

Jongleren met identificatie

Over meervoudige partijdigheid

Odette Moeskops

Samenvatting

In dit artikel toont de auteur hoe meervoudige partijdigheid als een evenwichtige positionering om te kunnen interveniëren in gewenste organisatieontwikkeling op verschillende manieren toegevoegde waarde heeft. Dat is allereerst de houding van identificatie, betrokkenheid en nabijheid in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand, waarmee entree kan worden verkregen, met verschillende sociale systemen relaties kunnen worden opgebouwd en in de logica van verschillende werelden kan worden gestapt. Dit is vooral van belang als sociale systemen gekenmerkt worden door losse, verstoorde of afwezige onderlinge verbindingen, terwijl deze wel gewenst zijn. Ten tweede ligt de toegevoegde waarde in het oog krijgen (door de adviseur) voor processen in zichzelf, inclusief de met zijn taak gepaard gaande emoties en de betekenis daarvan voor de opgave waaraan wordt gewerkt. Meervoudig partijdig is een concept uit het systeempsychodynamisch perspectief. De toepassing op organisaties wordt uitgebreid geïllustreerd met praktijkvoorbeelden.

Inleiding

In recente literatuur wordt een praktijk van organisatieontwikkeling geschetst, waarin door de ‘veranderaar’ meervoudige perspectieven bijeen moeten worden gebracht, waartoe met meerdere partijen en betrokkenen relaties worden ontwikkeld en dwars door (hiërarchische) organisatiegrenzen heen wordt gewerkt. Ook zijn opvattingen in zwang over organisaties als eilanden van lokale betekenisgeving, zodat op zelforganiserende wijze organisatiebrede patronen zullen ontstaan. Van deze eilanden van lokale betekenisgeving – waar de opdrachtgever er een van is – gaat de betrokken veranderaar, erin handelend, zelf deel uitmaken, met als gevolg dat hij daarin ondergedompeld kan geraken.

Zo zetten Van Oss en Van 't Hek (2014) uiteen hoe de veranderaar niet alleen de opdracht van hogerhand heeft om aan organisatieontwikkeling te werken, maar zelf mede-

speler en 'medebetenaar' wordt. Vermaak (2009) pleit ervoor effectief te zijn door het organiseren van variëteit in zienswijzen en meervoudige perspectieven. De grenzen van een werksysteem zijn geen objectief gegeven, maar hangen af van de betekenis die de partijen gezamenlijk geven aan de veranderopgave. De grenzen van het werksysteem zullen (meestal) niet samenvallen met 'officiële' organisatiegrenzen en hiërarchie, maar er veeleer dwars doorheen lopen, al naar gelang het gemeenschappelijke thema waaraan wordt gewerkt.

Wanneer tussen organisaties wordt samengewerkt (Van Delden, 2010; Hendriks, 2005; Kaats, 2011) – wat de afgelopen decennia meer en meer in opkomst is – werkt de adviseur of veranderaar aan vragen en thema's die zich gedurende het traject zullen ontwikkelen, zoals dat ook voor de relaties en de grenzen van de sociale systemen geldt. Van den Boomen (2011) beschrijft de organisatiecoach als iemand die werkt in een netwerk van relaties binnen het systeem, in dit systeem met verschillende posities kan omgaan, betekenisgeving beïnvloedt en daarbij erop gericht is de ander te laten leren, inclusief de opdrachtgever zelf; hij is een facilitator van een zelforganiserend proces van veranderen.

In andere visies wordt bepleit te werken vanuit een kijk op organisaties die wordt geregeerd door de wetten van zelforganisatie, lokale interactie en lokale betekenisgeving (o.a. Homan, 2005; Stacey, 2012). De laatste auteur beschrijft niet alleen hoe organiseren en veranderen als kenmerk hebben dat ieder vanuit de eigen lokale wereld met de ander acteert, zodat er door de onderlinge afhankelijkheid van betrokkenen, organisatiebrede patronen van interactie ontstaan. Hij staat ook stil bij de gevolgen daarvan, namelijk dat veranderen alleen mogelijk is als er iets gebeurt in de lokale interacties tussen mensen. Weerbarstigheit ontstaat ook doordat je zelf deel uitmaakt van de betrokken (sociale) groep, de patronen daardoor mede vormgeeft en erin ondergedompeld raakt. Dit kan het vermogen tot reflectie aantasten. Vanwege de zuigkracht van het 'ondergedompeld' zijn, moet de positie waarin je als buitenstaander kunt reflecteren, door de adviseur of manager expliciet worden georganiseerd.

Hoewel bij de genoemde auteurs de ingenomen positie verschillende benamingen krijgt, vertoont wat wordt beschreven als rolname opvallend veel overeenkomsten. Gemeenschappelijk daarbij is dat de adviseur die als buitenstaander werkt aan een afgebakende opdracht in een begrensd systeem van relaties niet 'bestaat'. Ook een ander gemeenschappelijk onderscheid met de klassieke adviseur, expert of onderzoeker valt op, namelijk de meervoudigheid van relaties en betrekkingen. De relaties zijn triadisch (waarbij de adviseur, behalve met de opdrachtgever, ook verschillende relaties met lokale sociale systemen heeft) en niet alleen diadisch (alleen adviseur en opdrachtgever samen). De beschreven rol van deze adviseur¹ is aldus te typeren: hij werkt aan een opdracht die zich gaandeweg ontvouwt, met meervoudige relaties die zich gaandeweg ontwikkelen, terwijl de systeemgrenzen intussen kunnen veranderen.

Dit brengt mij op parallellen tussen het werk van de adviseur en dat van de therapeut. Psychotherapeutische concepten toepassen op vraagstukken van organisatieontwikkeling is een decennialange traditie; dit gebeurt al sinds de jaren vijftig van de vorige

1] Deze positie wordt in de literatuur verschillend aangeduid, zoals met adviseur, manager, veranderaar of organisatiecoach. Ik duid deze positie in dit artikel aan als 'adviseur'.

eeuw (o.a. Vansina, 2008). Dit zogenaamde systeempychodynamisch perspectief leunt op concepten uit de psychoanalyse, de psychoanalytische groepsdynamische theorie en systemische gezins- en relatietherapie. De belangrijkste legitimering voor dergelijke toepassingen op organisaties is de specifieke kennis van gedrag van individuen in sociale relaties, omdat ook organisaties bestaan uit mensen die in relaties met elkaar gedragspatronen ontwikkelen. In de therapie is veel gereflecteerd op de rol van de therapeut in het therapeutisch proces en het effect daarvan op verandering van sociale systemen.

Dit artikel is een reflectie op de praktijk, aan de hand van concepten uit het systeempychodynamisch perspectief. Voor het werk van de beschreven adviseur zijn verschillende concepten uit dit systeempychodynamisch perspectief relevant. Ook mijn eigen jarenlange ervaring met het werken met deze concepten als adviseur en het organiseren van leerprocessen onderbouwt dit. Allereerst is dit het meervoudig partijdig zijn als een evenwichtige positionering van de interventionist, om te kunnen interveniëren in gewenste ontwikkeling. Ten tweede het werken met parallelprocessen in relaties, vanuit de idee dat ontstane werkrelaties patronen uit de organisatie kunnen spiegelen en tot slot het werken met emoties van jezelf als instrument. Meervoudig partijdig zijn heeft betrekking op het vermogen te jongleren met identificatie. Bij werken met jezelf als instrument en parallelprocessen gaat het erom betekenis te geven aan de emoties die ontstaan in de relaties en betrekkingen met het systeem waarmee wordt gewerkt.

Theoretische concepten uit het systeempychodynamisch perspectief vormen een lens om de praktijk van organisatieontwikkeling mee te beschouwen. Dit artikel is als volgt opgebouwd. Eerst bespreek ik in de genoemde concepten en de toepassing daarvan op het werk van de adviseur. Daarna volgen twee praktijksituaties waarmee ik meervoudige partijdigheid – het hoofdthema van dit artikel – zal illustreren. Ten slotte plaats ik enkele kanttekeningen.

Meervoudige partijdigheid

Bij systemische gezins- en relatietherapie wordt gewerkt aan problematiek van sociale systemen. Het samenlevingsverband en andere belangrijke sociale relaties, ook die uit het verleden, maken deel uit van de therapie. Soms alleen 'virtueel', maar ze kunnen ook fysiek aanwezig zijn in de 'behandelkamer'. Symptomen wordt als een systeemvraagstuk beschouwd, ook als het symptoom individueel is of lijkt te zijn. Wat precies het dieperliggende thema of patroon is dat ten grondslag ligt aan een symptoom en wie de betrokken relaties zijn, daar zal gaandeweg de behandeling zicht op ontstaan. Er zijn a priori geen grenzen aan het sociale systeem en aan de relaties met het systeem die de therapeut zal kunnen ontwikkelen. Wel moeten deze steeds met betrokkenen overeengekomen worden.

De houding van meervoudige partijdigheid is in de jaren tachtig ontwikkeld door Nagy – die het nog 'veelzijdig partijdig' noemde – en heeft als kern loyaliteit en neutraliteit. Handhaving van meervoudige partijdigheid is van essentieel belang om entree te

krijgen tot een sociaal systeem, daar in te voegen en het te kunnen helpen. De kern is het kunnen invoelen van elke betrokkene, diens verdienste en diens positie. Oorspronkelijk was het begrip meervoudig partijdig sterk verbonden met neutraliteit; een begrip dat overigens nooit is bedoeld als afstandelijk. Het aspect nieuwsgierigheid werd er later aan toegevoegd. Meervoudige partijdigheid betekent nu 'neutraliteit, tezamen met een invoelende steunende opstelling naar alle betrokken partijen, vanuit een grondhouding van nieuwsgierigheid'. Al decennialang is meervoudige partijdigheid een vast onderdeel van de opleiding tot systeemtherapeut (Rood, 2015; Savenije, 2009).

In de systeembenadering worden specifieke methoden en technieken gebruikt om de houding van meervoudige partijdigheid te ondersteunen. Dit betreft vooral het specifieke type vragen dat wordt gesteld en de uitgangspunten daarbij, zoals deconstrueren, het zogeheten 'belief system'² en circulaire causaliteit (Choy, 2005; McCaughan, 1994; Spanjersberg, 2010; White, 2009). De idee hierachter is dat een sociaal systeem in principe goed in staat is zelf te bepalen wat functioneel is, afhankelijk van wat wordt nagestreefd. Een andere onderliggende gedachte is, dat een sociaal systeem zichzelf gevangen kan zetten in het eigen 'belief-system' (ofwel in 'beliefs') en door de circulariteit van patronen; door circulariteit niet te kunnen doorbreken, door beliefs niet te kunnen onderzoeken maar deze voor 'waarheid' aan te nemen.

Direct verbonden met meervoudige partijdigheid is het kunnen 'ontschuldigen' (zie kader). De entree tot het sociale systeem en veranderingen daarin, het eigen aandeel daarin nemen of de eigen invloed erop ter hand nemen, is veel gemakkelijker te verdragen als er niet wordt gediskwalificeerd maar onderzocht. Een ander uitgangspunt is dat de cliënt de 'meesterbetekenaar' is (Olthof, 2012). Deze bepaalt welke betekenis wordt toegekend en wanneer een patroon functioneel of disfunctioneel is; het gaat erom samen te puzzelen en te ontdekken.

Toepassing op organisatieontwikkeling

Het begrip meervoudig partijdig is door Choy (2005) zowel voor de therapie als voor de organisatieontwikkeling verder uitgewerkt als 'een evenwichtige positionering van de interventionist, die nodig is om te kunnen interveniëren in gewenste ontwikkeling' (in Savenije, 2009). Door Spanjersberg (2010) en Moeskops (2004) is hierop voortgeborduurd. Meervoudig partijdig is gedefinieerd als zich (in de rol van organisatieadviseur of manager) met elke positie in het huidige en gewenste systeem identificeren, daar de logica van begrijpen, maar zich tevens vereenzelvigen met wat nodig is om uit de stagnatie te komen en dus ook afstand van elke positie nemen. Deze houding van meervoudige partijdigheid is een vorm van identificatie, betrokkenheid en nabijheid, in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand bij betrokkenen in het sociale systeem (Moeskops, 2014). Dit versta ik onder jongleren met identificatie.

De parallel met een adviseur is er in meerdere opzichten: zo zijn de systemische methoden en technieken die meervoudige partijdigheid ondersteunen op organisatieontwikkeling toegepast door onder anderen McCaughan (1994), Choy (2005), Spanjersberg (2010) en Moeskops (2004, 2006b), inclusief het ontschuldigen. De parallel is verder uit te werken:

2] Het 'belief system' is een concept dat ook in Nederlandse literatuur over systeemdenken wordt gebruikt, onder meer door Savenije (2008), Spanjersberg (2010) en Willemse (2010). Choy geeft de volgende definitie: de 'onzichtbare chauffeurs van de menselijke communicatie'. Het zijn beelden die een antwoord geven op de vraag waarom de dingen zijn zoals ze zijn en waarom de mensen in de organisaties doen zoals ze doen. 'Belief systems' voorzien het gedrag van een betekenis en een legitimering (Willemse, 2010).

de organisatieadviseur krijgt ook met gelijksoortige processen te maken als de therapeut. Verloopt meervoudige partijdigheid in het ene geval gemakkelijk en vanzelf, in andere situaties kunnen er gedurende de contacten met het sociale systeem bij de organisatieadviseur (net zoals bij de therapeut; Savenije, 2009) via overdracht en tegenoverdracht (begrippen uit de psychoanalytische theorie) onverwachte krachten en emotionele reacties loskomen, die een eigen leven lijken te leiden en soms een heftige vorm kunnen aannemen. Deze reacties zullen automatisch kunnen ontstaan, zonder dat de organisa-

Meervoudige partijdigheid heeft op verschillende manieren toegevoegde waarde

tieadviseur zich daarvan bewust is of dit van plan was. Gevolg ervan kan zijn dat (ongewild) de neiging wordt gevoeld om sommige leden of delen

van het sociale systeem meer steun te bieden dan anderen, van anderen juist afstand te nemen of hen af te vallen. Hierdoor kunnen loyaliteitsconflicten ontstaan en relaties die eigenlijk behouden zouden moeten blijven, kunnen verloren gaan, verbroken geraken of in het geheel niet ontluiken.

Onverwachte krachten en emoties kunnen er ook toe leiden dat er tussen organisatieadviseur en het sociale systeem een relatie ontstaat die maakt dat de organisatieadviseur ongewild en (voor zichzelf) ongemerkt rollen van het systeem in- en overneemt. Emoties die eigenlijk uit het sociale systeem voortkomen, gaat hij dan ervaren als de zijne. Hij identificeert zich ermee en gaat ze in zijn handelen uitacteren. Meervoudig partijdig zijn is daarmee bepaald geen gemakkelijke opgave; gedurende het proces van diagnosticeren en interveniëren kan veel spanning ontstaan. Dit geldt vooral als er sprake is van betrekkingen met verschillende sociale systemen met een losse, verstoorde of zonder verbinding met elkaar of met conflicterende betekenisgeving. Het gevolg daarvan is dat er in het werk van de adviseur vele dilemma's rond identificatie, afstand en loyaliteit kunnen ontstaan.

Ontschuldigen

'Ontschuldigen' is werken vanuit de veronderstelling dat het ontstaan van een situatie (die als belemmerend wordt ervaren of is vastgelopen) haar logica in een gegeven context heeft (gehad). Gedrag krijgt hiermee betekenis. Systemische technieken ondersteunen deze houding.

Ontschuldigen is niet hetzelfde als verontschuldigen; het is samen met het betrokken sociale systeem onderzoeken wat de logica is geweest die maakt dat het is gegaan zoals het is gegaan, vanuit een neutrale en nieuwsgierige positie. Er wordt uitgegaan van goede bedoelingen.

Een adviseur die zelf iets 'vindt', het sociale systeem incompetent vindt of afwijst in wat het (niet) heeft gedaan of doet en daar niet meer los van kan komen, zal merken dat ontschuldigen niet gaat lukken. Het is geen kunstje. De relatie is het vehikel en dit veronderstelt dat de adviseur in staat is naar het systeem toe te stappen en er naast te gaan staan in waar het zich

bevindt; hij gaat er een relatie mee aan. Meestal zullen sociale systemen een adviseur dan entree verlenen, weliswaar soms in kleine stappen.

Een adviseur die met meerdere sociale systemen werkt, zal merken dat het ene sociale systeem gemakkelijk is te ontschuldigen, terwijl hij - in dezelfde organisatie of rond hetzelfde vraagstuk - van een volgend sociaal systeem zoveel gaat vinden dat het ontschuldigen (en dus ook het inzetten van de bijbehorende systemische vragen en technieken) niet meer lukt. Het omgekeerde van ingezogen raken is op afstand staan, er niet inkomen of geen toegang krijgen. Een rêverie (zie het voorbeeld in de volgende paragraaf) kan helpen te ontrafelen wat de onderliggende emoties zijn en wat deze zouden kunnen betekenen. Dit kan dan weer als resultaat hebben barrières te slechten en toch te gaan ontschuldigen (!).

Parallelprocessen

Als de adviseur de meervoudige partijdigheid verliest en ondergedompeld of ingezogen raakt in de binnenwereld, kan dit een indicatie zijn van iets dat aan de hand is in het sociale systeem. In organisatieontwikkeling gebaseerd op het systeempsychodynamisch perspectief is de veronderstelling, dat wat zich in de interactie met het sociale systeem afspeelt een parallelproces kán zijn: een weerspiegeling van zich herhalende patronen (Krantz, 1993; Moeskops, 2006a). Wat gebeurt tussen een adviseur en de sociale systemen wordt opgevat als een bron van kennis.

Het verliezen van meervoudige partijdigheid is daarmee niet 'fout' (Mersky, 2000) of een signaal van incompetentie, maar kan onontkoombaar zijn wanneer de spanningen of druk in de organisatie aan het oplopen is. Dit kan doordat er veel spanning tussen de betrokkenen bestaat, wanneer de betrokken adviseur zelf participeert in het werk of als deze zelf een onderdeel van de spanningen gaat vormen.

Hieraan ten grondslag liggen processen van onbewuste communicatie. Dit zijn zogenaemde projectieve processen (Moeskops, 2006a), die zich in relaties kunnen afspelen en waarbij de een gaat dragen wat van de ander is. Hierdoor kan op een adviseur bijvoorbeeld een fors

appel ontstaan om te leiden, redden, vechten, over te nemen of ervoor te zorgen dat ... Dit kan deze uit de rol trekken die hij eigenlijk had willen innemen en die nodig is voor verandering.

Complicerend hierbij is dat een adviseur die te veel ondergedompeld of ingezogen aan het raken is, kan vergeten om reflectie te organiseren, door hemzelf onopgemerkt, terwijl dit toch een vaste gewoonte is. Reflecteren in het systeempsychodynamisch perspectief, om vat te krijgen op deze processen, gebeurt op een bijzondere manier: door te mijmeren op wat er zich innerlijk in de adviseur afspeelt via een zogenaamde rêverie (zie kader). De identificaties en worstelingen met de meervoudigheid worden niet weg-

Met theoretische concepten uit het systeempsychodynamisch perspectief kan men de praktijk van organisatieontwikkeling beschouwen

gegooid, maar onderzocht wat betreft hun betekenis en weerspiegeling van functionele en disfunctionele patronen die zich in de organisatie voordoen. De adviseur is hierbij zelf het instrument.

Rêverie en meerstemmigheid

Meervoudige partijdigheid is een concept waaraan het uitgangspunt van meerstemmigheid (Olthof, 2014) ten grondslag ligt. Door de neutrale, nieuwsgierige manier van onderzoeken en de steunende houding waarmee wordt gewerkt, kunnen ‘stemmen’ op de voorgrond komen die op de achtergrond zijn geraakt. In de meerstemmigheid kunnen de diversiteit, ideeën en oplossingen vervat liggen die kunnen bijdragen aan het doorbreken van een patroon.

Een rêverie (Ogden, 1997) is een specifieke vorm van reflectie, een mijmering over de gedachten en gevoelens die bij de adviseur opkomen in de relaties met de sociale systemen. In een rêverie worden deze gevoelens verwerkt en worden gedachten ontwikkeld over de mogelijke betekenis ervan.

Een rêverie is een proces dat zich razendsnel kan afspelen, maar ook een langere periode kan beslaan van verwerking en geleidelijke bewustwording van wat er aan de hand zou kunnen zijn. Er zullen vele observaties zijn. Het kan gaan om gevoelens waaraan onmiddellijk betekenis kan worden gegeven of die juist slechts vragen of verwondering oproepen. Ook zullen zaken niet opgemerkt worden en pas later doordringen.

Deze reflectie kan zowel plaatsvinden ‘in action’ (dus op het moment dat de adviseur in interactie is), als ‘on action’ (waarbij naderhand wordt gereflecteerd). Bij een rêverie hoort ook wikken en wegen wat van de organisatie en wat van de adviseur is (Moeskops, 2006a). Er kunnen door een rêverie nieuwe hypothesen ontstaan.

Meervoudige partijdigheid in de praktijk

In deze paragraaf laat ik zien hoe meervoudige partijdigheid er voor een adviseur in de praktijk uitziet. Tussen organisaties en ook tussen lokale sociale systemen (of betekenseilanden) binnen organisaties kunnen grote verschillen ontstaan, wat betreft de kracht van emoties. De processen van identificatie en afstand zijn zelforganiserend. Er zijn impulsen, emoties en krachten – bewust en onbewust – vanuit de adviseur zelf, vanuit de opdrachtgever en vanuit de betrokken lokale sociale systemen. Het is bij voorbaat niet te zeggen hoe processen van identificatie en afstand verlopen.

Een adviseur die zich voorneemt meervoudig partijdig te zijn, zal de ene keer gemakkelijk kunnen jongleren met identificaties, en zich een andere keer onverwacht ‘gevuld’ kunnen voelen met emoties, zich overvallen voelen door spanning of juist steeds in de positie van buitenstaander blijven.

Intern adviseur Janneke krijgt van de directeur de opdracht samen met enkele stafcollega's planning en control (P&C) een plan te maken voor de consequenties van bezuiniging en innovatie die voorliggen, en de daarmee gemoeide fte's voor de komende jaren te expliciteren. De bedoeling is dat dit een voortschrijdende halfjaarlijkse rapportage wordt, zowel voor het management als voor de ondernemingsraad.

Janneke gaat direct aan het werk en voert gesprekken met de betrokken afdelingsmanagers, met wie zij een goede werkrelatie heeft. Daar komt voldoende uit om het plan te kunnen opstellen. Samen met haar P&C-stafcollega's (en ook die van P&O) organiseert Janneke een aantal werkbesprekingen om het resultaat op een rij te zetten en de dilemma's scherp te maken.

Ze voelt bij zichzelf een oplopende druk en onrust, mede ingegeven door de opmerkingen van de concerncontroller – die af en toe binnenloopt – over de urgentie van de opdracht. Tijdens de werkbesprekingen merkt ze dat haar P&C-stafcollega's zo in beslag worden genomen door andere werkzaamheden, dat ze bij de besprekingen kort en gehaast binnenlopen of laat afzeggen. Uiteindelijk maakt Janneke het plan grotendeels alleen.

Van haar eigen leidinggevende, een teammanager die onder een van de afdelingsmanagers valt, heeft ze de indruk dat die geen interesse heeft voor het verloop van het proces. Janneke ervaart het als deloyaal (als klikken over haar stafcollega's) om te vertellen hoe hard ze er in haar eentje aan heeft getrokken. Ze is het trouwens wel gewend er zo alleen voor te staan. Ook weet ze dat haar collega's het echt druk hebben.

De directeur is niet tevreden over het resultaat dat Janneke behaalt: de dilemma's zijn weinig scherp en niet voldoende in overleg vastgesteld, de cijfers zijn onbetrouwbaar en het plan is bovendien erg laat ingeleverd, zodat er geen tijd meer is voor discussie.

Ik bespreek het concept meervoudige partijdigheid vanuit het perspectief van extern adviseur Tom, die door de directeur regelmatig wordt geraadpleegd. De directeur vraagt zijn hulp nadat het voorgaande praktijkvoorbeeld zich heeft afgespeeld. Hij vraagt Tom om een analyse en verlangt dat hij betrokkenen vervolgens gaat ondersteunen bij de volgende ronde van de taak.

De directeur weet niet wat zich achter de schermen heeft afgespeeld. Zichtbaar voor hem is slechts een klein systeem: de opdracht aan Janneke, plus het feit dat hij tussentijds niets van haar hoorde (waardoor hij dacht dat het goed ging), met vervolgens het te laat geleverde en onbetrouwbare resultaat.

Meervoudige partijdigheid start bij de eerste werkrelatie die ontstaat, in dit geval die tussen directeur en extern adviseur. De laatste 'stapt' – als het goed is – in de logica van de wereld van de directeur en probeert deze te onderzoeken. Hij ontdekt dat de urgentie hoog is, vanwege bezuiniging en innovatie die beide noodzakelijk zijn. Eigenlijk moet er binnen veertien dagen worden begonnen, om de volgende rapportage bijtijds klaar te hebben.

Tom ontschuldigt dat het voor een directeur – doordat deze op afstand is – altijd de vraag is wat zich in de 'lokale wereld' afspeelt. Hij informeert naar diens opvattingen (beliefs) over datgene waaraan professionals zouden moeten voldoen. Tom stelt voor

met betrokkenen – die hadden moeten samenwerken, volgens de beliefs van de directeur – te gaan praten en vraagt wie dat zouden kunnen zijn. De directeur noemt alleen Janneke, want die heeft de opdracht gekregen en maakt de betrokken groep daarmee klein. Aan het slot van het eerste gesprek roept de directeur nog even de concerncontroller erbij. Die uit zijn grote zorgen en maakt meteen van de gelegenheid gebruik te benadrukken hoe groot het afbreukrisico is.

Na dit gesprek kan het wat betreft de meervoudige partijdigheid van Tom verschillende kanten op. Hij heeft het eerste gesprek vanuit identificatie met de logica van de wereld van de directeur gevoerd, en gebruikt dit om beliefs te onderzoeken. Het kan zijn dat Tom zijn neutraliteit daarna gemakkelijk herneemt. Hij gaat dan verder op onderzoek uit, maakt een afspraak met Janneke en ontdekt verder hoe het sociale systeem eruit ziet, welke patronen daarin zijn ontstaan en hoe de betrokkenen deze evalueren.

Het is echter ook mogelijk dat adviseur Tom zich in het gesprek zodanig is gaan identificeren met de directeur, dat Tom niet gemakkelijk loskomt. Het is vooral de stemming van onrust en zorg van de directeur, waarmee hij zich 'gevoeld' voelt en die hij hem uit handen denkt te moeten nemen. De vrees dat de instelling te laat zal zijn met bezuinigen en niet bijtijds zal innoveren, wordt versterkt door de agitatie van de concerncontroller en de diskwalificerende toon van het verhaal over professionals (zoals Janneke) die verantwoordelijkheid krijgen en deze niet nemen. Mogelijk voelt Tom zichzelf bovendien juist niet zo'n professional en versterkt dit alles zijn identificatie met de wereld van de directeur.

Een derde mogelijkheid is dat Tom juist afstand gaat nemen van de directeur, door een eigen visie op de wijze van organiseren. Volgens hem kan een directeur niet aan een staf delegeren, wat hij zelf bij de sturing van zijn afdelingsmanagers ter hand zou moeten nemen.

Het maakt verschil of Tom zich bewust is van wat zich aan beliefs in hem afspeelt, wat met hem gebeurt bij het identificeren en afstand nemen, en of hij zich hierdoor laat sturen of niet. Is hij zich daar niet van bewust, dan kan dit tot gevolg hebben dat hij al in de eerste fase van zijn opdracht, terwijl hij aan het onderzoeken is, niet meer openstaat voor wat zich geleidelijk aan het ontvouwen is. Het is mogelijk dat hij daardoor delen van lokale werelden zal missen.

Wanneer Tom het gesprek met Janneke op een neutrale, onderzoekende wijze voert, zal de lokale wereld – die van de P&C-collega's en Janneke – zich kunnen gaan ontvouwen zoals beschreven. Meerdere betrokkenen en hun emoties komen aan het licht, zoals de afdelingsmanagers, de teammanager van Janneke en de concerncontroller en (niet te vergeten) de P&O-collega's. Ook de dilemma's van Janneke zelf worden duidelijk, zoals de loyaliteit die ze voelt en die haar gevangen houdt. Ook hier geldt weer voor de meervoudige partijdigheid van Tom: wat gebeurt er met zijn identificatie, neutraliteit en nieuwsgierigheid? Kan hij in de logica van de wereld van Janneke gaan staan, die inhoudt dat zij – na mislukte pogingen om steun te vragen – heeft opgegeven om het proces door te spreken met haar leidinggevende, de afdelingsmanager en de directeur?

Of borrelen bij Tom de emoties en boosheid op, omdat hij gaat vinden dat Janneke's leidinggevende haar verwaarloost en stemt hij van harte in met Janneke's ongenoegen over haar afdelingsmanager, die wist van het proces en geen enkele keer heeft geïnformeerd? Of denkt hij juist dat een professional als Janneke wat meer pit zou moeten hebben, voor zichzelf moet opkomen en in staat moet zijn samenwerking te organiseren en grenzen te bewaken? En houdt Tom daardoor zoveel afstand, dat Janneke zich niet begrepen voelt en er geen productieve werkrelatie ontstaat?

Als deze casus zich verder ontwikkelt, zal adviseur Tom met meerdere betrokkenen werkrelaties gaan opbouwen (bijvoorbeeld met de P&C- en P&O-collega's, afdelingsmanagers en teammanagers). Hij moet dan trachten zijn meervoudige partijdigheid te behouden, terwijl er in zijn hoofd steeds meer hypothesen zullen ontstaan en opvattingen kunnen postvatten. Het kan ook zijn dat hij juist weinig mogelijkheden ziet om te helpen.

Zoals gezegd, spelen beliefs bij deze houding van blijven onderzoeken een centrale rol; daarmee werken ondersteunt de meervoudige partijdigheid van Tom. Hierbij geldt een opvatting van Tom

ook als een belief. De veronderstellingen, uitgangspunten, idealen en ambities die aan beliefs ten grondslag liggen worden geëxploreerd, zodat de betrokkenen die

kunnen evalueren. Ook naar emoties als woede of teleurstelling wordt zo gekeken. Waar was op gehoopt en welke verwachtingen zijn niet waargemaakt?

In de geschetste situatie zou deze exploratie gericht kunnen zijn op wat een adviseur als Janneke zou moeten kunnen, zowel in eigen ogen als in die van de directeur. Daarmee kan naar boven komen hoe ieder betekenis geeft en kunnen overeenkomsten en kloven zichtbaar worden. In de positie van meervoudige partijdigheid kan Tom het eerste gesprek met Janneke gebruiken om meer te weten te komen over haar beliefs over samenwerking. Dit is meteen een vorm van leren door Janneke: door de vragen van Tom gaat zij de eigen wereld beschouwen.

De vraag van de meervoudige partijdigheid zal niet ophouden te spelen en zal, al naar gelang het verhaal dat naar boven komt, voor een adviseur (zoals Tom) nieuwe dilemma's met zich kunnen meebrengen. Vanuit de steun die hij ieder biedt, zal hij zich meer of juist minder moeten identificeren en daar vervolgens weer van los moeten komen, ten einde zich in de logica van de andere lokale werelden te kunnen begeven. In een precair evenwicht tussen identificatie, betrokkenheid en nabijheid, en in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand. Meervoudige partijdigheid is daarmee een niet gemakkelijke opgave, waarop gedurende het proces van diagnosticeren en interveniëren spanning zal komen te staan, die een adviseur 'in zich moet verdragen' (Moeskops, 2006a).

Het bij elkaar brengen van lokale werelden, en werken met de emoties die ermee gemoeid zijn, is een complexe taak

Zowel het thema als het krachtenveld waarin een intern adviseur (zoals Janneke) haar werk moet doen – met werkrelaties dwars door de hiërarchie heen, terwijl ze ook zelf een positie in de hiërarchie heeft – kan zowel bij de betrokkenen als bij haarzelf veel emoties losmaken. De grote druk die tegelijk bezuinigen en innoveren voor organisaties met zich meebrengt, kan onveiligheid oproepen en regressieve trekkracht hebben, zowel voor de directeur als voor andere betrokkenen. De hiermee verbonden emoties kunnen zich als een parallelproces of spiegeling gaan herhalen in de relatie met extern adviseur Tom en wat zich daardoor in hem aan stemmingen afspeelt. De heftigheid aan emoties die de adviseur voelt of juist de afstand die hij wil houden, kan hem gemakkelijk van het pad afbrengen dat hij wil bewandelen. Dit kan zelfs al direct gebeuren bij zijn eerste inventarisatieronde met de betrokkenen over wat de verschillende perspectieven en betekenissen in de lokale werelden zijn.

De casus van Tom speelt zich af in de beginfase van zijn opdracht; hij moet daarbij jongleren met identificaties en spelen met loyaliteiten. Soms is dat meteen veel gevraagd. Dit betekent niet dat Tom een incompetent adviseur is, maar roept – vanuit systeempychodynamisch perspectief – de vraag op hoe hieraan betekenis moet worden gegeven, als weerspiegeling van wat mogelijk speelt in het sociale systeem. Een sterke identificatie of worsteling met de meervoudige partijdigheid door Tom kan wijzen op grote spanningen in de organisatie of tussen de lokale werelden. Die spanningen maken op hun beurt dat Tom een sterke druk van identificatie, loyaliteit en afstand ervaart. In die zin is wat er tussen een adviseur en de sociale systemen plaatsvindt, een bron van kennis.

Meervoudige partijdigheid onder druk

Meervoudige partijdig zijn is soms gemakkelijk, maar het kan ook met veel weerbarstigheid gepaard gaan. Soms lukt handhaven van meervoudige partijdigheid door een adviseur niet (meer), doordat zich rond vragen en thema's grote krachtenvelden ontwikkelen. De volgende situatie is hiervan een illustratie.

Extern adviseur Piet heeft van een directeur de opdracht gekregen de onderlinge samenwerking van het team middenmanagers te ondersteunen. In eerste instantie lopen de werkbijeenkomsten die Piet met hen organiseert wel goed. Onderwerpen die eerst moeilijk bespreekbaar waren, komen beetje bij beetje op tafel. De groep – die functioneert als een zelfsturend team – maakt met elkaar een aantal keuzen op het gebied van samenwerken.

Maar na een aantal bijeenkomsten ontstaat er steeds meer een sfeer waarbij de adviseur niet goed weet hoe zich op te stellen. Er komen allerlei verhalen op tafel over de directie en agressieve manieren waarop de directeur sturing geeft aan de organisatie. Ook voelen de middenmanagers zich buitengesloten, als hij met de staf plannen maakt die door hen moeten worden uitgerold.

De adviseur heeft de neiging de verhalen net zo afschuwelijk te vinden als de middenmanagers. Tegelijkertijd bemerkt Piet bij zichzelf schroom en aarzeling om ze verder te

onderzoeken. Openlijk de middenmanagers bijvallen durft hij niet, maar hen openlijk afvallen wil hij evenmin.

In de gesprekken met de directeur – want die had aangegeven ook wel prijs te stellen op advies bij het leidinggeven aan het team middenmanagers – die periodiek door adviseur Piet worden gevoerd, wordt hem duidelijk dat ze steeds op hetzelfde uitdraaien. Eerst verloopt zo'n gesprek in goede sfeer, maar vervolgens neemt het een wending en diskwalificeert de directeur het gedrag van de middenmanagers, aan de hand van vele voorbeelden. Piet krijgt dan een onweerstaanbare drang 'zijn' groep middenmanagers te verdedigen tegen deze aanvallen en hij voelt zichzelf – met wat hij heeft bereikt en waar hij best trots op is – ook aangevallen.

Ook bemerkt Piet dat hij zich angstiger gaat voelen in de gesprekken met de directeur en dat hij er steeds meer tegen op gaat zien. Eerlijk gezegd zou hij het liefst het traject met het middenmanagement afmaken, zonder nog contact met de directeur te hebben.

Deze adviseur voelt zich overmand: hij merkt dat de identificatie met de ene groep toeneemt en hij steeds meer afstand neemt van de directeur. Zijn angst loopt op en het lukt hem niet meer om vragen te stellen of neutraal te onderzoeken. Als er zo'n grote druk ontstaat op meervoudig partijdig zijn, is het de moeite waard te overwegen of er sprake is van projectieve processen. Die kunnen ontstaan door een grote mate van spanning in de organisatie.

Zoals gezegd, kunnen zich in relaties processen van onbewuste communicatie afspelen, waarbij de een gaat dragen wat van de ander is. Deze kunnen vanzelf worden opgeroepen, zonder dat de betrokkenen zich ervan bewust zijn, in tijden van veel spanning rond de taak of verandering van een organisatie. Het kan zijn dat een directeur (zoals die uit het voorbeeld) die de rol heeft het voortbestaan van de organisatie te bewaken, zo zijn teveel aan emoties uitbestedt en voor 'holding' (Moeskops, 2012) gaat zorgen. Dat gebeurt om de spanning voor zichzelf draaglijk te maken. Op zichzelf is dat een gezond mechanisme, maar het kan ook voor disfunctionele patronen zorgen.

De organisatie in het voorbeeld maakte inderdaad een dergelijke spannende periode door. De directeur was vooral 'buiten' bezig, om de belangen en het voortbestaan te behartigen, en zorgde voor de eigen holding door afstand te houden van het middenmanagement, het uitwerken van veranderingen bij zijn staf te leggen en de zorg voor zelfsturing door het middenmanagement aan Piet over te laten. Als de directeur gesprekken met Piet voerde, vertelde hij altijd uitgebreid en trots op wat 'buiten' door hem was bereikt.

Reflectie op het handelen, bijvoorbeeld in de vorm van een rêverie (zie kader), kan als effect hebben dat Piet die ondergedompeld dreigt te worden in de binnenwereld van het middenmanagement, alert wordt op wat er met zijn emoties en loyaliteit aan het gebeuren is, tot nieuwe hypothesen komt en zich daardoor weer meer kan identificeren met de directeur, zonder zijn betrokkenheid bij het middenmanagement te verliezen. Hij wordt dan weer meervoudig partijdig.

Zou hij zich alleen met een van de partijen identificeren en van de andere afstand houden, dan kan hij daarmee de splitsing bevestigen die aan het ontstaan is. Dit staat haaks op zijn rol, namelijk de betekenisgeving in de verschillende lokale werelden bij elkaar brengen en werken met de emoties die er aan verschillende zijden bestaan.

Piet mijmert in een rêverie over de emoties die zich rond de opdracht aan het ontwikkelen zijn. Hij wordt zich daarbij bewust van zijn onzekerheid en van een kentering in zijn loyaliteit. Hij kent de directeur al jaren en is een van de weinige adviseurs die door hem worden vertrouwd. Hij realiseert zich dat hij de relatie het liefst wil verbreken. Opmerkelijk vindt Piet het verder dat hij zichzelf kent als een stevige adviseur en zijn vermogen tot tegenspreken als sneeuw voor de zon verdwijnt als de directeur begint het team middenmanagers te diskwalificeren.

In de gesprekken die Piet voert, laat de directeur zich altijd van twee kanten zien: hij is kordaat, plezierig en toont humor en sensitiviteit, maar dat kan plotseling omslaan in boosheid en ontevredenheid, vooral als het over het middenmanagement gaat.

Met collega's heeft Piet het onlangs gehad over de vele ontwikkelingen die in de sector spelen. Nu hij daaraan terugdenkt, vraagt hij zich af of die er niet mee te maken zouden kunnen hebben. Zou de directeur bij de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen grote druk voelen, met een middenmanagent dat in zijn ogen krachteloos is? En moet Piet hier ontzorgen, door voor een zelfsturend team te zorgen?

Piet is trots op wat hij met het middenmanagement heeft bereikt, maar het schiet hem ook te binnen hoe vaak hij tevergeefs heeft gezegd: 'Jullie zijn met z'n zevenen. Dan kun je toch wel tegen een directeur op, hem tegenspreken of feedback geven of iets agenderen dat jullie belangrijk vinden?' Maar, als hij echt eerlijk is: durft hij zelf nog wel tegen de directeur op? Of voelt hij zich net zo weggezet als het middenmanagement?

Wat bij Piet opkomt door zijn mijmering via de rêverie kan hem helpen zijn rol weer op te pakken. Het kan ook nieuwe onderzoeksvragen opleveren. Hij kan bijvoorbeeld de directeur vragen welke zorgen er achter zijn hoge verwachtingen van het middenmanagement zitten of hem een actie-reactiepatroon voorleggen, zoals het volgende. Wat de directeur bij het management merkt, kan een reactie zijn op de eigen afwezigheid, die maakt dat het middenmanagement op afstand blijft van de ontwikkelingen die buiten een rol spelen.

Het kan Piet ook weer vrij maken om het middenmanagement uit te vragen. Kent men de directeur ook van een andere kant? Zou de spanning hem zo nu en dan boven het hoofd groeien? Wat doet het middenmanagement eigenlijk, als zich een vervelend incident heeft voorgedaan en is de directeur door hen wel bewust gemaakt van het effect van zijn gedrag? Weten zij eigenlijk van de ophanden zijnde veranderingen in hun taak, en wat betekenen die aan spanning of uitdaging voor henzelf en voor de eigen medewerkers? In negen van de tien gevallen werpen zulke vragen vruchten af, omdat ze ontschuldigen. De betrokkenen gaan daardoor op het eigen handelen en hun relaties reflecteren, en daar verandering in aanbrengen.

Verder zou Piet de systeemgrenzen van zijn opdracht kunnen heroverwegen en daarover het gesprek met de directeur kunnen aangaan. Zou in plaats van dat alleen de samenwerking tussen de middenmanagers wordt verbeterd, het accent niet dienen te worden verlegd naar de samenwerking tussen directeur, middenmanagers en staf? Zou die opdracht niet over een nieuw thema moeten gaan, namelijk over de vraag hoe de ontwikkeling die van buiten op de organisatie afkomt, samen voor elkaar gekregen moet worden, vanuit de verschillende rollen die ieder hierbij heeft? Hij kan ook bespreken, op een voor de directeur te verdragen manier, dat deze van het middenmanagement geen tegenspraak meer krijgt, en daarmee een risico loopt bij het implementeren van de verandering die voorligt.

Dat de opdracht van een adviseur in een ander vaarwater komt, is niet ongewoon. Lang niet altijd is een vraagstuk voor de betrokkenen van begin af aan duidelijk. Er kunnen zich bovendien geleidelijk ontwikkelingen voordoen, waardoor dit in een nieuw licht komt te staan. In een opdracht die zich gaandeweg ontvouwt, met werkrelaties die zich gaandeweg ontwikkelen en intussen veranderende systeemgrenzen, kan het voorkomen dat er in een traject dat in eerste instantie best aardig loopt, opeens een kentering ontstaat, waaraan betekenis moet worden gegeven. Er kan dan bijvoorbeeld iets aan de hand zijn met de grenzen van het werksysteem of er kan zich een nieuwe vraagstelling aandienen.

Net als systeemtherapeuten, moeten adviseurs met relaties in de organisatie zich bewust zijn van hun meervoudige partijdigheid

Kanttekeningen

Met de voorbeelden in de vorige paragrafen heb ik willen illustreren hoe meervoudige partijdigheid er in de praktijk kan uitzien. Ik rond dit artikel af met een drietal kanttekeningen over reflectie, de opdracht of rol, en de grenzen van meervoudige partijdigheid.

Reflectie

Voor adviseurs hoort reflectie op het handelen tot de vaste bagage. In systeempsychodynamisch perspectief neemt reflectie een bijzondere vorm aan, door de rêverie en doordat emoties, het kunnen jongleren met afstand en identificatie een bron van kennis vormen. Ook het gegeven dat een adviseur zijn reflectie kan vergeten, is een bron van kennis. Dit kan immers iets weerspiegelen uit de organisatie. Het vergeten is betekenisvol voor het realiseren van verandering, wanneer daarvan kan worden geleerd.

In de casus in de vorige paragraaf is besproken hoe betekenis wordt gegeven en hypothesen worden ontwikkeld. Vooral oplopende emoties en het ontstaan van splitsingen (zoals in wij en zij, of in idealiseren en devalueren) kan met zich meebrengen dat

een adviseur zodanig ingezogen raakt, dat hij vergeet – zonder dat hij het zelf doorheeft, zelfs als dit een vaste gewoonte van hem is – om reflectie te organiseren. Het is goed hierbij een verschil te maken tussen situaties waarin een adviseur dit zich zelf herinnert (zoals Piet) en situaties waarbij het voor langere periode onopgemerkt blijft.

Het organiseren van de eigen positie van buitenstaander, als vangnet, is voor de adviseur van groot belang. Dit ondersteunt het bewust reflecteren op het handelen, de eigen emoties en de spanning die in het meervoudige partijdige wordt ervaren. Na enige training, via daarop toegespitste coaching of een opleiding, kan de adviseur dit zelf doen. Wanneer echter wordt geanticipeerd op ernstige of oplopende spanningen, vindt georganiseerde reflectie bij voorkeur plaats met collega's of anderen (zoals een ter zake kundige coach) die niet alleen bijstaan in de analyse, maar ook helpen te herinneren aan reflectie.

Opdracht of rol

Van belang is dat de adviseur zich bewust is van de eigen positie, van de entree en van het effect van zijn rol op anderen. De praktijk leert dat een meervoudig partijdige figuur in organisaties welkom is, maar dat meervoudige partijdigheid niet vanzelf ontstaat. Er moet hard voor worden gewerkt en het gaat niet zonder een machtsbasis.

Een adviseur zal meestal een opdrachtgever hebben of een afgesproken rol die een machtsbasis vormt. Daarnaast zal de adviseur iemand moeten zijn die in relaties vertrouwen en een gevoel van veiligheid weet te wekken, zodat dilemma's worden gedeeld.

Er zal bovendien met hiërarchie moeten worden omgegaan, ook al lopen opdrachten dwars door zulke grenzen heen. Heeft de adviseur geen rol, opdrachtgever of andere invloedrijke figuren die hem steunen (en dus geen machtsbasis), dan zal zijn meervoudig partijdige handelen op gebrek aan draagvlak kunnen stuiten of zelfs op agressieve bejegening. Of hij loopt de kans te worden buitengesloten.

Grenzen aan meervoudige partijdigheid

Een belangrijke grens aan de meervoudige partijdigheid is als het onderzoekende gesprek met betrokkenen bij een vraagstuk niet meer of niet langer lukt of als de meervoudige partijdigheid van de adviseur ondanks diens inspanningen niet (langer) wordt geaccepteerd. Ook kan onverwacht een andere betekenis worden gegeven aan een interventie van een adviseur dan diens bedoeling is of kan een interventie van hem in een kwaad daglicht komen te staan.

Vooraf mogelijke splitsingen die (zijn) ontstaan, kunnen divergerende krachten oproepen. Dit kan verder worden versterkt als kwesties uitlopen op een machtsconflict, als betrokken partijen elkaar hebben opgegeven en als er weinig bereidheid is de beelden van de andere partij te onderzoeken.

Er is geen eenvoudige oplossing voor dergelijke problemen. In ieder geval komt dan de vraag in beeld of meervoudige partijdigheid door de adviseur nog wel nagestreefd kan worden.

Tot slot: de adviseur moet niet ten koste van alles meervoudig partijdig willen blijven. Een grens kan zijn bereikt als er naar zijn idee onverantwoorde organisatiekundige

maatregelen worden genomen of als er voor de organisatie risicovolle patronen ontstaan die niet te onderzoeken zijn. Ook kan de grens aan identificatie en loyaliteit zijn bereikt als er kwesties spelen die maatschappelijk verwerpelijk of niet-integer zijn.

Tot besluit

In het voorgaande heb ik willen laten zien hoe meervoudige partijdigheid voor een adviseur er uitziet en tot welke dilemma's dat in de praktijk kan leiden. Het bij elkaar brengen van lokale werelden en werken met de emoties die er aan verschillende kanten mee gemoeid zijn, is een complexe taak. Meervoudige partijdigheid als een evenwichtige positionering om te kunnen interveniëren in gewenste ontwikkeling heeft op verschillende manieren toegevoegde waarde.

Dat is allereerst de houding van identificatie, betrokkenheid en nabijheid, in combinatie met neutraliteit, beschouwing en afstand, waarmee toegang kan worden verkregen, met verschillende sociale systemen relaties kunnen worden opgebouwd en in de logica van verschillende werelden kan worden gestapt. Dit is vooral van belang als sociale systemen gekenmerkt worden door losse, verstoorde of afwezige verbindingen met elkaar, terwijl deze wel gewenst zijn.

Ten tweede ligt de toegevoegde waarde in het oog krijgen (door de adviseur) voor processen in zichzelf, inclusief de met zijn taak gepaard gaande emoties en de betekenis daarvan voor de opgave waaraan wordt gewerkt. De adviseur is zelf het instrument. De adviseur monitort wat er in hem omgaat, en welke patronen zich ontwikkelen in zijn interactie met het sociale systeem en tussen de betrokkenen daarin, inclusief het uit de rol vallen of overschrijden van grenzen van de rol. De adviseur reflecteert (via een rêverie) op wat hij ervaart en waarneemt, formuleert hypothesen daarover en toetst deze. Deze reflectie vergroot zijn kennis en inzicht, en biedt bovendien een aanvullende bron om ideeën voor interventies te ontwikkelen. Dit alles leidt tot extra handelingsrepertoire.

De beschreven positie kan zowel door een extern adviseur, als door een intern adviseur worden ingenomen. Het voordeel van de intern adviseur is dat deze gemakkelijker werkrelaties zal kunnen ontwikkelen met betrokkenen die tot het werksysteem behoren. Voor een extern adviseur is dat lastiger; die kan niet zomaar binnenlopen en heeft een ruime opdracht nodig.

Voor de extern adviseur is het echter weer gemakkelijker buitenstaander te blijven, terwijl een intern adviseur sneller ondergedompeld en ingezogen kan raken, en meer moeite moet doen om reflectie te blijven organiseren. Ook zal een intern adviseur zich autonoom moeten blijven voelen, ondanks de eigen plek in de hiërarchie; iets wat een extern adviseur vaak gemakkelijker aangaat.

Wat voor iemand is de meervoudig partijdige adviseur eigenlijk in de ogen van de omgeving? Als het goed is een acceptabele. Anders echter dan de klassieke adviseur, zal de adviseur voor de omgeving minder gemakkelijk te plaatsen zijn, in de zin dat er een rapport wordt afgeleverd, een enkel (management)team wordt begeleid of dat de adviseur een programmamanager, een projectleider of een coach is. De kans is veel groter

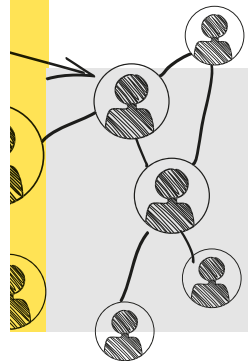
dat de adviseur van alles een beetje is en naar aanleiding van wat zich ontwikkelt een palet aan interventies inzet.

Het meervoudig partijdig zijn is niet exclusief voorbehouden aan het type adviseur dat ik in dit artikel heb geschetst. Net zoals systeemtherapeuten dit moeten kunnen, zouden alle adviseurs die relaties in organisaties hebben, zich bewust moeten zijn van hun meervoudige partijdigheid en wat daarmee gebeurt in het werk. Dat zou ook voor managers en bestuurders moeten gelden. Voor de adviseur die werkt aan een opdracht die zich gaandeweg ontvouwt, met meervoudige werkrelaties die zich gaandeweg ontwikkelen, terwijl systeemgrenzen intussen kunnen veranderen, is er echter wellicht de meeste noodzaak en ontstaat de meeste spanning om deze positie te blijven innemen. Alleen op die manier krijgt hij entree tot de verschillende eilanden van betekenisgeving en zal hierdoor kunnen bijdragen aan de gewenste organisatieontwikkeling. ■

Literatuur

- Boeckhorst, F. (1997). Meervoudige perspectieven: een wandeling door de ideeëngeschiedenis van de gezinstherapie. *Systeemtherapie*, 9, 15-49.
- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Burke, W.W. & Bradford, D.L. (2005). *Reinventing organization development*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Choy, J. (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: Nisto.
- Delden, P.J. van (2010). Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64, 5-20.
- Hendriks, J., Grobbe, F. & Lap, H. (2005). Het lege land. In M. Brunia e.a. (red.), *Naar een vitale kleurrijke overheid* (pp. 294-309). Den Haag: SDU (VLC).
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2011). Over vermogen tot verbinden gesproken. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65, 51-68
- Krantz, J. & Gilmore, T. (1993). Het interactieproces tussen adviesteams en cliëntsystemen. In M. Kets de Vries, *Organisaties op de divan: Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief* (pp. 275-294). Schiedam: Scriptum Books.
- Man, A.P. de, Man, M. de & Stoppelenburg, A. (2015). *Naar een revival van de interne adviseur*. Utrecht: SIOO.
- McCaughan, N. & Palmer, B. (1994). *Systems thinking for harassed managers. Systemic thinking and practice series*. Londen: Karnac.
- Mersky, R.R. (2000). *When consultants go out of role. Enactment in the service of organizational consultancy*. Paper voor het ISPSO International Symposium, 1999 te Toronto.
- Moeskops, O.G.M. (2004). Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen: een psychodynamisch perspectief. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58, 26-49.
- Moeskops, O.G.M. (2006a). Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60, 25-39.

- Moeskops, O.G.M. (2006b). Systemische coaching voor manager in sandwichpositie. *Opleiding en Ontwikkeling*, 19, 23-26.
- Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66, 20-40.
- Moeskops, O.G.M. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: RoodPurper.
- Ogden, T.H. (1997). Rêverie and interpretation. *Psychoanalytical Quarterly*, 66, 567-595.
- Olthof, J. (2012). *Handboek narratieve psychotherapie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Rood, I. (2015). *Opleiding systeemtheoretische psychotherapie: inleiding en verdieping*. Amsterdam: RINO.
- Savenije, A., Lawick, M.J. van & Reijmers, E.T.M. (2008). *Handboek systeemtherapie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen van Zanten, E. & Wingerder, R. van (2010). *Aan de slag. Systeendenken in de praktijk: de kunst van het verbinden*. Utrecht: Stili Novi.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. Routledge: Oxon.
- Vansina, L. & Vansina-Cobbaert, M.J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- White, M. (2009). *Narratieve therapie in de praktijk. Verhalen die werken*. Amsterdam: Hogrefe.
- Willemsse, J. (2010). *Anders kijken, theorie en praktijk van de systeembenadering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Drs. O.G.M. Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur. Haar bedrijf RoodPurper adviseert en begeleidt organisaties bij veranderingsprocessen. E-mail: omoeskops@roodpurper.nl.



Auteur