEK

Ik geloof in de metafoor dat we voortdurend onderweg zijn en dat onze focus op doelen en stippen vaak te statisch is, in de dynamische sociale weefsels die we organisaties noemen. Onderweg is niet voor niets de titel van een van de boeken die ik met Leike van Oss schreef. Mijn leerweg verloopt vooral stap voor stap en afhankelijk van wat zich aandient.

Ik volgde de sociale academie in de jaren zeventig. Alle beelden die nu in je hoofd schieten kloppen: de school bezetten, docenten naar huis sturen, Marx en Watzlawick bediscussiëren (deden we liever dan ze lezen), tuinbroeken dragen en plechtig beloven om later nooit een arbeider te ontslaan. Ik heb er vooral geleerd om mijn eigen leren vorm te geven - je moest wel.

Mijn eerste baan was bij een klein scholingsproject in Amsterdam. Vlak na de Surinaamse onafhankelijkheid begeleidde ik daar Surinaamse en Antilliaanse jongens naar stages en werk. Dat lukte naar heel veel typen organisaties, maar niet naar de gemeente. De eisen waren afgestemd op het reguliere onderwijs: zo moest je ten minste lts hebben om een bushokje te mogen lassen. Mijn jon-

gens kwamen daar nooit tussen. Dus ging ik actievoeren met Surinaamse vrienden, dat had ik immers geleerd!

Dit leidde tot een (aangenomen) motie in de gemeenteraad, dat het ambtelijk apparaat een afspiegeling van de bevolking moest worden. Daar zocht men vervolgens een projectleider voor. Omdat ik mezelf als begeleider tekort vond schieten - wat een afstand in achtergrond en toekomst tussen die jongens en mijzelf! - meldde ik me voor de stadhuisbaan. Ik vermoedde dat ik ambtenaren beter zou begrijpen. In vier jaar tijd werd ik dé expert op het gebied van multi-etnisch personeelsbeleid. Op inhoud kreeg ik zo goed als iedereen onder de tafel, maar de verandering ging wel tergend traag.

Ik besloot daarom dat het tijd was te gaan leren over het 'hoe': hoe gaat veranderen eigenlijk? Na enig zoeken werd ik organisatieadviseur. Ik hopte een paar keer naar een steeds beter bureau, schoolde me uitgebreid

J.M. van 't Hek is adviseur, onderzoeker, publicist, opleider, interim-manager en coach. Met Leike van Oss vormt hij Organisatievragen te Utrecht en Maarssen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.

bij Sioo en belandde gaandeweg in de pure organisatieontwikkeling en procesadviesing. Mijn rol bestond steeds meer uit het begeleiden van veranderingsprocessen. Het lukte om de sterke inhoudelijke kant van mijn stadhuistijd in te ruilen voor een puur procesmatige kant als adviseur.

Maar toch begon het weer te kriebelen. In een coachingsgesprek met een directeur - zo zouden we het nu noemen, toen heette dat nog gewoon 'adviseren' - betrapte ik mezelf op de gedachte dat ik hem maar onhandig en omslachtig vond; dat kon ik sneller en beter. Met direct ook de gedachte: 'Maar Jaap, wat weet jij nu eigenlijk van leidinggeven? Dat is alleen theoretische kennis, je hebt het nooit zelf gedaan!'

Ik vertrok bij De Galan & Voigt, richtte eind jaren negentig Organisatievragen op en meldde me als interimmanager op de markt. Op die manier kon ik ervaren wat leidinggeven eigenlijk vraagt. Mijn collega-interimmanagers vonden me wel een rare, omdat mijn stijl heel adviseursachtig bleef, met meer gesprekken dan spierballen. Maar die stijl bleek ook effectief: hij gaf ruimte om inhoud en proces te combineren en zo de verandering te versterken. Omdat ik ook (tijdelijk) verantwoordelijke was, kon ik (beter dan als adviseur) impasses doorbreken en vaart maken. De mentale ruimte om op te kunnen stappen wanneer ik dat wilde, beviel me daarbij buitengewoon goed.

Eerder in dat decennium was ik, na afloop van mijn Sioo-opleiding, daar aangebleven als docent. Ook dat is deel van mijn verhaal. Het leerde me het leren van anderen te stimuleren en richting te geven. Het helpt me bovendien mezelf vakinhoudelijk te blijven ontwikkelen en de organisatiewereld steeds door andere ogen te zien: die van de deelnemers aan de leergangen.

In dit onderdeel van Ontmoeting vertellen begeleidingskundigen over wat hen maakte tot wie zij zijn. Via welke weg kwamen ze in het vak terecht? Wat waren beslissende kruispunten? Welke ontmoetingen, reisgenoten, films, beelden of boeken waren belangrijk? En waren er ook dwaalwegen?

Ten slotte vind ik het belangrijk om onderdeel te zijn van een grotere gemeenschap van collega's. Ik leer en ontwikkel mij, door met mensen in een netwerk mooie dingen te doen, zoals bij Sioo-opleidingen of de onlangs opgerichte Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.

Tot slot had ik de mazzel dat mijn gewaardeerde collega Leike van Oss vertrok bij GTP, kort nadat ik me had verzelfstandigd. Zij wilde graag meedoen aan Organisatievragen. In eerste instantie waren we alleen twee vaklieden met één logo, maar meer dan dat deelden we een visie op het vak. Gaandeweg gingen we erover schrijven en werkten we die visie steeds verder uit. We verdiepten ons in echt veranderkundige onderwerpen, die hun weerslag kregen in *Onderweg* en *Onomkeerbaar*. Soms verdiepten we ons in aspecten van het functioneren van organisaties die impliciet waren of weggestopt worden. Zo schreven we boeken met titels als *Onveranderbaarheid van organisaties* en *Ondertussen in de organisatie*. Een boek over onmacht is nu in voorbereiding.

Zo blijf ik lerend onderweg. Niet door doelen te stellen of een stip op de horizon te plaatsen, maar door een nabij onderwerp te pakken en dat beter proberen te begrijpen. Zo leer ik ondertussen en onderweg.



De positieve kracht van macht

Martin HETEBRIJ en Els OOSTHOEK

INLEIDING Macht wordt zelden ‘ondertiteld’ in organisaties. En oefenen met macht gaat vaak gepaard met vallen en opstaan, waarbij experimenten leiden tot ofwel een les, ofwel een resultaat. Toch valt er wel taal te geven aan macht, wat kan helpen om zelf het machtsspel meer doordacht te spelen. Een scherpere kennis van begrippen waarmee macht aangeduid wordt, kan de mist doen optrekken die vaak hangt rond machtsspe- len - al is het maar voor even.

Wij zijn, als auteurs van dit artikel, met elkaar in gesprek gekomen over macht. Na een toevallige kennismaking, zoeken wij elkaar al ruim een jaar met regelmaat op. Het recept: een klassiek restaurant in Hilversum, een tafeltje in de zon, twee totaal verschil-

lende denkers, praktijkverhalen en een flinke kofferbak met theorie. Het resultaat: uitdagende gesprekken die na een week nog steeds in het hoofd rondzingen. Dit artikel is hier een voorlopige weerslag van.

GEEN ZWITSERLAND Als we een organisatie zouden typeren als een landkaart van Europa, dan zien we een landkaart zonder Zwitserland. In organisaties bestaat namelijk

Dr. M. Hetebrij, organisatieadviseur en trainer, is eigenaar van adviesbureau De Politieke Dimensie te Hilversum. E-mail: martin@depolitiekedimensie.nl.

E. Oosthoek CMC is manager HR-advies en recruitment bij consultancy- en accountantsbureau BDO te Utrecht en redactielid van Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties.

geen neutraal terrein; geen enkele professional, geen enkel team, geen enkele manager is belangeloos. Benoemen we die afhankelijkheid als politiek, dan komt daar vaak direct een reactie op. Professionals kunnen er vinnig op reageren, bijvoorbeeld omdat weer eens moet worden gewacht met een volgende stap, tot een beleidsstuk is afgehamerd bij de directie ('Dat politieke gedoe! Als het zo moet, dan hoeft het voor mij al niet meer').

Invloed heeft iets ongrijpbaars. Het is overal - en valt tegelijk niet precies aan te wijzen (Ten Bos, 2015). Gelijkijdig en in een verschillend tempo spelen allerlei formele en informele beïnvloedingsprocessen zich af. Organisaties kunnen daardoor aanvoelen als een vierdimensionaal, complex belangenveld. Spellen worden tegelijk gespeeld, spelers en publiek wisselen van plek. Zeker nu: onze werkomgeving is veeleisender dan pakweg twintig jaar geleden. Nieuwe technologische mogelijkheden, regelgeving of marktontwikkelingen maken de dagelijkse context steeds complexer. En meerlagige vraagstukken doen vaker een beroep op een zowel constructief als productief samenspel van disciplines.

Dat gaat niet zomaar vanzelf goed. Multidisciplinaire samenwerking vraagt het vermogen om over het bastion van de eigen beroepsgroep heen te kijken. Politiek meesterschap wordt steeds belangrijker, niet alleen voor managers en bestuurders; ook teams en de professional moeten, vaak tegen hun zin, het spel met communicatie en met macht leren spelen.

NIEUW LICHT OP EEN OUDE CASUS Met deze bijdrage willen we laten zien wat het oplevert, als een taai praktijkverhaal wordt gelabeld als machtsspel. In dit verhaal draait

het om een specifieke speler: een procesregisseur. Toch iemand die juist goed moet kunnen communiceren, zou je denken. Hoe speelt zo'n procesregisseur, zonder formele macht, toch effectief het spel van macht en invloed? We laten een voorbeeld zien van een informele en positieve manier waarop macht tot resultaten kan leiden, en zo kan bijdragen aan bottom-up-organisatieontwikkeling.

We baseren ons op aantekeningen en gespreksnotities rond een project dat Els heeft onderzocht en beschreven tijdens haar studie advanced change management (MCM) bij Sioo. In die tijd gebruikte zij een handelingsmodel van Harvard-docente Debra Meyerson als analyse-instrument (Oosthoek, 2015). Dezelfde casus onderwerpen wij hier nu aan een nieuwe analyse - alsof we een oude moordzaak heropenen.

VIER MACHTSSPELEN In dit artikel gebruiken wij als diagnostisch model een indeling in vier soorten machtsspelen die Martin eerder beschreef (Hetebrij, 2006). Het gaat daarbij om het spel met *a*) de inhoud, *b*) de relatie, *c*) de macht, en *d*) de regie.

Spel met de inhoud

Als mensen proberen invloed uit te oefenen, dan zal dat vaak gaan over inhoudelijke problemen en inhoudelijke oplossingen. In de casus die we bespreken, gaat het over een vraagstuk van 'learning & development' (L&D) ofwel de uitvoering van een aanbesteding voor opleidingen. Om hier duidelijkheid over te krijgen, moeten verschillende partijen en elkaar van informatie voorzien. Bij onenigheid gaan ze met elkaar in discussie en proberen er uit te komen.

Al communicerend spelen ze zo een spel met de inhoud. Dit kan niet plaatsvinden



zonder rugdekking: opdrachtverstrekking en een ondersteunend spel met de macht geven de noodzakelijke professionele ruimte waardoor vrij kan worden gecommuniceerd.

Spel met de relatie

Wil het spel met de inhoud slagen, dan is het zaak dat de deelnemers elkaar vertrouwen. Is dat het geval, dan hoeven ze niet te twijfelen aan de informatie van de ander en kunnen ze argumenten serieus nemen. Dat vraagt respect voor ieders rol en erkennen dat de ander weet waarover hij het heeft. Het spel met de relatie kan een bufferzone (of arena) bieden voor een versterking (of verzwakking) van het wederzijds vertrouwen, respect en begrip.

Spel met de macht

Waar meerdere partijen een spel spelen, kunnen nooit alle belangen gediend worden. In een discussie kunnen professionals bijvoorbeeld onenigheid krijgen over een conclusie. Alleen communicatie biedt hier geen oplossing voor, want er moeten knopen worden doorgemaakt en daar zal niet elke betrokkene het mee eens zijn. Waar communicatie en argumenten niet meer afdoende zijn om een ander tot keuzes te brengen, is macht nodig. Dat spel met de macht kan op verschillende manieren worden gespeeld.

- *Machtshantering.* Opdrachten worden gegeven, randvoorwaarden gesteld, besluiten opgelegd en targets aangegeven. Positieve of negatieve sancties kunnen allerlei vormen hebben, zoals minder kans op promotie of juist bevordering, wel of geen bonus, een slechte naam, minachting of juist waardering.
- *Machtsbeantwoording.* Dit is een individueel machtsspel. Er kan worden geko-

zen om de opdracht zonder protest op te volgen, men kan protesteren, 'ja zeggen en nee doen' of op een eigen manier de opdracht uitvoeren.

- *Machtsmobilisering.* Hiermee bedoelen we het zorgen voor draagvlak of het agenderen van een probleem of onderwerp dat eerder niet als urgent werd ervaren.
- *Machtsorganisatie.* Dit gaat over het delegeren van bevoegdheden en is veelomvattend. Het kan ook gaan over het inzetten van macht via anderen (gedelegeerde macht). Macht kan bijvoorbeeld bij een manager liggen, die een 'hitteschild' vormt rond medewerkers die geen of minder formele macht hebben.

Spel met de regie

Als laatste spel onderscheiden we het spel met de regie. Feitelijk is dit het overkoepelende spel: wat zet je in op welk moment en in welke situatie? Speel je het spel van de inhoud, relatie of macht? Richt je de macht regelrecht op andere spelers of speel je 'via de band' en beïnvloed je anderen om te doen wat jij graag ziet gebeuren?

De interactie kan op allerlei manieren worden geprikkeld, bijvoorbeeld door de 'vloer te pakken' tijdens een bijeenkomst of juist door een ander het woord te geven, of door mensen die over elkaar aan het praten zijn bijeen te roepen, zodat ze oog in oog hun onenigheid kunnen uitpraten. Het spel met de regie wordt overal gespeeld waar mensen proberen invloed uit te oefenen.

Bij complexe processen kan de regiefunctie aan een speciale speler worden toebedeeld. Dat was bijvoorbeeld het geval in de casus die we hierna reconstrueren.

CASUS De casus komt uit de werkpraktijk van Els, als zij als L&D-manager verantwoor-

delijk is voor het faciliteren van een aanbesteding voor de inkoop van trainingen en opleidingen (Oosthoek, 2015).

De aanbesteding had al moeten beginnen, want de huidige termijn loopt over een half jaar af. De verlenging wordt gezien als een 'moetje' en een administratieve rotklus. De probleemeigenaren van de klus blijken er verschillend in te zitten. Medewerkers en managers boeit het niet zoveel: er moet gewoon een portal zijn waar ze opleidingen kunnen bestellen. Liever nog regelen ze het zelf, plannen een opleiding en declareren vervolgens het bedrag. De juristen zitten er anders in: zij constateren dat de organisatie niet conform de wetgeving inkoop. De afdeling inkoop heeft weer een ander belang: zij willen voldoen aan vereisten voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Het L&D-team, ten slotte, wil werkplekklaren faciliteren.

In deze casus spelen verschillende onafhankelijke spelers een rol, elk met eigen belangen en deskundigheden. Els is L&D-manager, maar in de setting van dit team geen projectleider. Hoe kan zij deze losjes verbonden groep zo ver krijgen, dat men echt gaat samenwerken en dan meer doen dan alleen verschillende teksten aan elkaar nieten? Is het mogelijk om de interactie naar een co-creatief niveau te tillen?

Spel met de inhoud

Het project gaat van start met professionals die elkaar nog nauwelijks kennen. Het team kan alleen als cocreatieve eenheid gaan functioneren, als communicatie hét interactieve middel wordt. Dat vraagt allereerst een spel met de inhoud, waarbij de verschillende deskundigheden, met hun taakstellingen,

met elkaar worden verbonden en verenigd in een gedeelde visie op het werk.

Het team start met een losse kennismaking. Gebruikelijk is om de aanbesteding stapsgewijs op te pakken: L&D levert aan inkoop, inkoop levert aan juristen en die juristen komen weer terug bij L&D. Els stelt voor om die stapsgewijze aanpak te laten varen en juist te gaan samenwerken in een multidisciplinair team. Er worden wekelijkse stand-ups gepland. Via SharePoint worden documenten gedeeld, Yammer is er voor de groepscommunicatie.

Het alleen bij elkaar zetten van inhoudelijke deskundigheden is niet voldoende voor een goed product. Het organisatiebelang, de interne opdrachtgever moet ook goed worden gediend.

De doelstellingen van het team worden op verschillende niveaus – tactisch, strategisch en operationeel – aan de rest van de organisatie gekoppeld. Met het HR-managementteam is er geregeld afstemming. Met de afdeling innovatie en beleid wordt een nieuwe visie op leren geformuleerd. De visie refereert aan businessdoelstellingen en sluit aan bij de nieuwe koersvisie van de organisatie, met aandacht voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het spel met de inhoud vraagt een proces, waarbij de betrokkenen allen een eigen inbreng hebben. Dat is niet eenvoudig, omdat de verschillende inhoud niet zomaar te combineren zijn. Het spel met de inhoud moet dus stevig gespeeld worden.

Pratend over een goede vorm voor het ophalen van leervragen, suggereert een teamlid een 'open space'-sessie. Om iedereen te mobiliseren daarbij aanwezig te zijn, maken



we een verdeling in businessstakeholders. Ieder informeert 'zijn' stakeholders voorafgaand aan de sessie via een koffieafspraak, om behoeften op te halen en de werkwijze toe te lichten. De sessie verloopt in een ontspannen sfeer, de ruimte is bijna te klein voor alle aanwezigen.

Een open space-sessie is een interactieve, uitnodigende sessie waarbij rangen en standen er (tijdelijk) niet toe doen. Door deze vorm wordt stakeholders impliciet gevraagd geen macht in te zetten bij het zoeken naar een goede combinatie van inzichten. Zo wordt het spel met de inhoud methodisch gespeeld.

Hier had ook gekozen kunnen worden voor informatieoverdracht. Was dat gebeurd, dan zouden de stakeholders passieve medespeleers zijn geworden, meer of minder tevreden klanten van het projectteam als aanbieder.

Spel met de relatie

Niet alleen tijdens de koffieafspraken, maar ook op andere plekken wordt het spel met de relatie bewust vormgegeven.

Er heerst een ontspannen werksfeer tijdens de meetings. Rotklussen worden samen gedaan. De beantwoording van de aanbesteding gebeurt in één ruimte, in een lange, warme juliweek - maar na afloop zijn er ijsjes. Geleidelijk aan leren de L&D'ers juridische termen en de inkopers ontwikkeltaal. Een grondregel in het team is: leg problemen maar op tafel, want zo kunnen we er meer mee, dan als ze onder de tafel blijven. Er is ruimte voor persoonlijke openheid en projectsuccessen worden gezamenlijk gevierd. Zo ontstaat een bloeiend netwerk van 'professional friends' die de klus met impact aan de organisatie afleveren.

Door stevig te bouwen aan onderlinge relaties ontstaat een bufferzone voor optimale samenwerking. Het team is interdisciplinair en de verschillen mogen er zijn. De teamleden weten hun deskundigheid en energie in te zetten tot een cocreërende eenheid. Deze samenwerking geeft ook rugdekking bij een verdere positionering buiten het team.

Spel met de macht

De projectregisseur heeft geen formele macht over de eigen teamleden of de stakeholders. Dit had anders kunnen lopen: teamleden konden ongestraft in een passieve rol afzakken, om zich te beperken tot het opwerpen van bedenkingen en problemen. Ook de stakeholders hebben de macht om het project tegen te werken. Dat gebeurt ook wel degelijk; ze tonen een wisselende betrokkenheid. Dat maakt dat het belangrijkste machtsspel dat hier gespeeld moet worden, dat van machtsmobilisatie is. Een spel dat communicerend gespeeld moet worden.

Halverwege het project zet een inkoopshandaal bij een andere overheidsorganisatie de aanbestedingen extra in de schijnwerpers (Mijnheer, 2014). Het ministerie volgt de beheersing van inkooptrajecten met argusogen. De HR-directeur wil tegenover de raad van bestuur laten zien dat alles in het werk wordt gesteld om 'compliant' in te kopen. Dit geeft de aanbesteding meer urgentie.

In een bijeenkomst met het team brengen we het stakeholderveld in kaart. We koppelen er acties aan en verdelen de rollen. Mijn aandeel is om de invloed van het projectteam te vergroten bij de HR-directie. Daarnaast worden andere afdelingen meer nadrukkelijk geïnformeerd, bijvoorbeeld met een presentatie tijdens een inkoopoverleg.

Achter de schermen zijn de presentaties vaak haastwerk, maar op de bühne komt het positieve verloop van de aanbesteding inmiddels goed naar voren. Dat levert goodwill op, zodat waar nodig een beroep gedaan kan worden op het hitteschild van de HR-directeur.

Aanvankelijk bestaat de mobilisering van macht vooral uit het bijeenbrengen van allerlei professionals in een team, met verschillende specialiteiten en uit verschillende onderdelen van de organisatie. In de tweede periode breidt dit zich uit naar stakeholderniveau. Later wordt meer draagvlak opgebouwd bij de HR-directie.

Het ingezette machtsspel sluit daarmee aan bij de getrapte omgang met macht, zoals die in de rest van de organisatie zichtbaar is. Het machtsspel dat het ministerie speelt met de organisatie wat betreft compliant inkopen, vertaalt zich door naar onderliggende lagen. Macht wordt hier zowel agerend als reagerend gespeeld. Reagerend verdedigen tegen het machtsspel van anderen en ontwijken van schuld, zijn net zo belangrijk als agerend mobiliseren van macht. In dit voorbeeld gebeurt dit al communicerend, door het project op de agenda van belangrijke overleggen te krijgen, en door periodieke maar ook strategisch gekozen rapportages en netwerkgesprekken.

Spel met de regie

Het spel met de regie loopt in deze casus door alle interventies heen. Binnen het aanbestedingsteam is geen formele sturing belegd; geen van de disciplines in het team heeft de bevoegdheid machtsmiddelen in te zetten. De regietaak wordt dus informeel gespeeld, met name door Els (als procesregisseur). De dreiging is telkens aanwezig dat

andere spelers niet meedoen, gaan tegenwerken of de regie overnemen.

Dat vraagt om een continu, kortcyclisch aanpassen en leren. Tijdens dit project, met L&D-professionals als onderdeel van een multidisciplinair team, gebeurt het leren rond de opgave vrijwel vanzelfsprekend. Er leeft een sterke wens in het team om met elkaar snel te komen tot een beeld van wat 'goed werk' voor het team inhoudt. De regiekracht wordt sterker, doordat deze uit meerdere mensen voortkomt.

Uit het team dat zich rond de opgave vormt, ontstaat geleidelijk aan een soort gideonsbende, een club van voortrekkers.

REFLECTIE OP DE CASUS Gedurende het traject spelen er gelijktijdig verschillende machtsspelen; sommige verscholen en onzichtbaar, andere zichtbaar en 'boven de waterspiegel'. Het spel met de inhoud wordt in het team openlijk gespeeld, via overleg over zaken die meerdere disciplines raken. Het ondersteunende machtsspel is echter minder zichtbaar. De overleggen krijgen soms een specifieke vorm, bijvoorbeeld als open space-sessie. Het spel met de regie wordt ook minder zichtbaar gespeeld. Binnen de besloten kring van het team worden bijvoorbeeld koffieafspraken voorbereid en daarna pas uitgevoerd.

Binnen dit aanbestedingsproject worden (achteraf bekeken) het spel met de inhoud, het spel met de relatie en het spel met de regie het meest bewust gespeeld. Vanuit inhoud en relatie wordt sterk vorm gegeven aan een gezamenlijk ideaal. Via het spel met de inhoud worden idealen en ambities op de langere termijn ingezet als voeding van plannen en acties op korte termijn. Via de inhoud werd tevens gewerkt aan het versterken van onderlinge relaties. Tijdens het verloop van



het project ontvouwen zich geleidelijk meer beïnvloedingslijnen. Zo wordt, na een inkoopscandaal bij het ministerie (en daarvoor bij de RvB), compliant inkopen meer urgent.

Niet alle machtsspelen zijn continu in beeld; de praktijk laat zien dat er vaak gewerkt moet worden met een onvolledig zicht. Het spel met de macht vraagt daarom een hoog-reflectief observatievermogen, zodat ook inzicht ontstaat in spelen die elders worden uitgespeeld.

TOT BESLUIT Doel van dit artikel was om het wat schimmige imago dat vaak rond de inzet van macht hangt, terug te brengen naar iets heel alledaags. Macht verdient het om besproken te worden. Alle soorten beïnvloeding - ook als deze toegankelijk en communicatief ingezet worden - vragen een goed spel met zowel de inhoud, de relatie, de macht, als de regie.

Samenvattend lijken verschillende factoren maatgevend te zijn geweest voor het succes van de besproken casus: *a)* idealen en ambities uitdragen via het spel met de inhoud, *b)* een sfeer van vertrouwen scheppen, als basis voor het spel met de relatie, *c)* undercover beïnvloeden via het spel met de regie, en *d)* het spel met de macht tijdig op een communicatieve manier spelen.

Vanwege de samenhang tussen de vier spellen, groeit de effectiviteit van beïnvloeding als de spellen doordacht worden gespeeld. Het lijkt essentieel dat alle vier de spellen aandacht krijgen, zowel tegelijk als achter-eenvolgend. De inzet van de vier typen spellen kan helpen als checklist voor interventies, tijdens of na afloop van een project.

Het leren toepassen van macht vraagt het toepassen van macht. Zo blijkt een 'plan/do/check/act'-cyclus van actie en reflectie on-

misbaar voor het verwerven van een sterker machtspolitiek inzicht. Dat geldt niet alleen voor managers en bestuurders, maar juist ook voor professionals en teams. Op een informele en positieve manier ingezet, kan ook professionele macht tot goede resultaten leiden en bijdragen aan bottom-up-organisatieontwikkeling, want: 'There is no better way to learn about systems than to try to change them, even in small ways' (Lewin, 1951). 

LITERATUUR

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bos, R. ten (2015). *Bureaucratie is een inktvis*. Amsterdam: Boom.
- Hetebrij, M. (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Mijnheer, D. (2014). *Omkoopscandaal bij defensie: ambtenaar liet auto financieren door meerdere partijen*. Internet: <https://www.ftm.nl/artikelen/omkoopscandaal-bij-defensie-ambtenaar-liet-auto-financieren-door-meerdere-partijen?share=1> (4 juli 2018).
- Oosthoek, E. (2015). *Undercover invloed*. Essay bij afronding advanced change management. Utrecht: Sioo.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.



punctueel

creatief

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt.

Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Omgaan met macht in begeleiding vanuit karakter- structuren

Tijn **PONJEE**

INLEIDING In de begeleidingsrelatie krijg je geregeld te maken met macht in de verhouding; op verschillende manieren en op verschillende niveaus. In de eerste plaats heb je als begeleider de rol om voor te gaan, om gids te zijn voor de ander. Dit is een leidende positie in het contact, waarbij je invloed hebt op de ander. En als je dan met een client te maken hebt die ook gewend is om een leidende positie in te nemen, moet je al snel 'van goeden huize' komen. Het voorgaan is dan niet per definitie een vanzelfsprekend-

heid en voor je het weet kom je terecht in eigen valkuilen en ingesleten patronen die voortkomen uit opgebouwde overtuigingen. Zoals de overtuiging die ik zelf maar al te goed ken: 'O jee, ik ben niet goed genoeg.' Deze overtuiging gaat vaak samen met de aanname: 'Ik mag er niet zijn.'

T. Ponjee MSc is arbeids- en organisatiepsychologe te Wijchen en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.ponjeeadvies.nl. E-mail: tijn@ponjeeadvies.nl.

Henk komt de werkruimte binnen en vult meteen de hele ruimte met zowel zijn gestalte als zijn charisma. Na het bestuderen van mijn kamer en boekenkast gaat hij zitten neemt het woord. Henk vertelt wat hij allemaal al gedaan heeft aan persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens vraagt hij wat we samen gaan doen, waar we aan zullen werken. Daarbij vraagt hij zich hardop af of dat nog wel iets kan opleveren.

Op zo'n moment kan ik als begeleider even helemaal uit het veld geslagen zijn. Er ontstaat een innerlijke paniek van niet goed genoeg zijn, van niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van de ander. Dat kan ervoor zorgen dat ik stilval. Mijn tweede neiging - die komt meestal na het stilvallen - is om te verharderen en mij niet te laten kennen, en te denken: 'Zoek het dan maar lekker zelf uit.' Het loont als begeleider om je bewust te zijn van de innerlijke beweging die je maakt, als je geconfronteerd wordt met een cliënt die meteen de bovenpositie inneemt (Leary, 1957).

Bij binnenkomst in de praktijkruimte begint Patricia meteen over de boekenkast in de wachtruimte. Dat de boeken daar zo mooi op kleur staan. En hoe ontzettend mooi de praktijkruimte ook is. Ook mijn CV heeft ze nog even goed bekeken, daar is ze toch wel behoorlijk van onder de indruk. Ja, dat gaat zeker wel goed komen met dit traject. Ze heeft trouwens een heel helder beeld van wat ik precies voor haar kan betekenen en dat gaat ze me ook allemaal vertellen.

Nog zo'n situatie die bij mij voor ongemak kan zorgen, doordat er verwachtingen geuit worden die niet helemaal gemeend en oprecht aanvoelen. Op het eerste gezicht is er

niet direct iets aan te wijzen dat duidt op een machtsstrijd. In dit geval is het meer het spel waardoor ongemak ontstaat, door de positieve houding en de uitgesproken verwachting. Dit voelt beklemmend, door de overdaad, en er ontstaat scheefheid wat betreft initiatief en regie.

Ook hier is het verleidelijk om je uit het veld te laten slaan of de regie terug te willen nemen, door zelf ook in het positiespel te komen.

MACHT IN BEGELEIDING In de begeleiding krijgt iedereen weleens met een machtsstrijd te maken. Bijvoorbeeld doordat de cliënt zich groot maakt, je vertelt hoe het volgens hem zit of niets van je aanneemt. Soms gaat het wat subtieler, door een houding of een argwanende blik. Bij de begeleider zorgt dit dan gemakkelijk voor een instinctieve reactie van vechten, vluchten of bevriezen. Zo ontstaat er overdracht (Van Delft, 2012).

Wat zich in de genoemde voorbeelden in alle onmiddellijkheid aandient is overdracht rondom het thema macht. Overdracht is het projecteren van gevoelens, wensen en verwachtingen uit een eerdere relatie op een ander. Meestal is dit een relatie met een van de beide ouders. In het hier en nu worden dan oude patronen actief. Overdracht is overigens als eerste benoemd door Sigmund Freud (1912), die dit waarnam in de begeleidingsrelatie en ermee is gaan werken.

Cliënten bij wie macht een thema is, komen niet zo snel voor een traject naar een begeleider. Ze sturen liever anderen dan dat ze zelf komen – tenzij ze zelf gestuurd worden. Als ze dan komen, word je als begeleider ook nog eens grondig getoetst of je wel een waardige tegenspeler bent. En als je je niet zo bewust bent van deze dynamiek, kun je als begeleider aardig uit balans raken van dit type cliënten. Het is interessant om te onder-



zoeken welke uitwerking macht heeft in begeleidingssituaties en hoe je daar als begeleider mee kunt omgaan.

MACHT EN KARAKTERSTRUCTUREN Zoals bij veel thema's, geldt ook voor 'macht' dat het ergens een grondslag heeft. Bekeken vanuit de leer van karakterstructuren (Reich, 1933), komt dit thema voornamelijk aan bod bij de wantrouwende structuur. Deze leer gaat terug naar de kwetsbare periode van de kindertijd, waar ieder mens ervaringen heeft opgedaan die niet matchen met de (levens) behoefte van dat moment. Om hiermee om te gaan in het leven, bouw je vanuit die momenten een overlevingsmechanisme op. Dit mechanisme gaat uit van diepgewortelde overtuigingen die ontstaan op het moment dat behoeften in de kindertijd niet vervuld zijn. De theorie gaat ervan uit dat je positieve of negatieve besluiten neemt over jezelf en je omgeving, op basis van opgedane ervaringen. Dit worden dan basisbesluiten ofwel scriptbesluiten. Positieve overtuigingen stimuleren groei en ontwikkeling, negatieve besluiten zitten groei en ontwikkeling juist in de weg en zorgen ervoor dat je in diepgewortelde patronen terechtkomt. Deze patronen zijn reflexmatig, totdat je ze bij jezelf leert herkennen en onderscheiden. Hieruit komen ook overdrachtssituaties voort en het is van belang om jezelf hiervan bewust te zijn. Daarmee heeft de leer van de karakterstructuren veel raakvlakken met de transactionele analyse (Berne, 1964). Waar Berne vijf scriptbesluiten benoemde, formuleerde Reich vijf karakterstructuren: afwezig (schizoïde), onverzadigbaar (oraal), opofferend (masochistisch), afstandelijk (rigide) en wantrouwend (psychopathisch). Later is hier als zesde structuur 'vervloeiend' (symbiotisch) bij gekomen (Johnson, 1994).

Het kijken vanuit de karakterstructuren brengt zowel begeleider als cliënt dicht bij de eigen kern. Het is een herkenbare en aansprekende theorie, waarbij vrijwel iedereen aanknopingspunten kan vinden. Door middel van de theorie kun je een helder onderscheid maken vanuit onvervulde behoeften, scriptbesluiten en de daaruit volgende overtuigingen. Door zich bewust te worden van structuren en de onderliggende pijn of het gemis, kan men de begeleiding breder en dieper insteken.

WANTROUWENDE KARAKTERSTRUCTUUR In dit artikel focus ik op de wantrouwende karakterstructuur, omdat iemand met deze structuur bij uitstek veel affiniteit heeft met het thema macht. Het ontstaan van deze karakterstructuur vindt in de meeste gevallen plaats in de latere jaren van de lagere schooltijd of het begin van de middelbare schooltijd. Vanuit de behoefte de wereld tegemoet te treden, in de rug gedekt door ouders of verzorgers, heeft iemand deze steun als kind op één of meer cruciale momenten niet ervaren. Het innerlijke besluit dat het kind dan neemt, is dat het niemand meer vertrouwt en alleen nog op eigen kompas vaart. Dit ervaren van een gebrek aan ruggeleuning kan diverse oorzaken hebben. In het gezin kan deze karakterstructuur ontstaan doordat het kind op te jonge leeftijd te veel verantwoordelijkheid moet dragen, bijvoorbeeld als er een ouder, broertje of zusje is waarvoor gezorgd dient te worden. Of het kind moet voor zichzelf zorgen, omdat dit anders niet gebeurt. Zo'n structuur kan ook ontstaan bij pestgedrag in het gezin, als men elkaar (fysiek en verbaal) kleineert of aftroeft. Dit kan overigens ook op school plaatsvinden, door pestgedrag van medeleerlingen of kinderen uit andere (hogere) klassen.

In elk geval heeft het kind in een cruciale periode het gevoel van ruggensteun gemist en het gevoel gekregen alleen op zichzelf te kunnen vertrouwen. Hierdoor heeft het zich aangeleerd om zichzelf groter te maken dan het is en dit naar buiten toe ook te laten zien in uitstraling en gedrag. 'De aanval is de beste verdediging', is een overtuiging die hierbij kan ontstaan.

In het volwassen leven is deze houding van zich 'groot maken' nog steeds prominent aanwezig, met name als de persoon onder druk komt te staan wat betreft vertrouwen en wantrouwen. Hij heeft dan de natuurlijke neiging om de omgeving goed in de gaten te houden en te 'scannen', zodat hij niet voor verrassingen komt te staan op het contactuele vlak. Als zich dan iemand vriendelijk of uitnodigend opstelt, wordt al snel gedacht dat er iets achter zit. Alles wordt in het werk gesteld om een onaangename verrassing voor te zijn. Hulp vragen is bovendien taboe, dus de weg naar coach of hulpverlener wordt niet zo snel gekozen.

Pas als zich een crisis voordoet of iemand dringend aangeraden wordt hulp te zoeken, zal hij de stap richting hulpverlening zetten. Afhankelijk zijn is iets dat koste wat het kost wordt vermeden, omdat dit bijdraagt aan het gevoel van machteloosheid en controleverlies, iets waarvan hij besloten heeft dat het nooit meer mag voorkomen.

Deze structuur kent vechten dus als een natuurlijke reactie, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in een 'Kom maar op!'-houding die zo imposant en dreigend kan overkomen, dat een ander hierdoor uit het veld geslagen wordt en zich angstig of klein voelt. Een ander fenomeen is het aannemen van een nonchalante houding ('Niemand maakt mij wat'). Ook kan er iets van neerbuigendheid ontstaan naar de ander toe, waarbij de an-

der bijvoorbeeld met opmerkingen of een grap wordt gekleineerd. Op een meer subtiel niveau gooit men bij deze structuur zijn charmes in de strijd, door te paaien, humor in te zetten of met een vlotte babbel of speelse houding de ander voor zich te winnen. Onzichtbaar heeft iemand dan de touwtjes in handen en zorgt ervoor zelf initiatief te nemen. Hij rekent er dan ook op dat anderen op hem vertrouwen, maar zelf vertrouwt hij anderen niet automatisch.

Wat iemand met deze structuur goed kan, is zichzelf sterk neerzetten en doortastend zijn. Onverwachte, nieuwe situaties zijn bovendien een uitdaging; de spanning en avontuur geven energie. In moeilijke situaties het overzicht houden, gefocust handelen en het voor elkaar krijgen van zaken zijn kwaliteiten die horen bij de wantrouwende structuur.

De wantrouwende structuur heeft een aantal impliciete aannames die leidend zijn bij het denken en handelen (Ponjee, 2011), zoals: 'Ik zal je laten zien dat ik zonder je kan', 'Ik houd alles onder controle', 'Ik heb gelijk, jij hebt ongelijk', 'Ik weet het allemaal al', 'Ik doe alleen wat ik wil', of: 'Jij kunt mij niets doen, ik jou wel.' Deze aannames zorgen voor een aantal gedragingen die kenmerkend zijn voor iemand met een wantrouwende karakterstructuur, namelijk het domineren van anderen, manipuleren, strijden om de macht in relaties, alles zelf willen doen en zich groot houden.

Het superioriteitsgevoel dat iemand met deze structuur heeft, is niet echt. Bovendien is er steeds het gevoel door de mand te vallen of ontmaskerd te worden. Het voortdurend in de gaten houden van de omgeving en het denken in scenario's kost ook veel energie, wat iemand merkt als hij erbij stilstaat. De hele houding geeft aan dat hij zich schrap zet tegen de angst om te falen. Er is een



voortdurende twijfel, want ergens weet hij dat zijn superioriteit uiterst wankel is en dat het heel snel van binnenuit kan instorten. Soms gebeurt dit ook en komt iemand met deze structuur open te staan voor begeleiding. Dat is dan het moment dat hij de stap zet naar een hulpverlener of coach.

Achter de façade van groot en sterk zit veel (faal)angst verstopt. Omdat dit zo kwetsbaar is, zal zo iemand zich niet snel van zijn kwetsbare of angstige kant laten zien. Dit omdat hij dan meteen weer uitkomt bij het gebrek aan rugsteun, en bij het (eerder genomen) besluit dat hij de volledige regie voert over zijn leven en niet afhankelijk mag zijn.

ONTWIKKELINGSTHEMA: LOSLATEN VAN HET RECHT VAN DE STERKSTE

Voor iemand met deze structuur is het belangrijk te leren het hoofd te buigen en toe te geven wanneer dat nodig is. Dit is moeilijk, omdat toegeven geassocieerd wordt met zwakte. De uitdaging is om de ander echt te vertrouwen en de controle los te laten. Een aspect hierin is het absolute (zwart-wit)denken loslaten en niet langer van polariteiten uit te gaan. Het is belangrijk dat hij geregeld 'achterom kijkt' naar het effect van zijn communicatie op anderen en leert luisteren naar een ander, zonder diens verhaal over te nemen of hem in de rede te vallen. Het effect hiervan is dat de wantrouwende structuur steeds minder op zijn hoede hoeft te zijn.

Het in contact komen met het zelf betekent het voelen van werkelijke behoeften en daarin kwetsbaar kunnen zijn, met daarbij het vertrouwen dat de ander er niet op uit is je te verraden. Het is belangrijk om deze structuur te leren, om de reis te maken naar de eigen binnenkant, door bewust vanuit de onderbuik te ademen en volledig uit te ademen. Ademhalingsoefeningen, meditatie, mindful-

ness of yoga kunnen helpen om beter in het lijf te komen. Dagelijks opschrijven wat hem die dag raakte of dit regelmatig met anderen delen, maakt dat men dichter bij zijn zachte of gevoelskant komt.

BEGELEIDEN VAN DE WANTROUWENDE STRUCTUUR

Als begeleider is het bij deze structuur van belang om het vertrouwen te winnen en te voorkomen dat er wantrouwen ontstaat. Dit kan door telkens duidelijk aan te geven waarom je iets wilt of wat de achtergrond is van je vraag. Hier zal namelijk snel iets achter worden gezocht. Vaak heeft de persoon een grote mond, maar een klein hartje. Het is belangrijk om daar als begeleider niet door geïntimideerd te raken.

In de omgang met deze structuur is merkbaar dat de persoon voorwaarden wil stellen, wil bepalen hoe het gaat en geneigd is een machtsstrijd aan te gaan. Een discussie of woordenstrijd kan hiertoe een uitnodiging zijn. Als je hierin als begeleider niet meegaat, maar spelenderwijs confronteert, daag je iemand uit om zichzelf te laten zien.

Geef mensen gelegenheid zich aan je te hechten en respecteer hun kracht en vermogen. Neem een permissieve houding aan ('Ik heb respect voor wie je bent'). Naast iemand gaan staan werkt beter dan tegenover iemand gaan staan. Hiermee kun je ook rekening houden wat betreft je fysieke positie in de begeleidingssessies: tegenover elkaar zitten wekt bijvoorbeeld vaker strijd op, dan als dit niet het geval is.

In contact zit vaak een impliciete voorwaarde: 'Eerst krijg ik jou en dan pas krijg jij mij.' Omdat vertrouwen zo'n groot thema is voor mensen met deze structuur, is het belangrijk om als begeleider oprecht en open te zijn. Als je dan een 'kunstje' gebruikt om iemand klem te zetten, kan het vertrouwen in jou als

begeleider ineens weg zijn en ook niet meer terugkomen. Het is van belang om je als begeleider bewust te zijn van de achterkant van de façade, daar waar de angst en kwetsbaarheid zitten. Dat kan helpen om met zachtzinnigheid te kunnen kijken, uit de machtsstrijd te blijven en op de eigen plek te blijven staan. Ook kun je de ander helpen zo om het recht van de sterkste los te laten. Als je zelf uit de strijd blijft, kan de ander zich immers ook ontspannen.

Maak bij deze structuur gebruik van het onverwachte, door verrassing, spanning en eerlijkheid. Het werkt overigens beter om te laten zien hoe iemand iets doet, dan om de oorsprong en thematiek van de structuur te benoemen. Dat is namelijk niet iets dat men in de openbaarheid wil hebben, omdat dit heel kwetsbaar aanvoelt.

REFLECTIE ALS BEGELEIDER

Tot slot is het, om voor te gaan in begeleiding, nodig actief te reflecteren op het eigen functioneren als begeleider. Als je machtsspel of machtsstrijd ontwaart in de begeleider-cliëntrelatie, betekent dat doorgaans dat je zelf ook iets 'hebt' met het thema macht. Je herkent immers bij de ander wat je zelf ergens ook goed kent.

Als ik op zo'n manier naar mezelf kijk en even terugdenk aan de casus aan het begin van dit artikel, dan is het belangrijk dat ik me realiseer hoe het spel om de macht mij raakt en waar mijn eigen angst en onzekerheid zitten. En dat gedachten van 'Zoek het uit!' geen recht doen aan de angst en kwetsbaarheid van de ander met betrekking tot het toevertrouwen aan een begeleider (dus: aan mij). Als ik hierbij stilsta en me bedenk hoe vaak ik zelf doe alsof ik alles weet en gezien heb, en ik dat ook zo kan uitstralen, dan voel ik compassie met mijn cliënt. Het helpt mij om

de volgende keer met zachtere ogen naar iemand te kijken en respect op te brengen voor zijn beweging richting confrontatie.

Kijken vanuit karakterstructuren is een goed analysemiddel om bij de eigen onbewuste patronen te komen. Deze liggen ten grondslag aan je gevoeligheid in het contact; daar waar onzekerheid of druk op de onderlinge verstandhouding ontstaat. Door je hiervan bewust te zijn, kun je ook uit de reflex van het gedrag komen en ontstaat er een keuze in de reactie op of de benadering van de ander. Er ontstaat meer zicht op de overdrachtsfenomenen die zich aandienen, en daarmee kun je 'vrijer' kijken naar de ander. Hierdoor kun je als begeleider een beter afgestemd instrument zijn, en effectiever en vrijer voorgaan in de begeleidingsrelatie.



LITERATUUR

- Berne, E. (1964). *Games people play*. New York: Grove Press.
- Delft, F. van (2012). *Overdracht en tegenoverdracht*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Freud, S. (1912). *Dynamiek van de overdracht*. *Werken, dl. 5* (pp. 456, 458-466). Amsterdam: Boom.
- Johnson, S. (1994). *Character styles*. New York: Norton.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene, OR: Wipf & Stock.
- Ponjee, T. (2011). *Word wie je bent. Handboek karakterstructuren*. Wijchen: Ponjee Advies.
- Reich, W. (1933). *Charakteranalyse*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Veenbaas, W. (2006). *De maskermaker*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.

Binnen de beroepsgroep van coaches, trainers, supervisors en andere begeleiders heeft het idee van persoonlijke ontwikkeling een centrale plaats. Begrippen als persoonlijk leiderschap, zelfsturing, levenskunst en zelfeffectiviteit zijn leidend in begeleidingstrajecten en trainingsprogramma's. De individuele persoon die verantwoordelijkheid neemt voor het eigen gedrag en die op een bewuste en zelfcongruente manier zijn leven inricht en zich daarbij rekenschap geeft van de eigen ontwikkelingsgeschiedenis en van de complexe maatschappelijke context waarin hij functioneert – dat is, globaal gesproken, toch het ideaal van veel begeleidingstrajecten.

Het Zelf als massaproduct

Rond deze zelfontwikkeling en deze manifestatie van de individualiteit doet zich echter een paradox voor: het Zelf en het daaraan verbonden idee van zelfrealisatie lijken op zich onderdeel te zijn geworden van massaliteit. Persoonlijke ontplooiing is een massaproduct geworden. Dat besef dringt zich op als we kijken naar de grote groepen studenten die zich elk jaar weer inschrijven voor de studie psychologie, en het wordt onder-

Massa, macht en zelfmanifestatie

DE ACTUALITEIT VAN TWEE KLASSIEKE AUTEURS: SIGMUND FREUD EN ELIAS CANETTI

Michiel DE RONDE

streept door de zeer nadrukkelijke plaats die coaching, studieloopbaanbegeleiding en (zelf)reflectie überhaupt in het onderwijs hebben gekregen, niet alleen in het beroepsonderwijs, maar tegenwoordig al beginnend op de basisschool. Die nadruk op het Zelf is zo mogelijk nog sterker aanwezig in allerlei professionaliseringsprogramma's voor volwassenen, in hun rol als leidinggevende of professional.

Allerhande tijdschriften en bladen getuigen eveneens van de massale aandacht voor zelfontplooiing en eigenwaarde. Ook in de Nederlandse literatuur herkennen we deze tendens, waarbij vooral de psychologie van de personages en de belevingen van het Ik in het centrum van de aandacht staan.

Suggestie van autonomie door massamedia

De mobiele telefoons en de daar nauw mee verweven sociale media hebben deze neiging tot zelfmanifestatie nog intensiever en massaler gemaakt. Zo maakt men ontelbare foto's van zichzelf en deelt die vervolgens met anderen door ze de digitale ruimte in te sturen. De reacties die dergelijke zelfmededelingen oproepen op Facebook, WhatsApp, Instagram en allerhande andere digitale ontmoetingsplaatsen bestaan vooral uit bevestigende, maar oppervlakkige uitroepen en daarbij meegestuurde 'emotiesmoeltjes'. Er lijkt een afhankelijkheid van snelle bevestiging te zijn ontstaan. Op de radio hoorde ik onlangs dat zich in China momenteel een serieuze verslaving ontwikkelt onder jonge meisjes: het 'faceliften' van foto's van jezelf, met bijvoorbeeld iets langere wimpers, iets vollere lippen en een iets minder grote neus. De meisjes zouden er vele uren per dag mee bezig zijn.

Twee boeken over massa en macht

Na deze constatering dat er zich een paradox voordoet in de aandacht voor zelfmanifestatie – doordat het Zelf een massaproduct lijkt te zijn geworden – is het zinvol om weer eens klassieke literatuur over de macht van de massa op te slaan. Hier worden we extra toe gestimuleerd vanwege het feit dat vorig jaar bij uitgeverij Atheneum - Polak & Van Gennep een nieuwe, mooi verzorgde druk is uitgekomen van Elias Canetti's indrukwekkende *Massa en macht* (oorspronkelijk *Massa und Macht*, 1960). Het lezen van deze vertaling doet bijna als vanzelf de gedachten uitgaan naar

die andere Joodse auteur die ook zijn wortels heeft in de stad Wenen: Sigmund Freud die, bijna veertig jaar eerder dan Canetti, zijn *Massapsychologie en Ik-analyse* schreef (oorspronkelijk verschenen als *Massenpsychologie und Ich-Analyse* in 1921, opnieuw uitgegeven bij Boom in 2006). Wat kunnen we van deze werken leren over de macht die de massa over ons uitoefent in ons collectieve streven naar zelfmanifestatie? Dat is de vraag die ik in deze bijdrage wil proberen te beantwoorden.

Het kenmerk van werken, in ons geval een tweetal boeken, die als klassiek gekarakteriseerd kunnen worden, is dat ze een onafhankelijkheid van de tijd bezitten. Klassieke werken zijn in elke tijd op een nieuwe manier actueel. Hun boodschap blijkt zodanig te zijn, dat ze ook voor tijdperken en omstandigheden die tijdens het schrijven nog helemaal niet in beeld waren, toch leerrijk en vol van relevante inzichten zijn.

Wat hebben de werken van Freud en Canetti ons te zeggen met betrekking tot de massaliteit van de golf aan zelfmanifestaties die ons overspoelt?

Freud

De meester en grondlegger van de psychoanalyse begint zijn *Massapsychologie en Ik-analyse* met een beschrijving van de 'mas-



Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.

saziel' waarin de individuele persoon zijn bewuste persoonlijkheid en eigen verantwoordelijkheid geheel laat meevoeren door (en dus teloor laat gaan in) de beweging van de massa die grillig, impulsief en prikkelbaar is. De individuele zelfbepaling is in de massa volledig verdwenen. De persoon levert zich uit aan het sentiment dat de massa beheerst. Freud ontwikkelt zijn betoog in een aantal stappen, waarbij hij de libidineuze binding van de massamens met de leider en de projectieve identificatie met zijn medemassamensen beargumenteert. Mensen blijken in de massa hun kritische denken in te leveren, om in ruil daarvoor het gevoel te krijgen erbij te horen en geliefd te zijn. In de massa herhaalt zich de psychodynamiek van de oerhorde, waarin de kinderen zich identificeren met de almachtige vader en tegelijkertijd met de medeleden van de clan, om via die identificatie de behoefte aan liefde en erkenning te bevredigen. In die zin is het opgaan in de massa een regressie naar primitieve tijden met (eveneens primitieve) sturingsmechanismen.

Het gehele oeuvre van Freud kan gelezen worden als een uitwerking van het idee van persoonsontwikkeling door bewustwording. Bij Freud gaat het nooit om het verklaren alleen. Het begrijpen van de mechanismen staat altijd in het teken van bewustwording en daarmee van individuatie. Het gaat ook om het vermogen om zelf te kiezen in het leven en verantwoording af te leggen over die keuzen: 'Wo Es war, soll Ich werden,' zo is zijn programma te verstaan.

Het Ik van de 21e-eeuwse mens, met zijn selfies en emoticons, opgenomen in een alle aandacht opeisend netwerk van sociale media, lijkt zich hyperzelfbewust. Nooit eerder in de wereldgeschiedenis was de mens - althans, in het welvarende deel van de wereld

- zo druk met zichzelf, eigen gevoelens en ervaringen. En nooit eerder was de behoefte zo sterk om al die gevoelens en ervaringen publiek te maken en te delen met velen. Freud schetst in *Massapsychologie en Ik-analyse* het vrije individu als een persoon die 'ook in het isolement getuigt van kracht en onafhankelijkheid, en wiens wil niet hoeft te worden bekrachtigd door die van anderen' (p. 72). Dit individu staat in schrill contrast met de massamens, wiens wil is overgeleverd aan de grillen van de massa en die het eigen kritisch denken inlevert voor het gevoel erbij te horen.

In het licht van het werk van Freud laat de hedendaagse manifestatie van het Zelf zich begrijpen als een onbevredigbare afhankelijkheid van erkenning en bevestiging met snelle 'reply's' en positieve 'likes'. Er is in deze wereld, die vervuld is van het gebruik van sociale media, een behoorlijke dosis persoonlijke kracht en moed voor nodig om niet mee te doen met de gewoonte zichzelf zonder ophouden te presenteren in de virtuele wereld en niet afhankelijk te worden van de daaraan verbonden verslavende behoefte aan voortdurende bestaansbevestiging.

Canetti

Het rijke en veelzijdige *Massa en macht* van Canetti beschrijft tal van facetten van de massa als fenomeen. Zo zijn er open en gesloten massa's, evenals ritmische en trage massa's. Massa's hebben de neiging almaar te groeien en ieder in zich op te nemen. Kenmerkend voor de massa is het vermogen om mensen de neiging te ontnemen zich van anderen af te grenzen en hen te ontdoen van de behoefte een eigen individualiteit te bewaren. De mens gaat aldus op in de massa.

Canetti geeft een indeling van verschillende soorten massa's naar het gevoelsmotief dat daarin overheerst. Zo is er de hetzemaassa die uiteindelijk terug te voeren is op het dierlijke instinct van het jagen op een prooi. De vluchtmaassa is daar juist het spiegelbeeld van: dit is de massale neiging om aan dreigend gevaar te willen ontkomen. Canetti onderscheidt tevens een omkeringsmaassa; dit is een massale verzameling van mensen die samendrommen om een verandering te bewerkstelligen. Bij de verbodsmassa geldt een blinde en collectieve aanvaarding van beperkende regels. Ten slotte is er de feestmaassa, waarbij men gezamenlijk opgaat in de roes van een feest.

De alomtegenwoordige neiging tot zelfmanifestatie van mensen die zich in de digitale ruimte begeven, lijkt misschien het meest op het laatste. Men toont zich in allerhande plezierige, aantrekkelijke of zelfs jaloersmakende omstandigheden. Het leven is in die massaliteit gevuld met fijne en feestelijke gebeurtenissen. Leuke en lollige gebeurtenissen worden direct gedeeld met allerhande volgers, en de instemmende en bevestigende reacties zijn vervolgens niet van de lucht.

Deze feestmassa, die gekenmerkt wordt door het delen van het goede gevoel, kan zomaar een hetzema worden tegen iemand die dat goede gevoel verstoort. Dan ontstaat plotseling een collectieve verontwaardiging en wordt massaal en ongeremd boos gereageerd.

Canetti schetst uiteindelijk een duister beeld van de massa, waarin er altijd een drang en strijd is om daarbinnen overlever te zijn. Het is precies deze competitie die we ook zien in de massale zelfmanifestatie van deze tijd. Uiteindelijk lijkt er een strijd gaande om de meeste bezoekers, de meeste volgers, de populairste sites, de meeste sterren en het grootste aantal 'likes'. De manifestatie van het Zelf is een vorm van uitoefening van macht in de concurrentiestrijd van allen tegen allen. Tegelijkertijd blijkt deze zelfmanifestatie zich voor te doen in de gedaante van een afhankelijkheid van de macht van de massa, gevoed door de angst erbuiten te vallen.

Zichzelf zijn door 'te laten'


Hoe verschillend de twee boeken ook zijn wat betreft sfeer en toon, het gaat de auteurs beiden om de individuele persoon die kan leven in onafhankelijkheid van de massa; een vrij individu dat zijn gevoel van geborgenheid niet hoeft te ontlenen aan een projectieve identificatie met de massa, ofwel een onafhankelijke persoon die kan leven zonder de angst buiten de groep te vallen.

In deze tijd, waarin de mens zich als het ware massaal naar voren dringt om zichtbaar te zijn en zich geliefd te weten door diezelfde massa, zou *onzichtbaarheid* wel eens het echte kenmerk van onafhankelijkheid en zelfstandigheid kunnen zijn. De technische mogelijkheden van de moderne media hebben van persoonsontwikkeling en zelfmanifestatie een massaproduct gemaakt. Werkelijke individuatie bestaat in dat licht in de bereidheid zich níet zo nodig te profileren of te tonen, om juist níet het verschil te hoeven maken. Verborgenheid en gelatenheid is aldus in toenemende mate een kenmerk van werkelijke persoonlijkheidsontwikkeling!

Het paradoxale gegeven dat in deze tijden vrijheid, autonomie en zelfontplooiing zodanig onderdeel zijn geworden van publieke zelfpresentatie als

een manifestatie in de digitale ruimte, en dat daardoor diezelfde vrijheid, autonomie en ontplooiing afhankelijk lijken te zijn geworden van bevestiging, erkenning en waardering, vraagt om een antwoord dat eveneens een paradox in zich bergt. Wie zich niet wil laten meevoeren door de verterende bevestiging vanuit de massa, maar zijn onafhankelijkheid wil bewaren, doet er wellicht goed aan om de zelfbepaling te zoeken in vormen van 'laten' (zoals loslaten, toelaten, overlaten en achterlaten).

In de lijn van deze gedachte hoeven we ons bestaansrecht niet te zoeken en te bewijzen in de manifestatie en zichtbare presentatie van onszelf, maar mogen we die eerder ontvangen in de erkenning van het gegeven zijn van het bestaan zelf, en in het besef dat het opgenomen is in een groter verband waar we hoe dan ook slechts een heel klein deel van zijn. Het *loslaten* van de projectieve binding met het oordeel van de (massale) ander en het *toelaten* van de erkenning dat we nu eenmaal deel uitmaken van grotere gehelen, brengt ons dichter bij onszelf.

Dat is dan niet een zelf dat zich manifesteert onder de druk van de macht van de massa, maar een zelf dat de dingen kan laten gebeuren en dat toe kan laten deel te zijn van een wereld die ons omvat en mede bepaalt. 

'Macht kun je grijpen, gezag wordt je verleend.' Ik sta te luisteren naar een inleiding van Paul Verhaeghe en ben gefascineerd. Ik doe op dat moment een opdracht voor een nationale 'autoriteit', waar de discussie woedt hoe meer 'gezaghebbend' te worden. En mijn vermoeden is dat die discussie - en de manier waarop die wordt gevoerd - dit doel niet dichterbij brengt. Mede aanleiding voor mij om *Autoriteit* van Verhaeghe te gaan lezen.

De auteur ziet de traditionele verschijningsvorm van autoriteit in de samenleving verdwijnen. Het vertrouwen in instituties en in elkaar neemt af. Dit roept onrust, spanning en frustraties op. De gevolgen daarvan ziet Verhaeghe terugkomen in zijn spreekkamer als psychotherapeut. Dit heeft hem gemotiveerd tot dit boek, het tweede in een drieluik. Het eerste was *Identiteit* en het derde gaat naar verluidt over intimiteit.

Eerst vat ik het boek samen in enkele kernpunten. Dan schets ik een aantal inzichten die de discussie over autoriteit verder kunnen verrijken. Ten slotte maak ik de balans op rond dit boek van Verhaeghe.

Zoektocht naar een bedding voor macht en onmacht

Paul KLOOSTERBOER

**BESPROKEN**

Paul Verhaeghe (2015).
Autoriteit. Amsterdam:
 De Bezige Bij. ISBN
 978 90 234 9281 8

Verhaeghe's visie

In zijn vorige boek komt Verhaeghe tot een systematische opvatting over het ontstaan van 'identiteit'. Zo ziet hij de constructie van identiteit als het gevolg van voortdurende processen van identificatie en separatie, die zich van jongs af aan voltrekken in relaties of verhoudingen. Belangrijke relaties in dit verband zijn die tot het andere geslacht, de oudere generatie (de autoriteit), gelijken en ten slotte het eigen lichaam.

Voor het conceptualiseren van autoriteit leunt Verhaeghe sterk op een beroemd essay van Hannah Arendt (1968). Zij stelt dat de grond van autoriteit of gezag, anders dan bij macht, buiten het individu ligt. Macht is tweeledig - er is een meer en een minder machtige - en berust op uitgesteld geweld. Autoriteit is driedelig van aard. Zij ontleent haar legitimiteit aan een externe bron, waar de meer en de minder machtige beiden in geloven. 'Het woord minister betekent zelfs letterlijk: dienaar,' aldus Verhaeghe tijdens zijn speech. Zijn of haar gezag berust op ons gedeelde geloof in de democratische principes die hem op die plek hebben gebracht. Taant dat geloof in die principes, dan ondermijnt dat ook het ministerieel gezag. In de huidige tijd beweegt de samenleving zich weg van het patriarchaat, zoals Verhaeghe het noemt; hij stelt zelfs dat het traditionele patriarchaat zo goed als verdwenen is (p. 86). Daarmee vervalt het traditionele 'derde punt', waaraan autoriteit kan worden ontleend. Dit ondermijnt het automatisch gezag van politici, ministers, maar ook van dokters, politieagenten, ambulancebroeders, tot en met God, het vaderland, de koning of de wetenschap. Waar het gaat over de gedigitaliseerde bureaucratie, signaleert Verhaeghe dat 'autoriteit niet langer is geïncarneerd in personen'. De verwarring en frustraties die dit alles oplevert, leidt tot allerlei krampachtige pogingen die vroegere autoriteit te herstellen.

Bij ontbreken van het traditionele derde punt onttaarden die pogingen echter in pure machtsuitoefening, zoals het opvoeren van strafduur, zero-tolerancebeleid, strenge bewaking van alle soorten openbare gebouwen tot en met een netwerk van camera's en toezichhouders in alle straten en steden. Of tot het oprichten van allerhande controlerende organen die veelzeggend het predicaat 'autoriteit' meekrijgen (zoals de Zorgautoriteit,

Autoriteit Consument en Markt, Voedsel- en Warenautoriteit of Mededingingsautoriteit). Was de vroegere autoriteit gebaseerd op het geloof in de Grote Leider - een strenge doch rechtvaardige vaderfiguur die boven iedereen staat - de nieuwe autoriteit is gebaseerd op het collectief, aldus Verhaeghe. En dan liefst gericht op praktisch realiseerbare doelen. Bijvoorbeeld hoe we het vervoer regelen, onze kinderen verzorgen, samen energie kunnen opwekken of voedsel produceren. Hij verwijst naar voorbeelden in de sfeer van coöperaties of zelforganisatie volgens de principes van Ricardo Semler, waarbij werknemers de hand hebben in besluitvorming over veel zaken, zoals de winst- en verliesverdeling, het eigen salaris en het werven of ontslaan van collega's.

Verder moeten we volgens Verhaeghe op zoek naar een nieuw derde punt waar we collectief in geloven. Dat is niet per se een nieuw 'groot verhaal'. Want dat kan wel eens een volgende vermomming van het oude patriarchaat blijken: een groot verhaal dat het volk zoet houdt. Met als vertrouwde boodschap die van collectieve opoffering in het hier en nu, in ruil voor een later in te lossen paradijselijke belofte. In plaats daarvan



Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: pp@paukkloosterboer.com.

zoekt Verhaeghe het derde punt in het gemeenschapsbesef dat te vinden is in kleinschalige idealistische collectieven of 'commons', waarbij de opbrengsten ook dichterbij liggen. Over leiderschap zegt hij dat 'een van de belangrijkste taken van leidinggevers neerkomt op bemiddeling tussen verschillende leden van het collectief, in functie van een gemeenschappelijk doel' (p. 89).

Verticale dynamieken

Verhaeghe ziet dus de weggevallen patriarchale autoriteit vervangen worden door horizontale vormen van autoriteit. De analyse van Van 't Hek en Van Oss (elders in dit nummer) brengt wat meer precisie aan: zij onderscheiden macht of onmacht op persoonlijk, relationeel en contextueel niveau. En met het 'trickling-down effect' laten ze zien hoe een vacuüm op contextueel niveau spanningen oproept op het relationele niveau, wat zich vertaalt in gevoelens van onmacht en frustratie op het individuele niveau.

Daarmee bieden Van 't Hek en Van Oss onder meer een verklaring voor de collectieve boosheid die zich momenteel in grote delen van de samenleving doet gevoelen. En, nog belangrijker: ze laten zien dat het gezond functioneren van een samenleving op individueel en sociaal niveau een stevige context of bedding vereist van algemeen aanvaarde normen, waarden en spelregels. Het is de vraag of de veelheid van kleinschalige werkgemeenschappen, zoals Verhaeghe die voorstelt, ook het derde punt kan bieden dat een samenleving als geheel, met z'n instituties, bij elkaar houdt.

De analyses van Arendt, Verhaeghe en Van 't Hek en Van Oss lijken zich te concentreren op relaties in de verticaliteit, waar macht en onmacht een rol spelen. Dezelfde auteurs beschrijven echter ook de onzichtbare aanna-

me in het neoliberalisme, dat besturing zich zou kunnen voltrekken via marktachtige, horizontale transacties. De roemruchte 'onzichtbare hand' van Adam Smith zou daarbij leiden tot een rechtvaardige vorm van zelfregulering (Smith, 1776). In werkelijkheid signaleren ze dat de markt weinig oog heeft voor gedeelde waarden voor een duurzaam samenleven op een langere termijn ('eco-logica'). Transacties neigen in grote meerderheid naar voordelige economische kortetermijnuitkomsten voor de betrokken partijen ('ego-logica'). De gevolgen op langere termijn lijken dat kapitaal en macht zich zullen concentreren.

Dus, terwijl de beleden ideologie zich concentreert op horizontale transacties, voltrekt zich in de slagschaduw mondiaal een steeds grotere tweedeling op de verticale as. Anders gezegd: ook een systeem gebaseerd op horizontale transacties heeft een moreel ethische bedding, een 'common ground' en spelregels nodig om niet te onttaarden in pure machtsuitoefening.

Metaforen

Om de discussie rond autoriteit verder te verdiepen, presenteer ik hierna enkele anekdotische observaties. Metaforisch geven ze relevante, verrijkende invalshoeken aan het thema.

Ik ben met mijn gezin aan het kamperen en de kinderen slapen voor het eerst in hun eigen tentje. Bij het uitzoeken van de tentplekken heb ik zon en schaduw bij het kriecken van de dag verkeerd ingeschat. De eerste ochtend word ik wakker en schiet mijn tent uit om te kijken hoe het met ze is. Ik zie hun tentje in de volle zon branden. Ik steek mijn hoofd naar binnen, mijn zoon kijkt met bezweet voorhoofd op van zijn gameboy en vraagt: 'Pappa, mag die zon uit?'

Dit kleine voorval illustreert hoe macht en onmacht in de verticaliteit er altijd is in het leven. En wat zich daarbij van kinds af aan installeert. Mijn zoon verwoordt in zijn benauwde situatie zijn magische geloof in zijn pappa die toch alles kan. Dezelfde reactie die mensen ook later in het leven vertonen, als ze in onmacht raken: kan er niet een vader opstaan, streng en rechtvaardig, die zorgt dat het goed komt? En ja, er zijn er talloze politici die maar al te graag stappen in deze magische vacature. Zij beloven de zon aan of uit te kunnen doen, al naar gelang de behoefte; hun belofte accentuerend met excentrieke kapsels en gedragingen die hen onderscheiden van de correct vermomde elite die het kwaad veroorzaakt heeft ('Ja, ja, kijk maar, ik ben me er eentje').

Het is deze menselijke reflex op onmacht die het zoeken naar een nieuwe derde punt (of een 'common ground', zoals Van Oss en Van 't Hek het noe-

men) mede zo ingewikkeld maakt. De omslag naar horizontalere vormen van autoriteit is veel moeilijker, als er tegelijk angst is voor achteruitgang, benadeling of ander gevaar.

Toen e-mailen net z'n intrede had gedaan, 25 jaar geleden, begon het managers bij Volkswagen te verontrusten dat medewerkers van verschillende afdelingen buiten hen om met elkaar gingen communiceren. De ICT-afdeling kreeg opdracht dat soort e-mailverkeer te blokkeren. Het zou maar leiden tot chaos en was ondermijnend voor het gezag. Omgekeerd heb ik de eer gehad te mogen adviseren in een organisatie met zelfsturende teams. Iedereen hip gekleed in T-shirt, sneakers en spijkerbroek - maar de schijn bedriegt. Bij alle optische gelijkheid was er wel degelijk een 'pecking order'. Sommigen hadden duidelijk een leidende rol en die werd door de rest gerespecteerd.

Wat betreft de uiterlijke organiseervormen lijken we op veel plaatsen onderweg van de verticale, patriarchale piramide naar horizontale, fluïde netwerkvormen. Geïstitutionaliseerde macht en onmacht via vergaande taakspecialisatie en een sterke scheiding tussen denken (beleids- en staf-functionarissen), beslissen (managers) en doen (uitvoering) lijkt te transformeren naar geïntegreerd denken, beslissen en doen binnen kaders op het operationele teamniveau en tot grensoverschrijdend samenwerken tussen teams, eenheden en organisaties.

Wat dieper onder de oppervlakte geloof ik, net als Nigel Ferguson, dat verticaliteit en horizontaliteit (piramide en netwerk) er op een bepaalde manier altijd zijn (Ferguson, 2017). Tegelijkertijd. Wat verschilt, is het discours dat in het licht staat, openlijk beleden en nagestreefd wordt in organiseerpatronen en wat onbenoemd en informeel in de schaduw terechtkomt.

In een natuurdocumentaire wordt het verschil uitgelegd tussen olifanten in Afrika en in China. Tijdens droogteperiodes in Afrika moeten de olifanten soms duizenden kilometers afleggen voor water en voedsel. Voor de loodzware en levensgevaarlijke reis vertrouwt de kudde zich toe aan een matriarch, die door tientallen jaren ervaring de weg weet naar overleving. De jungle in China is rijker voorzien van voedsel en water, maar ook complexer. Alleen al het inrichten van de dagelijkse slaapplek vergt veel samenwerking en creativiteit. Chinese olifantenkuddes zijn veel egalitaarder georganiseerd dan Afrikaanse kuddes, om de benodigde collectieve intelligentie te kunnen aanboren.

Zo bezien zijn wij met onze samenleving in een mengtijdperk aangeland. Enerzijds is de samenleving complexer dan ooit, wat betreft informatie-

voorziening, verscheidenheid, keuzes en tempo van verandering. Anderzijds ervaren we sterke tegenstellingen en grote dreigingen op etnisch, religieus, economisch en ecologisch gebied. Welke paradigma's, welk stelsel van normen, waarden en spelregels, welke organiseervormen en welke bijbehorende vormen van leiderschap passen het best bij zo'n zowel complexe als bedreigende context?

Hier is de analyse van Verhaeghe naar mijn oordeel op z'n zachtst gezegd nog onaf. Met het handjevol voorbeelden in de sfeer van Semco, gedeeld opvoederschap of coöperaties gaat hij voorbij aan de zojuist beschreven gelaagdheid van het vraagstuk. De context lijkt niet alleen te vragen om meer horizontaliteit, maar ook om meer verticaliteit. Verhaeghe gaat bovendien voorbij aan de vele mislukte experimenten op het gebied van zelforganisatie, zoals ik die beroepshalve helaas wel tegenkom. Daaruit valt overigens veel te leren, bijvoorbeeld over hoe sociale systemen zich ontwikkelen en wat de rol van leiderschap daarbij is.

Ontwikkeling

Een revolutie verandert de dieperliggende cultuur van een land nauwelijks. Poetin wordt gezien als een moderne tsaar, Franse presidenten gedragen zich als zonnekoningen en Abdul Fatah al-Sisi lijkt een grotere dictator dan Mubarak. Als het al zo is dat we ons ontwikkelen van verticale piramides naar horizontale netwerken, dan gebeurt dat niet als bij toverslag, maar heel geleidelijk in stapjes en met vallen en opstaan.

Zo zijn organisaties zich de afgelopen zestig jaar aan het adapteren aan de toenemende complexiteit en dynamiek in hun context. Enerzijds door stapje voor stapje te flexibiliseren en decentraliseren in kleinere eenhe-



den, te werken met sociotechnische principes, zich te organiseren in processen, ketens, netwerken en projecten. En door te automatiseren, via het flexibiliseren van arbeid tot en met de door Verhaeghe geroemde initiatieven op het gebied van zelforganisatie en coöperatie. Het primaat komt zo steeds iets lager in de organisatie te liggen: van de top, via staven naar het hoger- en middenmanagement tot en met de professionals in de teams. Een emancipatieproces, zo je wilt.

Anderzijds zien we ook een voortschrijdende verorganiseren van de samenleving, die burgers en professionals juist steeds meer kadert en beknot. We willen niets meer aan het toeval overlaten, elk risico uitsluiten en daarom alles coördineren en controleren. We digitaliseren onze processen en sturen op big data, waardoor (werk)relaties depersonaliseren. Als 'computer says no' ben je als individu machteloos in de gedigitaliseerde bureaucratie.

Het is maar welke bril je opzet welke van de twee bewegingen je ziet - weer die dubbele laag van zowel toenemende complexiteit als toenemende controle. Interessant vind ik waar deze twee ogenschijnlijk tegengestelde bewegingen elkaar tegenkomen en hand in hand lijken te gaan, zoals bij nieuwe internetbedrijven als Coolblue of het al veel langer meedraaiende familiebedrijf voor bedrijfssoftware AFAS.

Leiderschap

Wat betekent dit alles voor het thema leiderschap? Om met André Wierdsma te spreken: 'De enige top-downstrategie die echt werkt, is voorbeeldgedrag.' Leiderschap doet er dus toe, hoe het zich ook manifesteert. Het oude, vertrouwde patriarchale leiderschapsmodel is verre van dood, lijkt mij. Zo toont de politiek bij veel gevestigde partijen een gestaald

partijkader, dan wel een old boys network dat denkt en beslist voor de rest. Terwijl bij de meer populistische partijen van een enigszins democratische of anderszins horizontale structuur of horizontaal functioneren nog veel minder sprake is.

Ook in organisaties kom ik als adviseur op veel plekken nog steeds de neiging tegen tot een monocentrische benadering van organiseren en veranderen. Soms omdat directief leiderschap functioneel in context is, bijvoorbeeld bij allerlei vormen van crisismanagement. Helaas nog vaker omdat het een illusie van overzichtelijkheid en beheersing geeft. Met weerstanden tijdens de 'uitrol' of 'implementatie' tot gevolg ('Voor ons, over ons, zonder ons') - wat het machtscentrum dan weer bevestigt in haar aannames dat het de organisatie aan verantwoordelijkheidsbesef ontbreekt.

Maar het kan inderdaad ook anders. Organisaties die succesvol werken met vormen van zelforganisatie (zoals Semco, Buurtzorg, de gemeente Zeist of AFAS) kennen allemaal een krachtig leiderschap dat de organisatiefilosofie tot in de vezels belichaamt. De kern van zulk leiderschap is het hoeder zijn van de normen, waarden en spelregels. Het is dus niet, zoals bij het patriarchaat, de hoeder van schaapjes, maar de hoeder van de omgangsvormen in de kudde. Als er namelijk iets opvalt in dit soort organisaties, dan is het hoe consequent de kernwaarden van het bedrijf in alle geledingen worden doorleefd en nageleefd. Zoals een werknemer van AFAS zei: 'Niemand is groter dan het geheel. Iemand die zichzelf hier zo belangrijk vindt dat hij mag afwijken van onze normen en waarden, kan vertrekken.' Wielerliefhebbers herinneren zich nog hoe de succesvolle formatie Sunweb vorig jaar stercoureur Warren Barguil, winnaar van diverse touretappes, op staande voet uit de koers nam en ontsloeg, toen hij weigerde te knechten voor de kopman van dienst. Ook hier geldt: niemand is groter dan het team. De hoeder van de Sunweb-filosofie is Iwan Spekenbrink, die al tien jaar met en aan deze teamfilosofie bouwt.

Om met Edward Freeman te spreken: de primaire taak van leiderschap is niet zozeer inhoudelijk, maar ethisch (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Daarmee kan leiderschap een kernconditie creëren waarbinnen zelforganisatie en gespreid leiderschap gedijen. Bij de bedrijven van Semco is er altijd Ricardo Semler zelf die waakt dat men zijn organisatorische principes trouw blijft - welke storm er ook opsteekt en welke ogenschijnlijk plausibele argumenten zich ook aandienen om ervan af te wijken. Eenzelfde rol hebben Bas van der Veldt bij AFAS, Rob Wijnberg bij De Correspondent, Ineke Lissenberg bij de gemeente Zeist, Pieter Zwart bij Coolblue of Jos de Blok bij Buurtzorg. De rel rond de geldstromen van De Blok's bedrijven toont ook de kwetsbaarheid als aan je ethiek wordt getwijfeld. En ethisch leiderschap was precies wat ontbrak bij de autoriteit in de aanhef van deze recensie, wat een intern gepolitiseerde jungle opleverde.


Tot mijn verbazing ontbreekt dit cruciale aspect van modern leiderschap in het boek van Verhaeghe. Terwijl juist dit leiderschapsaspect bij uitstek past bij de uitgangspunten van Arendt. Zulke leiders ontlenen hun gezag aan het feit dat ze de belichaming en hoeder zijn van de organiseerprincipes en omgangsvormen waar zowel medewerkers als leider gezamenlijk in geloven.

Dat is overigens niet hetzelfde als de *primus inter pares* die Verhaeghe als alternatief voor leiderschap naar voren schuift. Verhaeghe stelt dat een goede leider bij verschillen of conflicten in zijn team gaat bemiddelen. Dit klinkt mooi horizontaal, maar als iemand bij een conflict tussen persoon A en persoon B de onmacht die daarin schuilt naar zich toe trekt door zich ermee te bemoeien, neemt het vermogen af in de relatie tussen A en B om zelf met hun verschillen om te gaan. Het werkt veel beter als een leider een duidelijk stelsel van omgangsvormen (normen, waarden en spelregels) voorleeft en handhaaft. Zo'n norm kan bijvoorbeeld zijn: het eren van verschillen en ze productief maken. Binnen de containment die dat biedt, kunnen A en B zelf, zonder tussenkomst, beter omgaan met hun (angst voor) verschillen.

Tot besluit

Met het onderzoeken van het verschijnsel autoriteit snijdt Verhaeghe volgens mij een belangrijk actueel thema aan. Het raakt zowel de samenleving als geheel, als organisaties – het biotoop van onze beroepsgroep. Verhaeghe geeft een rijke analyse van de wortels van de klassieke autoriteit, met elementen uit bijvoorbeeld de psychologie, filosofie en economie.

Bij zijn zoektocht naar nieuwe vormen blijft hij echter meer aan de oppervlakte. Met de simpele omkering van verticaal naar horizontaal krijgt zijn betoog daardoor een wat pamflettistisch karakter. De werkelijkheid lijkt mij gelaagder en weerbarstiger, de trekkrachten naar verticaliteit en horizontaliteit zijn er naast elkaar en tegelijkertijd. Dat maakt de ontwikkeling van de samenleving en organisaties complexer en gemengder dan Verhaeghe doet voorkomen.

En zelfs in de horizontale organiseervormen die hij schetst, schiet zijn analyse over het nieuwe derde punt en de rol van leiderschap daarbij tekort. Maar wat *Autoriteit* wel bij mij teweeg heeft gebracht: het boek zet aan tot nadenken. 

LITERATUUR

- Arendt, H. (1968). *Between past and future* (2e dr.). New York: Viking Press.
- Ferguson, N. (2017). *Het plein en de toren*. Amsterdam: Hollands Diep.
- Freeman, R.E., Harrison J.S. & Wicks A.C. (2007). *Managing for stakeholders, survival, reputation and succes*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Vol. I*. Londen: Methuen.



14 NOVEMBER 2018

Nieuwe Buitensociëteit
Zwolle

Al ruim
200 deelnemers

MELD JE
SNEL AAN!

[www.lvsc.eu/
cross-over](http://www.lvsc.eu/cross-over)

LVSC CONGRES

Cross-over

Beweging in maatschappijbewust begeleiden

Hoe zijn we met elkaar verbonden en wat staat verbinding in de weg? Tijdens het LVSC congres staan de verbindende en ontregelende factoren tussen mensen, verhalen en systemen centraal. Het wordt een interactieve dag met drie gevarieerde workshoprondes en keynotes van Lilian Linders, lector Sociale Veerkracht, Saniye Çelik, lector Diversiteit en van moderator Ruben Maes.

Ben jij bereid om over te steken?



ONDERZOEKEND LEREN

In 1989 begonnen Philip en Heleen van Praag met een supervisieopleiding, zes jaar later kwamen Christine van Duin en Marcel Hoonhout als docenten deze opleiding binnen. Met Marjo Boer vormen zij nog altijd het kernteam van de tweejarige leergang supervisiekunde van GITP PAO. Opleiders en opleiding bleven zich ontwikkelen. Als neerslag daarvan ontstond onder meer het boek *Supervisiekunde meerperspectivisch* (2015).

Wat typeert onze leergang supervisiekunde? Geïnspireerd door gedeelde uitgangspunten (google op ‘Amsterdamse zwerm’) zien we als hoofdtaak van een supervisor het voorwaarden scheppen voor onderzoekend leren. Stimuleren van leren-van-binnenuit (ervaringsleren), eerder dan leren van buitenaf door ongevraagd commentaar.

Omgaan met diversiteit vinden we belangrijk in de grondhouding van een supervisor. Samen met Twie Tjoa, die al meer dan twintig jaar als co-docent en leersupervisor met haar expertise meewerkt aan de leergang, willen we verschillen en overeenkomsten erkennen en productief maken. Daarom wordt er ook ruim gebruik gemaakt van interactieve werkvormen, gericht op leren met en van elkaar.

De leergang spreekt deelnemers aan op hun vermogen tot ‘innerlijk weten’, met opleiden als scholing van die intuïtie. Daarom is er ruime aandacht voor aspecten als lichamelijk gewaarzijn, focussen en een sensitieve grondhouding van de supervisor.

Deelnemers aan de opleiding komen uit tal van domeinen. Zo zijn er docenten, geestelijk verzorgers, coaches/trainers, welzijnswerkers, therapeuten en huisartsen. Zij stimuleren de ontwikkeling van hun supervisanten tot ‘reflective professionals’ in hun beroepsvelden.

Door als supervisor hardop mee te denken en keuzes voor te leggen, worden supervisanten gestimuleerd om mee te sturen in hun leerproces. Supervisie bevordert om, in verbinding met eigen autonomie en integriteit, zelfsturing en leervermogen in te zetten. Dat is ook nodig in deze wereld die een sterk appel doet op autonoom beslissingen nemen, eigen leiderschap tonen, vitaal en ondernemend functioneren, en kwaliteits- en resultaatgericht samenwerken, al dan niet in transdisciplinaire teams.

Marjo Boer, Christine van Duin en Marcel Hoonhout
opleiders tweejarige leergang supervisiekunde

In dit venster nodigen wij verwante organisaties uit om zich kort en inhoudelijk te presenteren. Dit keer zijn dit GITP en het Europees Instituut.

AGENDA

7 september 2018

Start leergang supervisiekunde

Meer informatie

www.gitp.nl

VAN HET BESTUUR

Macht in onmacht

Terwijl ik dit schrijf, ligt een hittegolf als een warme deken over het land. De ongewone warmte verleidt mij tot het doen van middagdutjes. En daarin ben ik niet alleen - Nederland omarmt plots massaal de zuidelijke traditie van siësta. Midden op de dag staat de overactiviteit van de zon in schril contrast met onze collectieve onproductiviteit. Taken stellen we uit naar morgen: 'Mañana, mañana.' We doen het rustig aan en zoeken de schaduw op.

In deze hoge temperaturen groeit in rap tempo ons begrip voor de zuidelijke levensstijl. Ons referentiekader verschuift als bijproduct van de klimaatverandering. Dit gebeurt als vanzelf: we lijken er geen invloed op te hebben, het lijkt ons te overkomen, net als de structurele verandering in het klimaat als gevolg van ons collectieve gedrag.

Dit klinkt onmachtig, het lijkt ons te overkomen. Als tegengeluid voor stilzwijgende verandering organiseert LVSC op 14 november a.s. het congres *Cross-over, beweging in maatschappijbewust begeleiden*. Dit congres besteedt ruimschoots aandacht aan het op bewuste wijze overbruggen van verschillen en het hanteren van maatschappelijke ontwikkelingen die om een meerperspectivische zienswijze vragen.

De kracht van LVSC-begeleidingskundigen is dat zij zich openstellen voor het niet-weten, het andere en de vreemde ander. De macht ligt hier opgesloten in de onmacht: de cliënt komt tot leren door de onderzoekende houding van de begeleider. LVSC-coaches en -supervisors hebben niet de wijsheid in pacht, maar ze zijn in staat te leren met hun coachees en supervisanten. Het congres biedt - door middel van workshops, interactieve keynotes en creatieve interventies - legio ingangen om deze beroepshouding te hernieuwen.

Als LVSC-bestuurslid ben ik trots dat we als vereniging blijven investeren in de beroepshouding en competenties van de aangesloten begeleidingskundigen. Dit doen we landelijk, met het jaarcongres en (vorig jaar) tijdens de Summer University in samenwerking met ANSE, maar ook maandelijks in de regio's, in de vorm van

regiobijeenkomsten en intervisiegroepen. Bij elkaar zijn er vele mooie mogelijkheden binnen LVSC om samen met collega-coaches, -supervisors en -organisatiecoaches lerend te blijven.

Erik van Duijvenbode
bestuurslid LVSC

LVSC-congres

Tijdens het congres *Cross-over* staan verbindende en ontregelende factoren tussen mensen, verhalen en systemen centraal. Hoe zijn we met elkaar verbonden en wat staat verbinding in de weg?

Wat kun je verwachten? Je neemt deel aan drie gevarieerde workshoprondes met keuze uit interactieve, receptieve en actieve workshops en een interactief plenair gedeelte met keynotesprekers Lilian Linders (lector sociale veerkracht) en Saniye Çelik



(lector diversiteit). De workshops belichten elk een ander onderwerp dat raakt aan maatschappijbewust begeleiden, zoals diversiteit, begeleiding van millennials, agressie, kwetsbaarheid en verschillen tussen generaties.

Dit ervaringsgerichte congres voor professioneel begeleiders vindt op woensdag 14 november a.s. plaats te Zwolle. Zowel leden als niet-leden zijn van harte welkom.

Ben jij bereid om 'over te steken'? Meld je dan aan via www.lvsc.eu/cross-over.

Over LVSC

Passie voor professioneel begeleiden

De Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching heeft ruim 2.100 leden en is een beroepsorganisatie van en voor begeleiders die staan voor duurzaam leren op het gebied van mens, werk en organisatie. LVSC biedt de aangesloten professioneel begeleiders een platform voor kwaliteit, beroepsregistratie en kennisuitwisseling.

De vereniging is ambitieus en richt zich al meer dan 35 jaar op het toegankelijk maken van praktijkwetenschappelijke kennis en de professionele ontwikkeling van vakgebied en professional.

Professionals in de begeleidingskunde vinden bij LVSC:

- netwerk van ruim 2.100 vakgenoten en 30 opleidingen;
- professionele gedragscode;
- mogelijkheid tot beroepsregistratie;
- deelname aan intervisiegroepen (ook internationaal);
- kennisontwikkeling en workshops in 14 regio's;
- gratis abonnement op het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*;
- toegang digitale kennisbank;
- professioneel websiteprofiel (vindbaar voor opdrachtgevers);
- ledennet en nieuwsbrieven;
- kortingen op beroepsverzekeringen, e-coach-applicaties en vakliteratuur;
- tweejaarlijks LVSC-congres;
- jaarlijkse algemene ledenvergadering (leden hebben direct invloed op de koers van LVSC).

Korting voor studenten

Speciaal voor studenten die een coach- of supervisieopleiding volgen, biedt LVSC het studentlidmaatschap. Studenten krijgen 50 procent korting op het lidmaatschapsgeld en profiteren direct van alle voordelen (zie www.lvsc.eu/studentlidmaatschap). Volg ons, deel en reageer via: open LinkedIn-groep LVSC [in](#) @LVSCeu [t](#) en Facebook [f](#)

Website: www.lvsc.eu

AGENDA

24 SEPTEMBER 2018

ECVision toegelicht (0,5 PE)

Zwolle

25 SEPTEMBER 2018

Lichaamsgericht werken (0,5 PE)

Amersfoort

2 OKTOBER 2018

Slimmer met sociale media (0,5 PE)

Amsterdam

9 OKTOBER 2018

Training maatwerk naar registercoach

Nijkerk

13 OKTOBER 2018

Perfectionisme: de rode loper naar burn-out (1,5 PE)

Alkmaar

18 OKTOBER 2018

Geheimen in supervisie en coaching, door Andreas Wismeijer (1 PE)

Leiden

19 OKTOBER 2018

Workshop wandelcoaching

Den Haag

5 NOVEMBER 2018

Workshop moving movies (1 PE)

Den Haag

9 NOVEMBER 2018

Proeverij van psychodrama in supervisie en coaching (2 PE)

Middelburg

13 NOVEMBER 2018

Competentieprofiel (0,5 PE)

Amersfoort

20 NOVEMBER 2018

Werken met systeem- en emotiekaarten (0,5 PE)

Zwolle

13 DECEMBER 2018

ALV en LVSC College (0,5 PE)
tevens uitreiking LVSC-scriptieprijs

Utrecht

VOLLEDIG ACTIVITEITENOVERZICHT: WWW.LVSC.EU



**europpees instituut
de baak**

dé opleider voor coaching & counseling

AGENDA

2 november 2018

Verdiepend coachen bij
werkstress en burn-out

24 november 2018

Open dag coach-practitioner en
master coach

25 januari 2019

Specialisatie teamcoaching
'winning teams'

Meer informatie

www.europpeesinstituut.nl

GELIJKWAARDIGHEID ALS BASIS

In 1992 richtte Ronald Hulshof het Europees Instituut op. Deze opleiding richtte zich in die jaren met name op counseling: het begeleiden van mensen met lichte psychische problematiek. Het gedachtegoed van de Amerikaanse psycholoog Carl Rogers stond daarbij centraal. Counselors waren zelf het belangrijkste instrument. Op basis van een empathische, accepterende en authentieke attitude werd de ontwikkeling van cliënten zoveel mogelijk gefaciliteerd. Sinds meer dan tien jaar is het instituut onderdeel van De Baak, trainingsinstituut voor leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. De opleidingen richten zich tegenwoordig met name op coaching. De cliëntgerichte benadering van Rogers vormt daarbij nog altijd de basis, maar inmiddels is de focus aanzienlijk verbreed.

Vooraf bij psychotherapie blijkt de klik met de cliënt of coachee van groot belang voor de effectiviteit van de aanpak. Coaches moeten in onze optiek daarom sterk zijn in het opbouwen van een werkrelatie en geregeld expliciet met coachees nagaan of de werkrelatie optimaal is.

Om aan te sluiten bij het thema van dit nummer: een traditionele meester-leerlingverhouding ontbreekt. Veel typerender is gelijkwaardigheid in de relatie. Coachees zijn bij uitstek de deskundigen in wat en hoe zij willen veranderen. Om die reden werken coaches zoveel mogelijk volgens het principe van 'shared decision making'. Bij keuzes over de inrichting van het begeleidings-traject worden coachees in iedere fase nauw betrokken. Daarbij is niet een enkele benadering zaligmakend, maar wordt in overleg besloten welke aanpak het beste past. Voor dat doel hebben coaches een breed spectrum aan methodieken en interventies tot hun beschikking.

Het Europees Instituut de Baak wil mensen inspireren, stimuleren en ondersteunen om te ontdekken wie zij zijn en hoe zij willen leven en werken. Door coaches op deze manier op te leiden, leveren we daaraan een bijdrage.

Ron van Deth

psycholoog, publicist, stafmedewerker en docent methodisch coachen

TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE



**GRATIS PROEFEXEMPLAAR
VIA WWW.TSVB.NL**

WORD ABONNEE en

- ontvang 4 themanummers per jaar
- krijg toegang tot online kennisbank tsvb.nl
- ontvang TsvB-digitaal

OF:

- ontvang het vakblad gratis door (student)lid te worden van LVSC, de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching
- ontvang ieder kwartaal gratis artikelen via onze nieuwsbrief (meld aan via www.lvsc.eu)

OVER HET TIJDSCHRIFT

Missie, visie en doelstelling

Begeleidingskunde is de praktijkwetenschap die zich richt op het begeleiden van het leren en ontwikkelen van professionals ten behoeve van hun beroepsmatig functioneren, zowel individueel, in teamverband, als op organisatie-niveau. De begeleidingskunde kent hiervoor een diversiteit aan werkvormen, zoals mentorschap en meester-gezelrelaties, supervisie, coaching en (studie) loopbaanbegeleiding, training en teambegeleiding, organisatieconferenties en actieonderzoek. Kenmerkend voor de begeleidingskunde is de gecombineerde oriëntatie op de ontwikkeling van individuele professionals, samen met de gerichtheid op de ontwikkeling van de teams en organisaties waarin zij functioneren. Basaal in de begeleidingskunde is het uitgangspunt dat individueel leren en collectief leren in elkaar grijpen.

Het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* draagt bij aan de ontwikkeling van dit vakgebied door een publicatiemedium te bieden voor praktijkwetenschappers en reflecterende professionals. In dit blad brengen we wetenschappers en professionals, denkers en doeners, vragers en aanbieders, opleiders en afnemers met elkaar in interactie. Doel is een standaard te ontwikkelen voor professionele begeleiding die zowel voldoet aan wetenschappelijke maatstaven, normatieve criteria, als eisen van praktische relevantie.

Op deze manier wil het tijdschrift een bijdrage leveren aan het realiseren van de beleidsdoelen van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), wat betreft de voortgaande professionalisering van haar leden en toekomstige leden in opleiding. Als richtinggevende waarde bij het samenstellen van het tijdschrift geldt voor de redactie: de volle breedte van de diverse werkvelden en niveaus waarop de begeleidingskunde wordt beoefend aan het woord laten, en deze diverse gremia met elkaar in dialoog brengen.

De redactie verwacht dat dergelijke ontmoetingen de ontwikkeling van het vakgebied voeden en de deskundigheid van de beroepsgroep bevorderen. Daarbij wordt gestreefd naar een combinatie van degelijkheid van de inhoud en leesbaarheid van de tekst.

Rubrieken

Kennis en kunde

Deze rubriek bevat artikelen waarin verslag wordt gedaan van conceptueel of empirisch onderzoek. Daarbij gaat het niet alleen om lectoren, promovendi en docenten als auteurs, maar ook om professionele begeleiders die vanuit hun expertise, ervaring of opleiding een bijdrage willen leveren. Artikelen in deze rubriek worden anoniem ter beoordeling voorgelegd aan leden van de redactieraad. De redactie streeft ernaar deze artikelen (nadat zij als plaatsbaar zijn beoordeeld) in interactie te brengen met mensen uit het werkveld. Zij worden uitgenodigd om te reageren en te reflecteren op de relevantie ervan voor hun praktijk.

Praktijk en professie

Belangrijk voor de redactie is een verbinding tussen de ervaringsverhalen van coaches, trainers en supervisors en de doordenking daarvan met theoretische concepten. In deze rubriek worden instrumenten en methodieken beschreven door professionals uit de praktijk. Ten denken valt aan begeleidingskundigen die zich bekwaamd hebben in een bepaalde methode en daarover een artikel schrijven. Zij worden van constructief commentaar voorzien door bijvoorbeeld opleiders, wetenschappers of collega's uit de praktijk.

Ontmoetingen en verkenningen

In deze rubriek worden de spelers in het veld van de begeleidingskunde met elkaar in contact gebracht. We denken aan marktpartijen die begeleiding aanbieden (zoals trainings- en adviesbureaus) en die begeleiding afnemen (opdrachtgevers). Andere voorbeelden zijn cliënten (supervisanten, coachees) die als ervaringsdeskundigen verhalen vertellen, waar begeleidingskundigen op reageren. Ten slotte gaat de redactie actief aan de slag om opleidingsinstituten met elkaar in gesprek te brengen over profiel, beleid en inhoud van het curriculum.

Waarnemingen

In deze rubriek komen boekrecensies, korte besprekingsartikelen en samenvattingen van artikelen uit (buitenlandse) tijdschriften. Aankondigingen en verslagen van congressen hebben hier ook een plaats.

LVSC

Op de LVSC-pagina's vindt de lezer informatie vanuit het bestuur, de diverse commissies en de regio's over trends en ontwikkelingen, in het bijzonder over onderwerpen die van belang zijn voor extern geïnteresseerden.

INHOUD

1 Redactioneel

KENNIS EN KUNDE

2 Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties

Permissie om verandering te eisen

Joost Kampen

14 Over de macht van emoties in de publieke ruimte

Een begeleidingskundig perspectief

Jan Hendriks en Frans Grobbe

24 Onmacht: een verkenning

Jaap van 't Hek en Leike van Oss

COLUMN

23 Vecht en verwonder

Paul Kloosterboer

ONTMOETING

34 'Daar waar macht gebruikt wordt, is heel vaak onmacht in het spel'

In gesprek met begeleidingskundigen in de forensische psychiatrie

Marie-José Geenen

40 De Weg

Aflevering 10

Jaap van 't Hek

PRAKTIJK EN PROFESSIE

42 De positieve kracht van macht

Martin Hetebrij en Els Oosthoek

50 Omgaan met macht in begeleiding vanuit karakterstructuren

Tijn Ponjee

GELEZEN

56 Massa, macht en zelfmanifestatie

De actualiteit van twee klassieke auteurs:

Sigmund Freud en Elias Canetti

Michiel de Ronde

60 Zoektocht naar een bedding voor macht en onmacht

Boekbespreking

Paul Kloosterboer

LVSC

68 Van het bestuur

68 LVSC-congres

69 Over LVSC

69 Agenda



WWW.LVSC.EU

