

# Spanning en ongemak: aangrijpingspunten voor organisatieontwikkeling

Martha Mens en Peter van der Werff

## Inleiding

Spanning, ongemak en gedoe: het zijn herkenbare verschijnselen in organisaties. Niet altijd te vermijden ook – soms zijn ze inherent aan de taak van de organisatie. En dat kan zeker het geval zijn bij de overheid, gegeven haar eigen aard, positie, vraagstukken en impact op de samenleving (Berg, 2008). Als rijksbreed werkende organisatieadviseurs worden wij geregeld betrokken bij organisaties waar ‘gedoe’ is. De leidinggevende van zo’n overheidsorganisatie (of een onderdeel daarvan) vertelt ons dan bijvoorbeeld dat zijn medewerkers het werk als onveilig ervaren, dat er spanning voelbaar is tussen managementteam en medewerkers of dat in het managementteam ongemak wordt ervaren bij de onderlinge samenwerking.

Het is een cruciaal moment, als een leidinggevende de spanning uit de organisatie daadwerkelijk beleeft. De vraag is hoe hij (of zij) daarmee omgaat. Een mogelijke copingstrategie is weg te bewegen van het hier en nu van de leefwereld en zich terug te trekken in de systeemwereld van structuren, procedures en richtlijnen (Habermas, 1968). Hij kan zijn beeld versimpelen, vanuit de illusie dat de spanning dan behapbaar zal blijven. Maar hij kan de spanning en complexiteit ook aangaan in een *amor complexitatis*, zoals Kunneman dat verwoordt: ‘In plaats van complexiteit in de houdgreep te nemen of weg te duwen, wijst amor complexitatis naar het beamen en omarmen van complexiteit: van onszelf, van anderen en van de wereld’ (Kunneman, 2017).

Wat de goede keuze is, is natuurlijk afhankelijk van de situatie. In dit artikel gaan we uit van de laatste optie: de leiding besluit om de spanning en het ongemak aan te gaan. Als adviseurs kunnen we hem daarin bijstaan. Wij zijn eraan gewend om spanning en ongemak niet als ‘lastig’ te beschouwen, maar juist als aangrijpingspunten voor organisatieontwikkeling: juist daar begint het allemaal. Organisedynamieken en emoties zijn inherent aan het werk; ze bieden zicht op de beleving van het werk door

leidinggevend en medewerkers. De levende praktijk van deze beleidsmedewerkers, uitvoerders en toezichhouders staat dus centraal in onze aanpak.

## Levende praktijk

Deze levende praktijk kenmerkt zich door de manier waarop mensen het werk van alledag doen, met de onderlinge interacties en persoonlijke invloed en de impact van macht, loyaliteit en onderlinge relaties. Wat plaatsvindt in de levende praktijk gebeurt niet altijd bewust of intentioneel, maar is wel (mede)bepalend voor het verloop en het resultaat van werkrelaties.

De levende praktijk laat zich in beginsel maar voor een deel zien, men ziet meestal slechts het spreekwoordelijke topje van de ijsberg. Voor het deel dat zich onder de oppervlakte afspeelt – wat misschien wel het grootste deel is – kost de waarneming meer moeite. Toch zijn beide delen, zowel boven als onder de oppervlakte, van belang voor organisatieontwikkeling.

## Onze aanpak

Omdat voor ons zowel bewuste als onbewuste emoties van belang zijn, hanteren we een vorm van actieonderzoek. Onze aanpak richt zich op het *in* actie onderzoeken van het gehele systeem – dus zowel leidinggevend, als alle andere medewerkers – in plaats van onderzoek *over* de actie. Actieonderzoek verbindt daarbij denken (observeren, reflecteren en analyseren) en doen (veranderen en verbeteren).

Om te weten wat er écht speelt, duiken we op gezette tijden dieper de organisatie in. Vanuit oprechte aandacht, nieuwsgierigheid en mildheid onderzoeken we werksituaties en krijgen aldus een beter zicht op de organisatie. Daarbij reflecteren we op wat wij zien, zodat – door het terugleggen van onze bevindingen in het proces – meteen ook de organisatie een stap verder komt in haar ontwikkeling.

Wat onze aanpak verder typeert is dat wij, geïnspireerd door onze verbinding met het Tavistock Institute of Human Relations, in een dergelijk onderzoek de emoties verbinden aan taak, territorium, tijd en rol (TTTR).

## TTTR en containment

In onze onderzoeken zien we niet alleen het werk van alledag, maar ook de emoties die daarmee gepaard gaan (zoals spanning en ongemak). Het werk van alledag komt vooral voort uit de taak die iemand heeft, gegeven de tijd, het territorium en de rol. Onze waarnemingen verbinden we aan de genoemde TTTR-aspecten, waarbij we in de betreffende werksituatie de vraag stellen in hoeverre onze waarneming iets zegt over de *taak*

(inhoud van het werk en emoties die daaraan verbonden zijn), de *tijd* (benodigd om de taak uit te voeren en concrete resultaten te boeken), het *territorium* (waarover iemand 'gaat', wat het werkveld is en waar de beslissingsruimte ligt) en de *rol* (vorm te geven in relatie tot de taak die uitgevoerd moet worden).

Het gesprek met de organisatie over onze waarnemingen helpt niet alleen ons als adviseurs, doordat zicht ontstaat op dat wat er speelt. Het biedt leiding en medewerkers vooral ook een reflectie op hun eigen handelen (en op dat van de omgeving), iets waarmee zij meteen verder kunnen. Daarbij kan, binnen de begrenzing van het proces, alles gezegd worden. Bovendien doet ieders inbreng er ook echt toe.

Ook het onzegbare is echter van belang: het *unthought known* en het kunnen verdragen daarvan: 'Het is een uitdagend managementissue, de ervaring van het niet-weten, en toch niet terug te vallen op vroegtijdig pseudobegrip en actie', aldus Bollaas (2017).

Bij dergelijk onderzoek komt het erop aan om *containment* te bieden, ofwel veiligheid, waarbij ernaar wordt gestreefd dat de optredende emoties als draaglijk, begrijpelijk en hanteerbaar worden ervaren (Bion, 1970). Organisatieontwikkeling in de levende

praktijk is spanningsvol en vraagt veel, zowel van de organisatie (leidinggevend en medewerkers) als van de adviseurs. Ook als adviseurs zelf hebben we namelijk te maken met momenten van niet-we-

## De levende praktijk van beleidsmedewerkers, uitvoerders en toezichthouders staat centraal in onze aanpak

ten en soms zelfs twijfel over de eigen taak (en de tijd, het territorium en/of de rol) in het proces. Van belang op zo'n moment is het besef dat alles wat wij zelf ervaren in beginsel een uiting kan zijn van het proces en de dynamiek waarin we ons bevinden. Anders gezegd: op momenten van twijfel stellen we elkaar de vraag wat die twijfel over de organisatie en haar context kan zeggen. Daarmee verdiepen we het inzicht in de organisatie.

### Taakconflicten en relationele conflicten

In de praktijk van zo'n ontwikkelproces werken we geregeld met frustraties die zowel betrekking kunnen hebben op de taakuitoefening zelf, als op pogingen om die taakuitoefening een slag verder te brengen. Wat we daarbij vaak zien is dat de frustraties zichtbaar worden in persoonlijk en/of relationeel ongemak: leidinggevend en medewerkers die onvoldoende met elkaar in contact zijn over de koers van de organisatie en die – onder het mom van 'te druk' zijn – elkaar uit de weg gaan, op punten waar juist het gesprek over zou moeten worden aangegaan. Of medewerkers tussen wie een goede samenwerking niet van de grond komt en die voor het gemak de schuld leggen bij een 'incapabel management' dat niet in staat wordt geacht duidelijke taken te formuleren.

Die conflicten vormen een belangrijk element waarop wij reflecteren. Veel relationeel ongemak blijkt namelijk bij nadere beschouwing voort te komen uit een verwaarloosd, niet-aangegaan taakconflict. Wat hierbij goed werkt, is het achterliggende denkmodel van *organisation in the mind* (Armstrong, 2005; Mens, 2002). Dit model helpt om in een werksituatie te kunnen onderscheiden in hoeverre we iets zien van *a*) de betrokkenen als mens, *b*) de rol die zij in het werk innemen, *c*) de organisatie, en/of *d*) de omgeving daarvan (en ieders beleving daarin).

Door taak- en relationele conflicten van elkaar te onderscheiden, ontstaat vaak weer lucht. De last die ervaren werd, wordt aldus beter hanteerbaar.

## Verdiepende kennismaking

In teams waar hechte samenwerking essentieel is (zoals in managementteams), kan eventueel relationeel ongemak onevenredig veel tijd en aandacht vergen. Zeker wanneer een managementteam niet goed op elkaar ingespeeld is geraakt, kan het waardevol zijn om te investeren in een verdiepende collectieve kennismaking. Een werkvorm die we bij zo'n verdiepende collectieve kennismaking graag toepassen, is dat we ieders persoonlijke sturing in groepen nader onder de loep nemen. Het uitvoeren van sturing in groepen is immers de taak van een managementteamlid.

In deze werkvorm (Shapiro, 1991) vragen we elk managementteamlid in de vorm van een pitch te vertellen over het gezin van herkomst (de eerste groep waarvan iemand deel uitmaakt) en over de manier waarop hij op school en op de universiteit sturing in groepen gaf (en nam). En natuurlijk hoe zich dat in het werkend leven verder ontwikkeld heeft.

In een onderzoekende sfeer kan hiermee duidelijk worden of er routines ontwikkeld zijn, die een goede teamwerking belemmeren. Door dit collectief te doen, ontstaat meer begrip en mildheid; bovendien wordt duidelijk welke taakconflicten meteen zakelijk uitgewerkt kunnen worden. Wanneer vervolgens met enige regelmaat de met de taak gepaard gaande emoties met elkaar gedeeld worden, worden ze beter hanteerbaar en kan de samenwerking zich verder ontwikkelen. Onze ervaring is dat ook de organisatie als geheel beter gaat functioneren met coherenter managementteam en meer helderheid wat betreft de sturing.

## Rol van de adviseurs

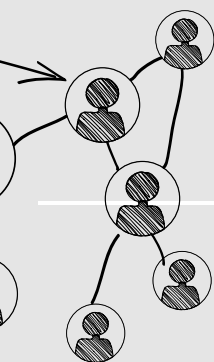
Zoals gezegd, onderzoeken we als adviseurs werksituaties in de betreffende organisatie en geven onze bevindingen terug aan de organisatie. Wanneer we spanning of ongemak tegenkomen, stellen wij ons niet op als coach op individueel of teamniveau en evenmin als relatiebemiddelaar. Eventueel emotionele situaties bezien we natuurlijk met menselijke compassie, maar we bewerken ze op een zakelijke, onderzoekende en reflectieve manier, zodat de organisatie zich verder kan ontwikkelen.

Daarbij helpt het dat we deze ontwikkelprocessen in duoverband begeleiden. De spanning die dit soort processen ook bij ons als adviseurs teweeg kunnen brengen, kunnen we zo delen, bespreken en duiden. Dat helpt ook om rust en overzicht te bewaren. Bovendien zijn werksituaties soms echt *moerassig*. Schön spreekt in dit verband van 'swampy lowlands', situaties waarbij een meer participatieve benadering nodig is, dan de technische oplossingen in de 'higher grounds' (Schön, 1991). Juist dan is het goed om samen de bijbehorende dilemma's te laten bestaan en het niet-weten te dragen.

Tot slot: gezamenlijke reflectie zorgt ervoor dat ieders specifieke inbreng goed tot z'n recht komt. Dat is goed voor de organisatieontwikkeling, maar ook voor onze eigen professionele ontwikkeling. En ook voor het werkplezier. ■

## Literatuur

- Armstrong, D. & French R. (2005). *Organization in the mind*. Londen: Karnac Books.
- Berg, H. (2008). *De eigen aard van de overheid*. Utrecht: Eburon.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Londen: Tavistock.
- Bollas, C. (2017). *The shadow of the object*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Habermas, J. (1968). *Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kunneman, H. (2017). *Amor complexitatis* (bundel). Utrecht: Universiteit van Humanistiek.
- Mens, M.C.M. (2002). *Organisation in the mind; model voor leiderschap*. Den Haag: Ministerie van LNV.
- Schön, D.A. (1991). *The reflective practitioner*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Shapiro, E.R. & Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places. Creating new connections between the individual and society*. New Haven: Yale University Press.



**Drs. M.C.M. Mens MPC** is senior organisatieadviseur bij UBR|Rijksconsultants (organisatieonderdeel van het Ministerie van BZK) te Den Haag. E-mail: martha.mens@rijksoverheid.nl.



**Ing. P.D.M. van der Werff** is senior organisatieadviseur bij UBR|Rijksconsultants (organisatieonderdeel van het Ministerie van BZK) te Den Haag.



*Auteurs*