

Persoonlijke- of organisatieontwikkeling: individu of mijnkanarie?



Jan Piet van Deene

Geen organisatieontwikkeling zonder persoonlijke ontwikkeling

Sterker nog, organisaties bestaan niet, alleen mensen in organisatorisch verband. Al die verhalen over organisaties die doelstellingen hebben en allerlei dingen doen. Ik heb nog nooit een organisatie een hand gegeven. Toch zijn er hele volksstammen die ‘aan hun organisaties laten sleutelen door de structuur wat beter af te stemmen op de strategische positionering en op de nieuwe marktontwikkelingen’. Of vat het maar in één of andere zinsnede, waarin ieder verband met de mens ontbreekt. Nee, wij gaan er van uit dat werken aan de ontwikkeling van een organisatie betekent werken aan de persoonlijke ontwikkeling van ieder (verschillend) individu binnen die organisatie.

Veel persoonlijke ontwikkeling zonder organisatieontwikkeling

Velen die voorgaand uitgangspunt huldigen gaan er echter ook vanuit dat ‘werken aan de persoonlijke ontwikkeling van ieder (verschillend) individu binnen

die organisatie direct ook leidt tot ontwikkeling van die organisatie’. Veel trainers werken vanuit dit principe. Veel mensen gaan naar een coach om te leren overleven in ongezonde organisatorische omstandigheden; om zinvolle beslissingen te nemen in zinloze situaties. En kan dat wel? Als we het mooie uitgangspunt om ‘de mens centraal te zetten in organisaties’ interpreteren als ‘laten we de oorzaak van problemen in organisaties altijd bij het individu zoeken, dan blokkeren we organisatieontwikkeling zelfs. Dan sturen we de coördinator die al als vierde persoon in deze rol aan het afbranden is naar de nieuwste training ‘Persoonlijk Leiderschap’, of naar een coach of verwijderen deze als een ‘rotte appel’. In

ieder geval hoeven we dit persoonlijk misfunctioneren dan nooit op te vatten als signaal van een werksysteem dat hapert.

Wanneer persoonlijke ontwikkeling tot organisatieontwikkeling leidt

Toch denk ik dat veel spanningen die individuen in hun werksituatie ervaren niet alleen te maken hebben met hun persoonlijk misfunctioneren. Sommige spanningen zijn weliswaar IN ons voelbaar, maar zijn daarmee nog niet allemaal VAN ons (Armstrong 2005). En daar komt voor mij de uitdaging in het werken met mensen in organisaties. Hoe kan ik samen met betrokkenen spanningen die zich bij één van de leden openbaren óók begrijpen als signaal van dat hele werkverband (Bion 1961)? Hoe kunnen we deze individuele spanningen ook gebruiken als bron van kennis over het collectief en over de processen die zich daar in de onderstroom afspelen (Shapiro & Carr 1991)? Hoe kunnen we de organisatie ontwikkelen door het vermogen te hervinden om weer te zeggen wat we ervaren en te doen wat we zeggen (van Deene 2005)? Hoe kunnen we samen komen tot interpretaties van het werk en de werksituatie die zinvol handelen weer mogelijk maken?

Spanningen IN ons die niet alleen VAN ons zijn: een voorbeeld

Ik werkte met Marianne die wilde leren over – zoals ze dat zelf noemde – haar

sturingsprobleem. Ze heeft een leidinggevende rol in een centrale stafafdeling van een uitvoerende dienst binnen de overheid. De algemeen directeur spreekt haar aan op de kwaliteit van het werk van de decentrale eenheden. Die moet beter en zij moet daarop sturen. Ze is gemotiveerd om aan het sturingsvraagstuk te werken. Niet alleen omdat haar directeur haar hierop aansprak, maar ook omdat ze onlangs tijdens een training tegen dit zelfde sturingsprobleem aanliep. In de groep liet ze zich nogal eens voor karretjes van anderen spannen. Daar begreep ze hoe dat te maken had met haar angst om de goedkeuring van anderen te verliezen.

Tijdens onze gesprekken gingen we hierop in en bleek dit thema ook in andere situaties herkenbaar te zijn. Zo werd ze zich ervan bewust dat veel van haar keuzes tot nog toe te maken hadden met haar behoefte om de sympathie van haar omgeving te krijgen. En ging ze zich sterk de vraag stellen vanuit welke persoonlijke motivatie ze in haar (werk-)leven staat. Het patroon was voor haar ook herkenbaar toen we terugkeken naar haar rol in haar ouderlijk gezin.

Maar minstens zo belangrijk waren de inzichten die Marianne ontwikkelde toen we stil stonden bij de context, waarin zij haar werk verricht. Het ‘persoonlijke’ sturingsprobleem deed zich namelijk voor in een stafafdeling, die worstelt met de (sturings)thematiek van ‘invloed te moeten uitoefenen zonder over hiërarchische macht te beschikken’. Onder de noemer van de slogan ‘partner in beleid’ werd getracht vanuit een andere rol te werken met de decentrale klanten. D.w.z. niet meer als uitvoerend verlengstuk van de directie

en als politieagent voor de decentrale klant. Je zou dus kunnen zeggen dat het persoonlijke sturingsprobleem van Marianne in haar werk, háár speciale vertaling was van het vraagstuk waar haar hele afdeling mee worstelt; haar manier om om te gaan met het spanningsveld van het collectief. Haar ‘persoonlijke’ sturingsprobleem kreeg weer een andere dimensie toen we er naar keken vanuit de optiek van de ‘terugtrekkende overheid’, die minder paternalistisch met de burger om wil gaan.

Haar persoonlijke worsteling en die van haar afdeling konden we op deze manier ook zien als het zoeken naar een andere relatie met de burger.

Deze inzichten zetten Marianne’s ‘persoonlijk’ sturingsprobleem in een ander licht. Aanvankelijk zag ze haar optreden als persoonlijk falen. Nu kon ze dit ‘falen’ ook zien als haar poging een bijdrage te leveren aan een uitdaging waar haar hele afdeling mee worstelt. Dit inzicht gaf haar lucht en stelde haar in staat haar persoonlijke ontwikkeling ook op een ander niveau in dienst te stellen van de ontwikkeling van haar afdeling. We

belegden namelijk een bijeenkomst met haar collega’s, waarin ze hen over haar ‘persoonlijk’ sturingsprobleem vertelde en hen uitnodigde hun eigen ervaringen met vergelijkbare sturingsproblemen te delen. In het gesprek dat volgde konden we de tot dan toe abstracte discussie over het worden van ‘partner in beleid’ en de moeilijkheden daarbij heel concreet en persoonlijk maken. Ieder bleek op z’n eigen wijze te worstelen met het sturingsprobleem van de afdeling en vertelde over z’n eigen versie. Zoals zo vaak, bleek het innemen van de nieuwe rol pas mogelijk toen de groep de actuele situatie en de daarbij behorende emoties goed onder ogen kon zien: ‘je kan pas iets verlaten, als je er echt geweest bent’ (van Deene, 2008).

Individu of mijnkanarie?

De moraal van het verhaal is dus om de mens in de organisatie inderdaad centraal te stellen. Maar niet alleen als individu dat al dan niet goed functioneert, ook als mijnkanarie die ons vertelt dat er een onderliggend thema in de organisatie is dat aandacht behoeft.

Gepubliceerd op: MensCentraal.nl

Literatuurverwijzingen

- ARMSTRONG, D., Organization in the mind; psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy Karnac, London, 2005.
- BION, W.R., Experiences in Groups. London, Tavistock Publications, New York, Basic Books, 1961.
- SHAPIRO, E.R. & WESLEY CARR, A., Lost in Familiar Places; Creating new connections between the individual and society. Yale University Press, New Haven & London, 1991.
- VAN DEENE, J.P., Ook niet-rationele processen bij verandering betrekken. Uit: Management en Consulting nr. 5, 2005. 10 december 2005, 24 – 27
- VAN DEENE, J.P., Verander door te zijn wie je bent! Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar. Uit: Management en Consulting nr. 4, 2008. p.36–39.