

'Ongemak' in projecten

1 Inleiding

Sinds een half jaar werk ik voor de gemeente Amsterdam. Daarvoor heb ik bijna 25 jaar gewerkt voor het Ministerie van Infrastructuur en Milieu waarvan bijna 16 jaar voor Rijkswaterstaat. Door te veranderen van organisatie ben ik zelf in contact gekomen met andere projecten en programma's, een andere organisatiecultuur en andere organisatieverhalen. In één van mijn laatste opdrachten voor het Ministerie mocht ik werken aan een gebiedsgericht programma, waarbij het rijk met een gemeente en een provincie ging samenwerken op het gebied van bereikbaarheid. Dit leidde tot veel spanningen over en weer. Mijn belangstelling voor 'omgaan met ongemak' was gewekt.

2 Probleemstelling

Het vraagstuk

De maatschappelijke opgaven worden steeds ingewikkelder. Voor een projectmanager of programmamanager betekent dit dat binnen projecten en programma's steeds meer moet worden samengewerkt met actoren en organisaties met andere belangen, identiteiten, culturen en loyaliteiten. Het resultaat van een project of een programma hangt in sterke mate af van in hoeverre het lukt om met deze verschillen om te gaan en ogenschijnlijke tegenstellingen te overbruggen en conflicten te managen.

Projecten gaan over 'samen met elkaar werken' en 'het omgaan met en het verdragen van elkaars ongemak'. Samen werken heeft pas zin als je voldoende van elkaar verschilt. En verschillen leiden over en weer tot ongemak, waar je samen mee moet leren omgaan. Omgaan met ongemak is taai. Bij het omgaan met ongemak spelen veel onderlinge met elkaar samenhangende factoren een rol. De factoren zijn per opgave, betrokken actoren en organisaties steeds weer anders. Voor het omgaan met ongemak bestaat dan ook geen blauwdruk, standaard oplossing of handboek.

Hypothese

Kunnen dealen met ongemak is een belangrijke succesfactor voor het slagen van complexe projecten. De hypothese is dat projectmanagers te weinig inzicht hebben in het fenomeen ongemak en er daardoor onbewust mee omgaan. Hierdoor handelen projectmanagers niet adequaat. Dit leidt tot de volgende hypothese voor dit onderzoek.

Projectmanagers hebben te weinig inzicht in het fenomeen ongemak waardoor ze er onbewust mee omgaan en niet adequaat handelen. Meer inzicht in ongemak kan de effectiviteit sterk verbeteren.

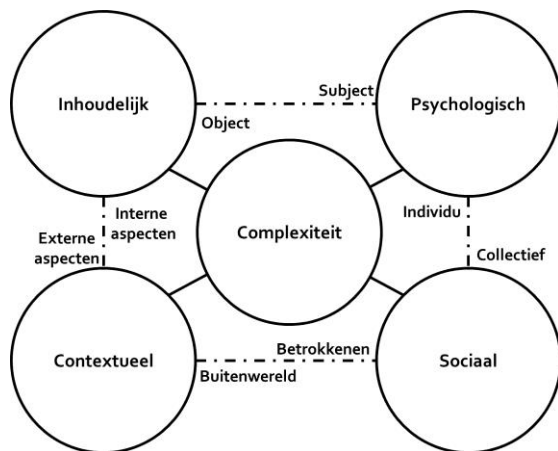
3 Theorie

Ongemak

De betekenis van het woord 'ongemak' is 'wat je stoort, belemmert'. In het Engels zijn bestaan twee woorden voor ongemak. Dit zijn *discomfort*, dit betekent ongemakkelijk voelen (relationeel ongemak) en *inconvenience*, dit betekent niet goed uitkomen of een ongemakkelijk situatie (situationeel ongemak). Ongemak kan dus te maken hebben met een gevoel of met een situatie.

Complexiteit

Ongemak heeft te maken met betekenisgeving. De ervaring van ongemak is groter indien de verschillen tussen twee belevingswerelden groter zijn. De verschillen hangen af van de mate van complexiteit. *Vermaak [Lit 12]* onderscheidt vier vormen van complexiteit. Zie hiervoor figuur 3.1



- (1) *Inhoudelijke complexiteit* gaat over het object (inhoudelijke opgave) zelf.
- (2) *Contextuele complexiteit* gaat erover dat het vraagstuk niet van de buitenwereld los te koppelen is (stakeholders en shareholders).
- (3) *Psychologische complexiteit* gaat erover dat je bij het hanteren van een opgave met jezelf (eigen persoonlijkheid) geconfronteerd wordt.
- (4) *Sociale complexiteit* gaat over de subjecten (interne actoren) en hun onderlinge relaties.

Figuur 3.1: Vier vormen van complexiteit

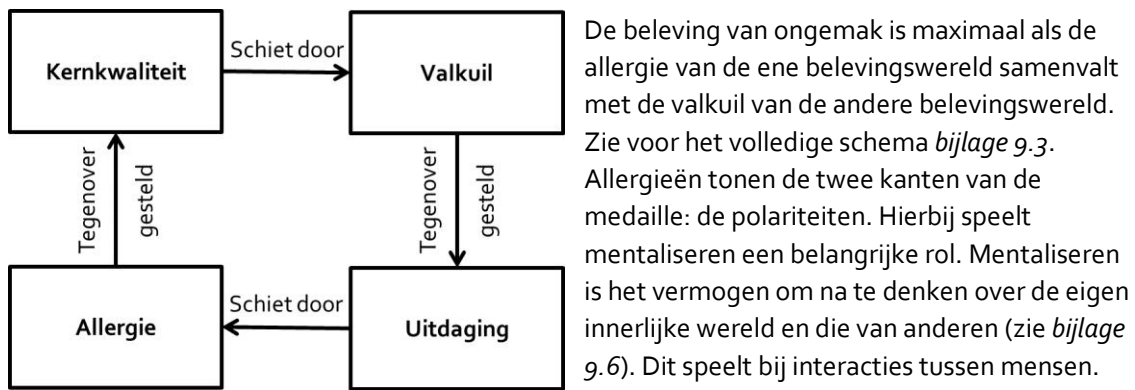
Van oudsher is er veel belangstelling voor situationeel ongemak en de bijbehorende situationele complexiteit (inhoud en context). Dit ongemak en de bijbehorende patronen zijn vaak aan het oppervlak zichtbaar en noemen we de bovenstromen. De relationele complexiteit (psychologie en sociale omgeving) krijgt vaak minder aandacht in de literatuur. Daarom staan in deze studie de psychologische complexiteit en sociale complexiteit centraal. Het ongemak en de bijbehorende patronen bevinden zich vaak onder het oppervlak en noemen we de onderstromen (*bijlage 9.1*).

Psychologische complexiteit: cognities

In de psychodynamica is sinds enige tijd een groeiende aandacht voor het 'zelfbeeld' als centraal sturend psychisch proces *Ganzevoort [Lit 2], Olthof [Lit 7]*. We functioneren als mensen in de meest uiteenlopende situaties en sociale rollen. We doen daarbij kennis op over de buitenwereld en vertalen deze indrukken voortdurend naar beelden en beleving over onszelf. Dit gaat bewust en onbewust. Hierbij verwerken we ook indrukken over onze relaties met anderen. Zo kunnen we ons niet nodig, ongewenst, ingeschakeld, gewaardeerd of op afstand gehouden voelen. We streven hierbij naar een positieve zelfbeleving. Dit is een grondmotief voor ons menselijk handelen.

In de narratieve psychologie (*bijlage 9.2*) staat 'de mens als verhalend wezen centraal'. Hierbij is de aanname dat we ons zelfbeeld samen stellen uit alle ervaringen en belevenissen, die we tijdens ons leven opdoen en verzamelen. *Ganzevoort [Lit 2], Kuipers [Lit 4], Olthof [Lit 7]*. Ons brein verwerkt deze ervaringen en belevenissen in de vorm van geleefde verhalen. De combinatie van de geleefde verhalen vormen onze beleving over een situatie en ook ons levensverhaal slaat ons brein op deze manier op. De combinatie van indrukken, belevingen en gedeelde verhalen maken wie we zijn en welke identiteit we ons zelf toekennen. Door dit beeld van ons zelf nemen we ook de ander waar. Tijdens ons leven stellen we ons zelfbeeld op basis van nieuwe ervaringen en belevenissen bij.

We ervaren situationeel of relationeel ongemak als de situatie of relatie botst met onze eigen overtuigingen, belevingen en verhalen over ons zelf. We kunnen dan 'niet ons zelf zijn' of moeten de beelden over ons zelf bijstellen. Dit leidt tot een onzeker en ongemakkelijk gevoel. Voor het in beeld brengen van de psychologische complexiteit kan goed het kernkwadrant van *Ofman [Lit 5]* worden toegepast. Zie hiervoor de volgende figuur 3.2. De beleving van ongemak kan goed worden geanalyseerd door naar de allergie en de valkuil in het kernkwadrant te kijken.



Figuur 3.2: Kernkwadrant van Ofman

Psychologische complexiteit: intuïtief automatisch gedrag of overdacht gedrag

Bij psychologische complexiteit speelt het verschil tussen intuïtief of overdacht gedrag een rol. *Kahneman [Lit 3]* stelt dat ons menselijke brein twee denksystemen heeft: een impulsief en intuïtief systeem en een rationeel systeem. Het *impulsieve en intuïtieve systeem* reageert op indrukken en legt snel causale verbanden. Dit systeem maakt van alle gebeurtenissen meteen een coherent verhaal en vergelijkt het met de al in het brein opgeslagen verhalen. Het *rationele systeem* is in staat tot reflectie, argumentatie en neemt tijd om gebeurtenissen te evalueren en te overdenken. Het inzetten van het rationele systeem kost echter tijd en energie waardoor het brein vaak eerder kiest voor het inzetten van het snelle intuïtieve systeem dan voor het langzame rationele systeem. De automatische reacties geven een goed beeld van aangeleerd en geautomatiseerd gedrag. Autorijden is een voorbeeld van intuïtief gedrag van het brein.

Intuïtieve reactie	Rationele reactie
Automatisch	Inspannend
Snel	Langzaam
Associatief	Systematisch
Intuïtief	Beredenerend
Onbewust	Bewust

Tabel 3.1: Verschillen tussen een intuïtieve reactie en een rationele reactie

Mensen leren verschillende overlevingsmechanismen aan. Deze zijn doorgaans onbewust. Voor enkele voorbeelden wordt verwezen naar *bijlage 9.4*. Overlevingsmechanismen *Olgers [Lit 6]* zijn aangeleerde gedragspatronen om met pijn om te gaan. Deze pijn kan betrekking hebben gehad op het niet gehoord, niet gezien, bestraft, of ontkend zijn. De overlevingsmechanismen zijn aangeleerd in een bepaalde omgeving en tijdgeest. In een nieuwe omgeving of andere tijdgeest kunnen deze mechanismen minder effectief zijn. Om een overlevingsmechanisme af te leren moet vaak eerst de pijn weer worden opgezocht en in het bewustzijn worden gebracht. Omdat mensen notoire pijnvermijders zijn gaat dit niet vanzelf maar is coaching of therapie nodig.

Sociale complexiteit: interacties

Sociale complexiteit gaat over de samenwerking tussen mensen. Een goede samenwerking hangt samen met de kwaliteit van de onderlinge communicatie. Hierbij is de inhoud van de boodschap (inhoudsniveau) even belangrijk als de wijze waarop de verzender van de boodschap hoopt dat de boodschap wordt opgevat (betrekkingsniveau). Dat mensen zich als persoon erkend moeten voelen (bestaansniveau) is een basis voorwaarde.

Tijdens de onderlinge communicatie laten mensen voortdurend aan elkaar merken wat ze van elkaar vinden en hoe ze willen dat de ander met ze omgaat. *Remmerswaal [Lit 8]*. Dit wordt in woorden en in non verbale signalen (gebaren, lichaamshouding, stemintonatie) gecommuniceerd. Hierbij worden drie boodschappen uitgezonden: (1) zelfbeeld: 'zo zie ik me zelf', (2) beeld van de ander: 'zo zie ik jou', (3) een definitie van de relatie: 'zo zie ik onze relatie'. Het zelfbeeld, het beeld van ander, en de verwachting van de onderlinge relatie worden samen het relatievoorstel genoemd. Dit relatievoorstel wordt op betrekkningsniveau gecommuniceerd. De ander kan dit relatievoorstel negeren, accepteren of afwijzen. Bij negeren of afwijzen voel je je ongemakkelijk.

Op *inhoudsniveau* wordt de inhoudelijke boodschap onderling gecommuniceerd. Hier vind de inhoudelijke uitwisseling van beelden, ideeën en meningen plaats.

Op *betrekkningsniveau* worden twee typen samenwerkingsrelaties onderscheiden: *complementaire relaties* en *symmetrische relaties*. Bij complementaire relaties is de ene samenwerkingspartner superieur ('one up') en de andere partner ondergeschikt ('one down'). Bij symmetrische relaties zijn de samenwerkingspartners gelijkwaardig *Remmerswaal [Lit 8]*.

Op *bestaansniveau* speelt de behoefte om als persoon *erkend* te worden. In *Remmerswaal [Lit 8]* onderscheidt drie aspecten voor erkenning. Deze hangen samen met het gevoel van eigenwaarde.

1. *Inclusie* (de erkenning dat men er is en erbij hoort)
Bij inclusie gaat het om het gevoel mee te tellen, erbij te horen en serieus genomen te worden. Het is de vraag naar basiserkenning om opgemerkt en geaccepteerd te worden en om erkenning dat men er is. In *Remmerswaal [Lit 8]* wordt gesproken over '*significance*': het gevoel dat men belangrijk is voor anderen en betekenis heeft. Inclusie wordt in *Janse [Lit 11]* gekoppeld aan het begrip binding (*bijlage 9.6*). Inclusie gaat over de grenzen van de relatie, wie hoort erbij en wie niet.
2. *Controle* (de erkenning voor wat men kan)
Bij controle gaat het om de vraag naar invloed om te kunnen bepalen wat er gebeurt, om te greep te hebben op de omstandigheden. In *Remmerswaal [Lit 8]* wordt gesproken over '*competence*': tot iets in staat te zijn, iets te kunnen presteren, iets gedaan kunnen krijgen. Het gaat om de vraag naar erkenning voor wat men kan, voor wat men beheerst, en voor kwaliteiten, prestaties en deskundigheden. De vraag dus om goed gevonden te worden. Dit is direct van invloed op het gevoel van onafhankelijkheid en van zelfvertrouwen, omdat het een stimulans betekent voor het gevoel iets zelf te kunnen. Controle gaat over de vragen 'wie is up' en 'wie is down' dus wie is leidend en wie is volgend. Controle wordt in *Janse [Lit 11]* gekoppeld aan het begrip ordening (*bijlage 9.6*).
3. *Affectie* (de erkenning voor wie men is als persoon)
Bij affectie gaat het om de vraag naar genegenheid. In *Remmerswaal [Lit 8]* wordt gesproken over '*loveability*': beminneenswaardig, aardig, sympathiek gevonden te worden. En bovenal het gevoel gewaardeerd te worden om wie men is als persoon. Affectie gaat over het regelen van de onderlinge nabijheid (dichtbij) en afstand (veraf). Affectie wordt in *Janse [Lit 11]* gekoppeld aan het begrip balans (geven en nemen) gekoppeld (*bijlage 9.6*).

Een samenwerkingsrelatie doorloopt verschillende fasen die vergelijkbaar zijn met de fasen die de samenwerking binnen een projectgroep of projectteam doorloopt (zie *bijlage 9.10*).

Mensen kunnen elkaar ook diskwalificeren. Dit kan op drie niveaus voorkomen (zie de tabel 3.2).

Inhoudsniveau	Betrekkingsniveau	Bestaansniveau
<ul style="list-style-type: none"> - Aanvaarden - Afwijzen - Diskwalificeren <p>van de inhoud van de communicatie van de ander.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bevestigen - Verwerpen - negeren <p>van de positie van de ander in de betrekking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erkennen - Miskennen - Niet erkennen <p>van het beeld dat de ander van zichzelf heeft.</p>

Tabel 3.2: Niveaus van diskwalificeren

Hierbij neemt de mate van ongemak en de omvang van conflicten toe van inhoudsniveau via betrekkingsniveau naar bestaansniveau. Op bestaansniveau wordt iemand als persoon afgewezen. Conflicten tussen de opdrachtgever, lijnmanager en projectmanager kunnen verschillende vormen (triangulatie, coalitie, detouring attacking, detouring supportive) aannemen (zie *bijlage 9.6*).

4 Methodiek

Het onderzoek is gestart met het formuleren van een probleemstelling en een hypothese.

Om een beeld te krijgen van ongemak zijn interviews gehouden. Omdat bij een complexe opgave veel interne en externe actoren betrokken zijn is gekozen voor een deelsysteem. Voor de analyse is gekozen voor het deelsysteem projectmanager, opdrachtgever en lijnmanager.

In totaal zijn 12 interviews uitgevoerd met projectmanagers, lijnmanagers en opdrachtgevers van de gemeenten Amsterdam en Rotterdam, ProRail en Rijkswaterstaat. Elk interview duurde gemiddeld 90 minuten. Van elk interview is een uitgebreid verslag gemaakt. Deze verslagen bevatten, zo goed als dat mogelijk is, de letterlijk uitgesproken spreekteksten.

Op de interviews is een discoursanalyse *Thölke [Lit 9]* uitgevoerd. Dit is een narratieve analyse methode. Aan de gesprekspartners is gevraagd om vormen ongemak te benoemen en toe te lichten. Hierbij deelden de gesprekspartners verschillende verhalen over ongemak. In deze verhalen is gelet op dichotomieën, metaforen, platitudes, onderbrekingen, tegenstrijdigheden, problematische kwesties en 'oorzaak gevolg redeneringen'.

In de verhalen is ook is gekeken naar de cognities, standaard gedragspatronen en interacties. De cognities betreffen de opvattingen en overtuigingen, die in de verhalen naar voren komen. Hierbij is gelet op zaken, die bewust wel of juist niet werden benoemd. De cognities zeggen iets over de zelfbeelden van de verschillende actoren en hebben een relatie met de psychologische complexiteitsfactoren. De standaard gedragspatronen zeggen iets over het automatisch gedrag en de intuïtieve gedragspatronen. De interacties betreffen de manier waarop de actoren met elkaar omgaan. De interacties zeggen iets over de sociale complexiteitsfactoren.

Uit de verhalen van de gesprekspartners zijn 9 cases beschrijvingen samengesteld. Hierbij is steeds gekozen voor één van de drie perspectieven: projectmanager, lijnmanager of opdrachtgever. De werkwijze doet recht aan de anonimiteit van de geïnterviewden (zie ook 5). De samengestelde verhalen zijn ingedeeld in de categorieën: cognities (psychologische complexiteit), intuïtief gedrag (psychologische complexiteit) en interacties (sociale complexiteit). De samengestelde verhalen zijn geanalyseerd op allergieën en polariteiten, narratieven en counter narratieven. Een narrative en een counter narrative vormen samen een werkingsmechanisme *Vermaak [Lit 12]*.

5 Onderzoeksresultaten

De resultaten van de narratieve analyses van de 12 interviews worden beschreven in de vorm van een kort verhaal of narratief. Zo ontstaan 9 *cases beschrijvingen*. Dit sluit aan op een belangrijke aanname van de narratieve psychologie: 'de mens is een verhalend wezen'. Elk verhaal start met een opvallende uitspraak van een geïnterviewde. Daarna volgt een verhaal in de ik vorm, wat het persoonlijke karakter van het verhaal accentueert. Immers *ongemak hangt samen met de wijze waarop iemand betekenis geeft aan een gevoel of situatie*. Het verhaal is geen letterlijke weergave van één van de verhalen maar is samengesteld uit verschillende deelverhalen. Hiermee wordt recht gedaan aan de anonimiteit van de geïnterviewden. Ook tonen de verhalen de metaforen, platitudes, polariteiten, problematische kwesties en oorzaak gevolg redeneringen.

Psychologische complexiteit: cognities (uitspraken, metaforen en zelfbeelden).

1. Ik heb nog nooit een project te laat en boven budget opgeleverd.

Ik ben al mijn hele leven lang projectmanager. Ik kan met trots zeggen dat ik nog nooit een project te laat of boven budget heb opgeleverd. Ik word ook vaak gevraagd om bij uitlopen van projecten of kostenoverschrijdingen als troubleshooter te opereren. Ik heb hierbij het voordeel dat ik veel kennis van de inhoud en van de uitvoering heb. Ik vind dat een projectmanager inhoudelijk vakmanschap moet hebben en integer moet zijn. Ik lever mijn resultaten altijd op tijd op. Ik ben altijd in control. Ik stuur mijn projecten op tijd, geld, kwaliteit en samenwerking. Ik vind het lastig als bestuurders zich niet aan de afspraken houden. Ik vind dat onbetrouwbaar. Ik los problemen met aannemers op. Laatst kwam ik in een vervelende situatie terecht. Een aannemer diende een klacht tegen me in. Later bleek dat dit was gedaan om meerwerk binnen te kunnen halen en een klacht indienen goedkoper was een juridische procedure. Dat vind ik dus echt niet kunnen.

2. Ik ben lenig in het toepassen van regels en het omgaan met mensen.

Ik werk voor een hele hiërarchische organisatie. Er zijn veel afdelingen, handtekeningen en protocollen. Mijn voortgangsrapportages stuur ik zowel naar de lijnorganisatie als naar de opdrachtgever. Ik werk in de geest van, en niet naar de letter van, de regels. Ik heb een hekel aan collega's die star aan de regels vasthouden, niet meebewegen, de hakken in het zand zetten. Ik probeer met een collega tot overeenstemming te komen. Als dat niet lukt dan stap ik naar de leidinggevende. Veel van onze besluitvormingsproducten moeten door meerdere afdelingen worden getoetst. Dit kost veel tijd en energie. Ik heb een goed intern netwerk, ik weet waar ik moet zijn, en ik ben lenig in het toepassen van de regels en procedures. Met deze vaardigheden kan ik vaak het proces versnellen. Verder vind ik het van belang om goed met mensen om te kunnen gaan. Je hebt mensen in alle soorten en maten. De diversiteit is groot. Ik vind dat bij het omgaan met mensen ook lenigheid nodig is. Anders kun je als projectmanager niet succesvol zijn.

3. Ik voel veel ongemak bij bestuurders, die je als lulletje rozenwater behandelen.

Ik bespreek de voortgang van mijn projecten met de verantwoordelijke bestuurder. Ik vind het wel lastig om een bestuurder tegen te spreken of iets impopulairs te zeggen. Als het moet dan doe ik dit wel, ook als dit de bestuurder eigenlijk niet zo goed uitkomt. Ik kies dan bijna altijd de kant van de projectmanager. Ik voel me erg ongemakkelijk bij bestuurders die over de macht gaan, of bij bestuurders die je als lulletje rozenwater behandelen of erger nog je de gang op sturen. Met de vorige bestuurder had ik een betere relatie. De huidige bestuurder houdt me meer op afstand. De nieuwe bestuurder stuurt op de eigen bestuurlijke ambities en zichtbaarheid van de partij. Deze bestuurder is nog op zoek naar de machtsverhoudingen binnen het bestuur en de organisatie.

Psychologische complexiteit: intuïtief gedrag (automatische patronen)**4. Ik merk dat je met buikloop nog steeds kan bellen, typen of mailen.**

Ik merk dat de werkdruk steeds groter wordt. Er is heel veel werk, er zijn weinig mensen en er is veel gedoe op de projecten. Bovendien worden de opgaven steeds complexer en de burgers steeds mondiger. Dit levert een te grote belasting voor mijn projectmanagers op. Ik zie dat mijn projectmanagers bij te weinig personele capaciteit harder gaan werken. Ik merk dan ook dat projectmanagers vroeg in de ochtend of laat in de avond nog mailtjes sturen. Ik spreek mijn projectmanagers daar dan op aan want ik vind dat mijn projectmanagers het goede voorbeeld aan hun projectteamleden moeten geven. Het ziekteverzuim op mijn afdeling is heel laag en het laagste van de hele organisatie. Ik geloof hier niet in. Ik denk dat mijn projectmanagers niet op willen geven en blijven doorwerken ook als ze daar eigenlijk te ziek voor zijn. Want met buikloop kun je ook bellen, typen of mailen. Bij mijn afdeling is sprake van verborgen ziekteverzuim.

5. Ik word er pas bij geroepen als de stront al tegen het plafond zit.

Ik word er vaak pas in een laat stadium bijgehaald, eigenlijk pas als de stront al tegen het plafond aan zit. In teams is er altijd gedoe. Bij grotere projecten en teams is de afstand ook groter. In principe lossen projectmanagers zelf hun eigen problemen op en stellen ook hun eigen teams samen. Ik heb het belang om ook de zwakkere broertjes in projecten in te zetten. Projectmanagers regelen de opdrachtschrijving en offerte met de opdrachtgever. Ik heb nu geen rol meer in het bewaken van de kwaliteit van de offertes. Als ik er dan word bijgehaald is er vaak al veel gebeurd en kan ik alleen nog maar in het team ingrijpen. Ik vind het vaak lastig om te beoordelen of het probleem in de samenwerking tussen de projectmanager en de opdrachtgever zit of dat de opdracht niet realistisch is. Gelukkig heb ik inhoudelijke ervaring en ervaring als projectmanager.

6. Ik heb geleerd om rolvast te handelen.

Ik ben voordat ik opdrachtgever werd ook projectmanager geweest. Ik vond het in het begin moeilijk om me niet met de inhoud en het projectteam te bemoeien. Ik heb geleerd om meer afstand te houden. Ik voel met het prettigste bij een gelijkwaardige samenwerking. Ik vind dat de opdrachtgever en de projectmanager ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik wil sparren met een projectmanager. Een projectmanager en een opdrachtgever horen loyaal aan elkaar te zijn. Ik vind het vervelend als een projectmanager een gesloten houding heeft en keuzes of problemen niet met me deelt. Ik moet voldoende tijd hebben om me in een project te kunnen verdiepen en mijn rol in te kunnen vullen. Ik ben geen incidentenmanager. Als het niet loopt met een projectmanager dan probeer ik mijn rolinvulling aan te passen. Als het dan nog niet werkt dan ga ik het gesprek met de lijnmanager aan over coaching of vervanging. Ik doe dit niet graag.

Sociale complexiteit: interacties (samenwerkingspatronen)**7. Ik ben van 'een meewerkend voorman een meedenkend voorman' geworden.**

Ik vind dat de afstand van de lijnorganisatie naar projecten te groot is geworden. Na de reorganisatie zijn grote groepen ontstaan. Het was de bedoeling een groep niet groter te maken dan 25 á 30 medewerkers. Echter met de enorme hoeveelheid werk en de grote aantallen ingehuurd medewerkers bestaan de huidige groepen uit 60 á 75 medewerkers. Ook is mijn rol veranderd. Ik ben van meewerkend voorman een meedenkend voorman geworden. Mijn primaire taken zijn het ontwikkelen van mijn medewerkers en de organisatie. Ik heb geen inhoudelijke rol in de projecten. Ik richt me op HRM, capaciteitsmanagement en coaching. Ik wil graag dat mijn medewerkers zich ontwikkelen. Ik vind dat mijn projectmanagers niet te lang op één project ingezet moeten worden. Bij een heel groot project vind ik dat je één jaar krijgt om te landen, drie jaar krijgt om in control te raken en na vijf jaar gaat wisselen van project. Opdrachtgevers vinden het niet fijn als ik voorstel om een goed functionerende projectmanager te wisselen.

8. Ik vind het altijd complex als het misgaat.

Als het mis gaat in een project krijg ik een nota voorgelegd waarin het probleem wordt geschetst en handelingsperspectieven worden gegeven. Dit is één versie van het verhaal waar ik op moet acteren. Voor deze functie ben ik ook een periode projectmanager geweest. Projectmanagers kijken vanuit een ander perspectief. Omdat ik er verder vanaf sta zie ik meer. Ik vind ingrijpen in slecht lopende teams het moeilijkste. Laatst heb ik met een aantal afdelingshoofden bij elkaar gezeten om een slecht lopend team te bespreken. Na twee uur praten gingen we uit elkaar zonder oplossing. Bij de deur hield één van de afdelingshoofden ons tegen. We kunnen niet weg gaan zonder een besluit te nemen. We hebben toen besloten om veranderingen in het team aan te brengen. Ik vraag me vaak af of een projectmanager kostenoverschrijdingen wel op tijd meldt. Ik vind het moeilijk om goed te timen. Wanneer grijp ik in? De afstand tot het project is groot. Vaak weet ik toch niet goed wat er in projecten en teams gebeurt.

9. Ik breng altijd alleen maar goed nieuws.

Ik bespreek mee- en tegenvallers op een project met verantwoordelijke bestuurder. In mijn contacten met een bestuurder meld ik altijd goed nieuws. Immers, bij een meevaller kan het geld voor iets anders worden besteed. En door een tegenvaller op tijd te melden kan de bestuurder nog bijsturen. Ik vind dat een projectmanager open, integer en betrouwbaar moet zijn. Ik vind dat een projectmanager tijdig problemen bij me moet melden en deze niet te lang bij zich houden. Een projectmanager mag nooit liegen. Wel weet ik uit mijn eigen ervaring als projectmanager voor deze functie dat kiezen van het moment waarop je mee- en tegenvallers meldt best moeilijk is. Je kunt er namelijk naderhand niet zo makkelijk meer op terugkomen. En vaak weet je zelf ook niet altijd zeker of dit het laatste beeld is en of dit beeld voldoende stabiel is om het te delen.

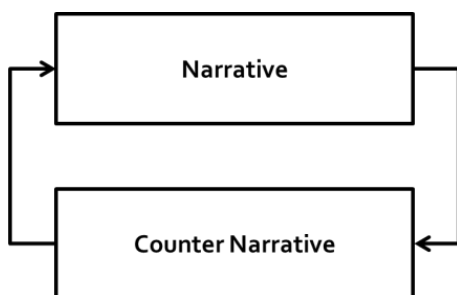
6 Analyse en reflectie

Voor de analyse van de 9 cases beschrijvingen wordt onderstaande tabel gebruikt. Hierbij wordt zowel gekeken naar het narrative (verhaal) als het counter narrative (tegenverhaal). Het narrative en het counter narrative zijn elkaars polariteit en zitten ook in elkaars allergie.

	Psychologische complexiteit		Sociale complexiteit		
	Cognities	Intuïtief gedrag			
Projectmanager	X	X	}	}	}
Lijnmanager	X	X			
Opdrachtgever	X	X			

Tabel 6.1: Rollen en de vormen van complexiteit

Elk combinatie van een narrative en counter narrative wordt kort weergegeven met een metafoor.



Uit de combinatie van het narrative en het counter narrative (elkaars allergieën) kan een patroon worden gehaald. De allergieën werken namelijk een tegenreactie bij elkaar op waardoor er een patroon (lus) ontstaat. Zo ontstaan in totaal negen patronen. Deze patronen worden geanalyseerd en verklaard met de theorie (zie 3).

Figuur 5.1: Narrative en Counter Narrative

Psychologische complexiteit: cognities (uitspraken, metaforen en zelfbeelden).

1. Cognitie: 'Narrative: In control zijn: Goede projectmanager heeft alles onder controle.'

Dit is het verhaal dat een goede projectmanager een project op tijd en binnen budget en met de juiste kwaliteit oplevert. Het tegenverhaal betreft de projectmanager, die voor draagvlak met alle winden meewaait, proces op proces stapelt en een project financieel en qua planning volledig uit de hand laat lopen. Dus hierbij staan de zelfbeelden de projectmanager die in control is, en de procesmanager die draagvlak verwerft tegenover elkaar. Die zijn beide elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*.

2. Cognitie: 'Narrative: Moed en daadkracht tonen: Goede projectmanager is handig met regels.'

Dit is het verhaal van de goede projectmanager die de regels naar eigen inzichten toepast omdat er zoveel regels zijn dat hieraan niet voldaan kan worden. Hier tegenover staat een lijnmanager die staat voor het zorgvuldig omgaan met mensen en procedures. Het verhaal is dat voor het handig, slim en lenig toepassen van de regels en procedures durf en moed nodig is. Hierbij kan weerstand komen uit de organisatie en hier is dan weer enige handigheid nodig om deze te handelen of te omzeilen. Een goede projectmanager staat voor de zaak en het team en regelt dingen. Daar tegenover staat de lijnmanager of de organisatie, die weerstand biedt, niet wil, en eigenlijk wil dat de werkprocessen en afgesproken procedures netjes doorlopen worden. In dit narrative staan de zelfbeelden de moedige projectmanager die handig met regels is en de zorgvuldige lijnmanager die zorgvuldig met regels is tegenover elkaar. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*.

3. Cognitie: 'Narrative: Bestuursadviseur: Goede opdrachtgever is trouwe dienaar bestuurder.'

Dit is het verhaal van de gedelegeerde opdrachtgever die feilloos aanvoelt wat de bestuurder wil, goed contact heeft met de bestuurder, en adviseert over hoe de bestuurder de doelen en ambities het beste realiseert. Hiertegenover staat de gedelegeerde opdrachtgever, die de organisatie of het project vertegenwoordigd. Deze gedelegeerde opdrachtgever heeft een eigen strategie, meldt de voortgang zoals het de organisatie of het project uitkomt, laat zich niet sturen en ziet de bestuurder als een hinderlijke passant. Een besluit van bestuurder is het begin van een 'eigen proces of ambitie'. Hierbij speelt de vraag wie het nu eigenlijk voor het zeggen heeft, wie heeft de macht en hoe wordt die uitgeoefend. In dit narrative staat de loyale bestuursadviseur tegenover de eigenzinnige strategische bestuursadviseur. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*.

In onderstaande tabel staan de verschillende narratieven en polariteiten benoemd.

	Narrative	Counter narrative
Projectmanager	Project wordt op tijd en binnen budget met de juiste kwaliteit geleverd.	Project wordt met draagvlak van alle stakeholders en shareholders gerealiseerd.
Lijnmanager	De werkprocessen worden correct en volledig uitgevoerd en toegepast.	De werkprocessen worden rekkelijk toegepast. Er worden bochten afgesneden.
Opdrachtgever	Doelen en resultaten van de bestuurder worden loyaal nagestreefd.	Doelen en resultaten, die in belang van de organisatie zijn, worden nagestreefd.

Tabel 6.2: Psychologische complexiteit: Rollen en narratieven

Psychologische complexiteit: intuïtief gedrag (automatische patronen)

4. Intuïtief gedrag: Narrative: Harder werken: Goede projectmanager trekt alles naar zich toe.

Dit is het verhaal van de projectmanager die staat voor het project en de mensen en een tandje bijschakelt als dat nodig is. De reflex is dat ook bij te weinig personele capaciteit of bij

te veel werk of zelfs bij ziekte de projectmanager niet op geeft en zich maximaal inzet om de beloofde resultaten te boeken. Hierbij komt de beeldvorming: 'druk, druk, druk' naar boven. De rationele tegenhanger is dat de projectmanager de tijd en de rust neemt om bij topdrukte keuzes te maken, niet al het werk bij zich te houden of zelf gaat uitvoeren maar het werk delegeert naar de teamleden en samen met de teamleden prioriteert. Hierdoor wordt het belangrijkste werk opgepakt, raken de projectmanager en de projectteamleden niet overwerkt maar blijft er wel werk liggen. In deze narrative staat de projectmanager die alles naar zich toetrekt tegenover de projectmanager die prioriteert en delegeert. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie Ofman [*Lit 5*]. Door dit intuïtieve mechanisme diskwalificeert een projectmanager zijn projectteam op inhoud en op positie (teamrol). Dit is een ernstige persoonlijke overtreding, die lang blijft hangen.

5. **Intuïtief gedrag: Narrative: Projectteam saneren: Goede lijnmanager saneert als dat nodig is.**
Dit is het verhaal van de lijnmanager die bij problemen de projectmanagers en teamleden wisselt. Hierbij is de analyse van wat precies de oorzaken van het niet functioneren zijn minder belangrijk. De lijnmanager heeft een grotere afstand tot het project en de primaire reflex is om bij problemen mensen te vervangen. De rationele tegenhanger is dat de lijnmanager de tijd en de rust neemt om zelf een goede analyse te maken of deze door een coach te laten maken en ondersteuning aan te bieden. In deze narrative staat de sanerende en sturende lijnmanager tegenover de coachende lijnmanager. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie Ofman [*Lit 5*]. Door dit intuïtieve mechanisme diskwalificeert een lijnmanager de projectmanager op inhoud en op positie. Dit is een ernstige persoonlijke overtreding, die lang blijft hangen.
6. **Intuïtief gedrag: Narrative: Op andere stoel zitten: Goede opdrachtgever neemt het over.**
Dit is het verhaal van de opdrachtgever die bij problemen op de stoel van de projectmanagers gaat zitten, allerlei taken gaat overnemen en niet rolvast handelt. De primaire reflex van de opdrachtgever is om als het niet loopt taken van de projectmanager naar opdrachtgever toe te trekken. De rationele tegenhanger is de opdrachtgever, die bij ontevredenheid het gesprek aangaat, afspraken maakt over resultaten en rolinvulling en als dat nodig is ook over coaching. In deze narrative staat de hiërarchische opdrachtgever tegenover samenwerkende opdrachtgever. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie Ofman [*Lit 5*]. Door dit intuïtieve mechanisme diskwalificeert een opdrachtgever de projectmanager op inhoud en op positie. Dit is een ernstige persoonlijke overtreding, die lang blijft hangen.

	Narrative	Counter narrative
Projectmanager	Projectmanager maakt keuzes en delegeert taken aan projectteamleden	Projectmanager gaat harder werken en neemt taken projectteamleden over.
Lijnmanager	Lijnmanager coacht projectmanager en andere projectteamleden.	Lijnmanager vervangt projectmanager en andere projectteamleden.
Opdrachtgever	Opdrachtgever houdt zich aan de rolverdeling met de projectmanager.	Opdrachtgever gaat op de stoel van de projectmanager zitten.

Tabel 6.3: Intuïtief gedrag: Rollen en narratieven

Sociale complexiteit: interacties (samenwerkingspatronen)

7. **Interactie: Narrative: Inhoudelijk meewerken: Goede lijnmanager werkt inhoudelijk mee.**
Dit is het verhaal van de lijnmanager die verstand van de inhoud heeft en meewerkt en aan management by walking around doet. Het beeld bij deze narrative is dat de lijnmanager het slimste jongetje van de klas is dus eigenlijk alles beter kan dan de anderen. Bij problemen kan de lijnmanager vanwege de korte lijntjes en een goede kennis van zaken meedenken en

meesturen en snel anticiperen. Dit voorkomt problemen bij de uitvoering van projecten en samenwerking met de opdrachtgever. Hierbij is de autonomie van de projectmanager kleiner. Hier tegenover staat de lijnmanager, die een grotere afstand tot de projecten heeft en alleen in beeld komt al er problemen zijn. Deze lijnmanager is beschikbaar voor ondersteuning en coaching van de projectmanager. Deze lijnmanager staat voor de professionele ontwikkeling van de achterliggende organisatie. Hierbij is de autonomie van de projectmanager groter. In deze narrative staat de meewerkende voorman tegenover de meedenkende voorman. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*. Dit mechanisme gaat op betrekkingniveau over inclusie (wie hoort erbij). Op betrekkingniveau speelt de vraag of de lijnmanager en de projectmanager elkaars rollen en inhoudelijke kwaliteiten accepteren.

8. **Interactie: Narrative: Tijdig interveniëren: Goede opdrachtgever grijpt op goede moment in.**
Dit is het verhaal van de opdrachtgever die voldoende autonomie aan de projectmanager en het projectteam geeft, en als het nodig is op het juiste moment ingrijpt. Bij problemen schat de opdrachtgever in wanneer het tijd is om de situatie vanuit een breder perspectief te bekijken en in te grijpen. De interactie tussen de opdrachtgever en de projectmanager betreft het dilemma wanneer de sturing verschuift van de projectmanager naar opdrachtgever en andersom. Dus waar ligt de sturing en hoeveel autonomie heeft de projectmanager. In deze narrative staat de sturende opdrachtgever (portfolio) tegenover de sturende projectmanager (project). Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*. Dit mechanisme gaat over erkenning en op betrekkingniveau over affectie (onderlinge afstand). De vraag speelt of de opdrachtgever en projectmanager elkaars rollen accepteren.
9. **Interactie: Narrative: Tijdig informeren: Goede projectmanager levert tijdig goede informatie.**
Dit is het verhaal van de projectmanager die op het juiste moment de juiste informatie aan de opdrachtgever levert. Dit kan bijvoorbeeld informatie zijn over financiële mee- of tegenvallers en het wel of niet halen van een planning. Deze informatie kan dan door de opdrachtgever met de bestuurder worden gedeeld. Daar tegenover staat de gesloten projectmanager, die strategisch met informatie omgaat, informatie afschermt, lang bij zich houdt waardoor de opdrachtgever niet kan bijsturen en de bestuurder onvoldoende kan informeren of laten besluiten. In deze narrative staan het open delen van voortgangsinformatie en het afschermen en strategisch melden van voortgangsinformatie tegenover elkaar. Die zijn elkaars polariteit *Thölke [Lit 9]* en zitten in elkaars allergie *Ofman [Lit 5]*. Dit mechanisme gaat over erkenning en communicatie op betrekkingniveau (controle: 'wie is up' en 'wie is down').

	Narrative	Counter narrative
Projectmanager	Projectmanager deelt informatie project open, transparant en tijdig.	Projectmanager schermt informatie project af en deelt en meldt deze strategisch.
Lijnmanager	Lijnmanager werkt mee in projecten, loopt langs, denkt en stuurt mee.	Lijnmanager faciliteert projecten, richt zich op organisatieontwikkeling en HRM.
Opdrachtgever	Opdrachtgever geeft verantwoordelijkheid, houdt afstand en grijpt tijdig in.	Opdrachtgever zit kort op het project, is goed geïnformeerd en stuurt mee.

Tabel 6.4: Sociale complexiteit: Rollen en narratieven

In de *bijlagen 9.5 en 9,5* zijn de 9 combinaties van een narrative en counter narrative uitgewerkt in werkingsmechanismen (*figuur 5.1*). Hierbij is het voorbeeld gevolgd van *Vermaak [Lit 12]*.

7 Interventies en conclusies

Terug naar de hypothese

In deze eindopgave is gekeken naar het systeem projectmanager, lijnmanager, opdrachtgever. Hierbij is gekeken naar het ongemak, dat voortkomt uit psychologische en sociale complexiteit en automatische gedragspatronen. Uit de interviews en de analyse blijkt dat de actoren in het systeem zich niet bewust zijn van de zelf gecreëerde en geleefde verhaal en de eigen positie in de polariteit. Actoren zijn zich onvoldoende bewust van het feit dat er ook andere gecreëerde en geleefde verhalen bestaan. De actoren in het systeem kijken vanuit het eigen perspectief en verkondigen de eigen werkelijkheid en nemen de andere perspectieven en werkelijkheden niet goed waar (narratieve gevangenis). De spanning tussen de verschillende perspectieven en werkelijkheden wordt als 'ongemak' ervaren. Opvallend is dat weinig gereflecteerd wordt op de wijze waarop met psychologische en sociale complexiteit worden omgegaan. Geconstateerd wordt dat de benodigde psychologische kennis en bijbehorende sociale vaardigheden ontbreken. Hiermee wordt de hypothese door de interviews en analyse aannemelijk gemaakt en bevestigd.

De belangrijkste conclusies

1. Bij de *psychologische complexiteit* ligt het accent op (a) de beheersing van projecten, (b) lenig omgaan met procedures in een hiërarchische omgeving en (c) de relatie met de bestuurder.
2. In het geval van bestuurlijke druk, spanning of onzekerheid zijn de *automatische patronen*: (a) een projectmanager, die harder gaat werken, (b) een lijnmanager, die gaat schuiven met mensen en (c) een opdrachtgever, die op de stoel van de projectmanager gaat zitten te zien.
3. Bij de *sociale complexiteit* ligt het accent op (a) het ontwikkelen van de medewerkers en de organisatie, (b) het goed beheren van en sturen op de accounts en portofolio's en (c) het op de juiste wijze informeren van de bestuurder en bestuurlijke besluiten voorbereiden.
4. Dit speelt tegen de achtergrond dat de maatschappelijke opgaven steeds complexer worden, maatschappelijke actoren steeds mondiger worden, de opgaven steeds meer over de grenzen van de verschillende organisaties (meerdere opdrachtgevers en lijnmanagers) moeten worden opgelost en gewerkt wordt met complexe contractvormen met de marktpartijen. Het wordt dus steeds complexer en ongemak zal ook steeds vaker en intenser spelen.
5. Het belang van goed omgaan met ongemak wordt steeds groter en de psychologische en psychodynamische aspecten van het omgaan met ongemak wordt door de actoren in het systeem onvoldoende herkend. Het is belangrijk dat dit inzicht wordt vergroot en de actoren in plaats van bewust onbekwaam, eerst bewust bekwaam en dan onbewust bekwaam worden.

De Interventies

De belangrijkste interventie is projectmanagers, lijnmanagers en opdrachtgevers zich bewuster worden van de eigen zelfbeelden en posities in de polariteiten in de psychologische en sociale complexiteit die een rol spelen bij infrastructurele gebiedsopgaven. Het goed leren kennen en doorgronden van de eigen persoonlijke en organisatie narratieven speelt een belangrijke rol. In gele blauwe technische georiënteerde organisaties (*de Caluwé [Lit 1]* en *bijlage 9.7*) is de kennis over inhoudelijke complexiteit (inhoudelijke opgave) en contextuele complexiteit (stakeholders en shareholders) meer dan voldoende. Dit geldt niet voor de psychologische en sociale complexiteit.

Het is belangrijk om de bewustwording en het inzicht te vergroten en niet om modellen te ontwikkelen of methoden te trainen. De interventies betreffen het vergroten van het inzicht in de eigen persoonlijke denk- en werkpatronen en de interactiepatronen van het organisatiesysteem waarin wordt gewerkt. Dit gaat verder dan een rationele analyse. De benodigde interventies zullen zich richten op reflectie en ervaringsleren (wit en groen, *de Caluwé [Lit 1]* en *bijlage 9.7*).

De interventies om het inzicht in de psychologische complexiteit van het werk te vergroten

Voor het vergroten van het inzicht in de *psychologische complexiteit* van ongemak is het van belang om aandacht te besteden aan de zelfbeelden van de individuen, de projecten of programma's en de achterliggende organisaties. Welke overtuigingen, verhalen, normen en waarden en historie zijn er verstopt in de onderstromen en voeden eventueel ongemak (witte interventie). En welke kennis en vaardigheden moeten worden aangeleerd om hier mee om te kunnen gaan (groene interventie). In *bijlage 9.5* zijn als eerste analyse een aantal werkingsmechanismen uitgewerkt. Het is van belang dat deze met de betrokkenen worden gedeeld en nader uitgewerkt.

Voor het delen van zelfbeelden, aannamen, achterliggende overtuigingen en beelden en de werking en invloed daarvan zijn verschillende narratieve gespreksmethodieken beschikbaar. Hierbij kan worden gedacht aan externaliserende, reauthoring of remembering-gesprekken (zie voor een uitleg *bijlage 9.9*) en metalliserend coachen (*van Ass [Lit 15]*).

De interventies om het inzicht in de automatische patronen te vergroten

Voor het vergroten van het inzicht in de *automatische patronen* is het belangrijk om deze met de betrokken te delen en nader te duiden. Hiervoor zijn in *bijlage 9.5* als eerste analyse een aantal werkingsmechanismen uitgewerkt. Interventies moeten zich richten op reflectie en ervaringsleren.

Voor het verkrijgen van meer inzicht in automatische gedragspatronen zijn verschillende methoden beschikbaar. Hierbij kan worden gedacht aan de methoden die onder de interventies om het inzicht in de sociale complexiteit te vergroten worden genoemd (*van Ass [Lit 15]*).

De interventies om het inzicht in de sociale complexiteit van het werk te vergroten

Voor het vergroten van het inzicht in de *sociale complexiteit* is het belangrijk om aandacht te besteden aan de interactiepatronen tussen de betrokkenen en wat deze interactiepatronen in gang zet. Het is hierbij van belang om te weten welke aspecten op betrekkningsniveau daarbij spelen en hoe deze beïnvloed kunnen worden. In *bijlage 9.5* zijn als eerste analyse een aantal werkingsmechanismen uitgewerkt. Interventies moeten zich richten op reflectie en ervaringsleren.

Voor het verkrijgen van meer inzicht in de onderlinge interactiepatronen zijn verschillende methoden beschikbaar. Hierbij kan worden aangesloten bij de interventies die worden gebruikt bij groepen in de verschillende groepsfasen (zie *bijlage 9.10*). Immers bij de ontwikkeling van de samenwerking tussen de projectmanager, de lijnmanager en de opdrachtgever spelen dezelfde aspecten (inclusie, controle, affectie) als bij de fasen van de ontwikkeling van een projectteam (*Remmerswaal [Lit 8]*). Ook kan worden gedacht aan methoden die zich richten op systeemanalyse of het coachen van groepen zoals organisatieopstellingen en team coaching (*van Ass [Lit 15]*).

Tot slot

In deze eindopdracht is uit een eerste serie interviews en bijbehorende eerste analyse het belang van de psychologische en sociale aspecten bij samenwerking in complexe infrastructurele en gebiedsgerichte opgaven gebleken. Meer inzicht in de psychologische en sociale factoren van ongemak is een belangrijke succesfactor voor het welslagen van deze projecten. De betrokkenen zijn onvoldoende geschoold en getraind in deze onderwerpen. Het onderzoek verdient dan ook zeker op- en navolging. En dit begint 'slightly different' met het vergroten van het inzicht in de werking van de psychologische en sociale aspecten en het trainen van vaardigheden bij de projectmanager, lijnmanager en opdrachtgever. Hierbij kan delen van de ervaringen tussen de gemeenten Amsterdam en Rotterdam, ProRail en Rijkswaterstaat ook een belangrijke rol spelen.

8 Literatuur

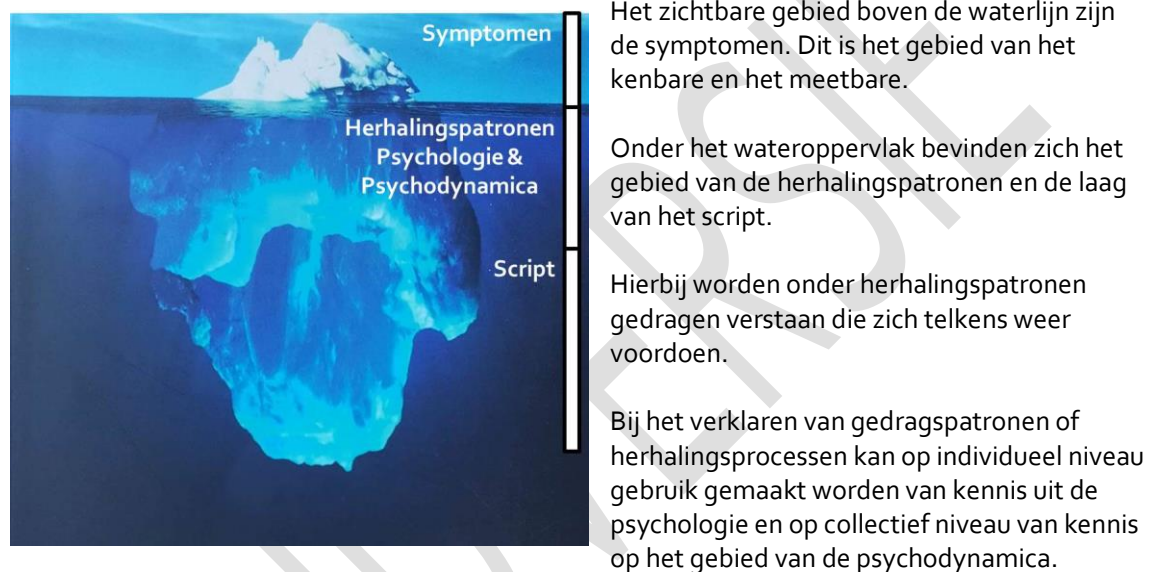
- [Lit 1]. Caluwé de, Leon, Vermaak Hans
Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige
Kluwer, 2002, ISBN 90 140 6158 7
- [Lit 2]. Ganzevoort, Ruud
De praxis als verhaal. Narrative en praktische theologie
Kok Kampen, 1998, ISBN 90 435 0014 3
- [Lit 3]. Kahneman, Daniel
Ons feilbaar denken. Thinking fast and slow
Business contact, 2016, ISBN 978 904 7009 009
- [Lit 4]. Kuipers, Hans Jan
Vertellen wie we zijn. Levensverhalen bij Ricoeur
School of Social Work, Hogeschool InHolland
2010
- [Lit 5]. Ofman, Daniel
Bezieling en kwaliteit in organisaties.
Kosmos Uitgevers, 2017, ISBN 978 9021 5359 37
- [Lit 6]. Olgers, Jos
De binnenwereld spreekt.
De psychodynamica van hypnotherapie, psychotherapie en voice dialogue.
OvW training, 2017 ISBN 978 94 6345 142 0
- [Lit 7]. Olthof, Jan, Vermetten, Eric
De mens als verhaal.
Narratieve strategieën in psychotherapie voor kinderen en volwassenen
De Tijdstroom, 1994, ISBN 90 352 1483 8
- [Lit 8]. Remmerswaal, Jan
Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk
Nelissen Soest, 2004 ISBN 90 244 1648 5
- [Lit 9]. Thölke, Jürg M
Method of discourse analysis, third person view
- [Lit 10]. Thölke, Jürg M
De ijsberg opnieuw bekeken.
- [Lit 11]. Janse, H.W, Valk van der, E.J.M, Weggemans, TJ
De organisatieopstelling. Zonder woorden in gesprek
MO Nummer 5, 2007
- [Lit 12]. Vermaak, Hans
Plezier beleven aan taaie vraagstukken.
Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid
Vakmedianet, 2009, ISBN 978 6276 076 9
- [Lit 13]. Thölke, Jürg M
Product feature management: a multiple case investigation into the nature of product
features and product feature decision making.
Delft University of Technology, 1998
- [Lit 14]. Thölke, Jürg M, Herder-Wynne, F, Siepmann, G
Vonken van vernieuwing.
HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting, 2015
- [Lit 15]. Ass van, Susan
Het coachingsmethoden boek
Boom Nelissen, 2011

9 Bijlagen

9.1 De ijsberg opnieuw bekeken

Thölke [Lit 9] heeft een moderne vertaling van het bekende ijsbergmodel van McClelland gemaakt. Deze modelvertaling geeft een goed beeld van het begrip onderstromen. McClelland is bekend geworden met zijn motivatietheorie. Aan de hand van een ijsberg laat McClelland zien hoe gedrag verklaard kan worden. Boven de waterlijn is het topje van de ijsberg te zien. Dit vergelijkt McClelland met het zichtbare gedrag en de zichtbare kennis van mensen. Onder de waterlijn bevindt zich het grootste gedeelte van de ijsberg. Hier bevinden zich onbewuste en onzichtbare overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven van mensen.

In Thölke [Lit 9] wordt de ijsberg in drie verschillende gebieden ingedeeld.



Het zichtbare gebied boven de waterlijn zijn de symptomen. Dit is het gebied van het kenbare en het meetbare.

Onder het wateroppervlak bevinden zich het gebied van de herhalingspatronen en de laag van het script.

Hierbij worden onder herhalingspatronen gedragen verstaan die zich telkens weer voordoen.

Bij het verklaren van gedragspatronen of herhalingsprocessen kan op individueel niveau gebruik gemaakt worden van kennis uit de psychologie en op collectief niveau van kennis op het gebied van de psychodynamica.

Figuur 9.1: De ijsberg opnieuw bekeken

Herhalingsprocessen worden in de literatuur met 'patronen' of 'parallelproces' aangeduid. Veenbaas en Hjort maken bij gedragspatronen onderscheid tussen een oorsprongssysteem en een werksysteem. Thuis een patroon aangeleerd dat wordt aangeduid met de magische plek.

In teams en organisaties wordt een andere plek aangeboden. Veenbaas en Hjort noemen deze plek de aangeboden plek. Het is de plek, die door de heersende wordt bevestigd. Dit is een onbewust proces en is vaak tegengesteld aan wat bewust wordt beweerd. Zo wordt aan nieuwelingen op een onbewuste laag vanuit het hele systeem aangegeven wat de 'juiste plek' is.

Vanuit een systemisch perspectief is het van belang om de dienende plek te ontdekken. Dit is de plek waar vanuit een medewerker een goede gezonde bijdrage kan leveren aan de gezondheid van het systeem en aan de gezondheid van zichzelf. De dienende plek kan alleen worden ingenomen als deze de eigen magische plek ook bevat of omsluit. Dit leidt tot meer bewustzijn en daardoor tot de grootst mogelijke autonomie binnen de kaders van het huidige systeem.

Daarnaast kan ook nog het script worden onderscheiden. Naast mensen ontwikkelen ook organisaties een script. Een script bestaat uit relevante leerervaringen uit het verleden. De accumulatie van leerervaringen vormt de cultuur van een organisatie met vaststaande overtuigingen, normen en waarden. In het script zijn de standaard patronen verborgen. Deze bepalen in hoge mate het 'normale handelen'.

9.2 Narratieve psychologie

Narratieve psychologie is een vorm van psychologie, die zich bezighoudt met wat de mens over zichzelf vertelt. 'Narratief' komt van het Latijnse woord 'narratio', verhaal. De narratieve psychologie bouwt op de veronderstelling dat mensen hun identiteit construeren door het vertellen van verhalen over zichzelf en over wat hen overkomt *Ganzevoort [Lit 2], Olthof [Lit 7]*.

De narratieve psychologie stelt dat menselijk denken, interpreteren, voorstellingen maken, en het maken van morele keuzes gebeurt in verhaalstructuren. Mensen ontlene zin en betekenis aan het doorgeven van hun belevenissen in de vorm van vertellingen *Ganzevoort [Lit 2], Olthof [Lit 7]*. Afzonderlijke gebeurtenissen worden echter niet vanzelfsprekend als verbonden gezien. De verbindingen en opeenvolgingen krijgen in een zogenaamd 'proces van narrativering' vanuit het subject een eigen vorm.



In de narratieve psychologie staat de aanname centraal dat we in een door verhalen gevormde wereld leven. Mensen creëren betekenis door ervaringen te structureren in temporeel betekenisvolle en samenhangende gebeurtenissen: verhalen met een plot. Deze aanname impliceert dat onze zelfidentiteit een geconstrueerd narratief is. De ontwikkeling van zelfidentiteit vraagt om reflectiviteit *Ganzevoort [Lit 2], Olthof [Lit 7]*.

Figuur 9.2: Betekenis geven

Paul Ricoeur is de grondlegger van de narratieve psychologie en narratieve identiteit *Kuipers [Lit 4]*. In 1986 gaf Paul Ricoeur een lezing (Gifford Lectures, sinds 1889) in Edinburgh in Schotland. Deze lezing heeft Paul Ricoeur in 1990 gepubliceerd in 'Soi-même comme un autre'.

In deze publicatie staat het begrip 'narratieve identiteit' centraal *Kuipers [Lit 4]*. Volgens Paul Ricoeur is het beeld dat mensen van hun persoonlijke identiteit vormen verbonden met de contacten, die mensen hebben met de omgeving. Paul Ricoeur stelt dat mensen verhalen aan andere vertellen om het leven van zichzelf de moeite van het vertellen waard is. Het constante aspect van een levensverhaal vat Ricoeur samen met het woord 'mêmté'. Dit betekent 'dezelfde'.

Anderzijds stelt Paul Ricoeur dat elk verhaal dat mensen over eigenheid en uniciteit vertellen onlosmakelijk verbonden is met uitingen, die afkomstig zijn uit de omgeving. Het gaat er dan om dat vertellers zich willen onderscheiden, dat verteller initiatieven hebben genomen om iets aan de bestaande situatie toe te voegen, wat uniek is. Dat noemt Ricoeur 'ipsété'.

Narratieve gevangenis

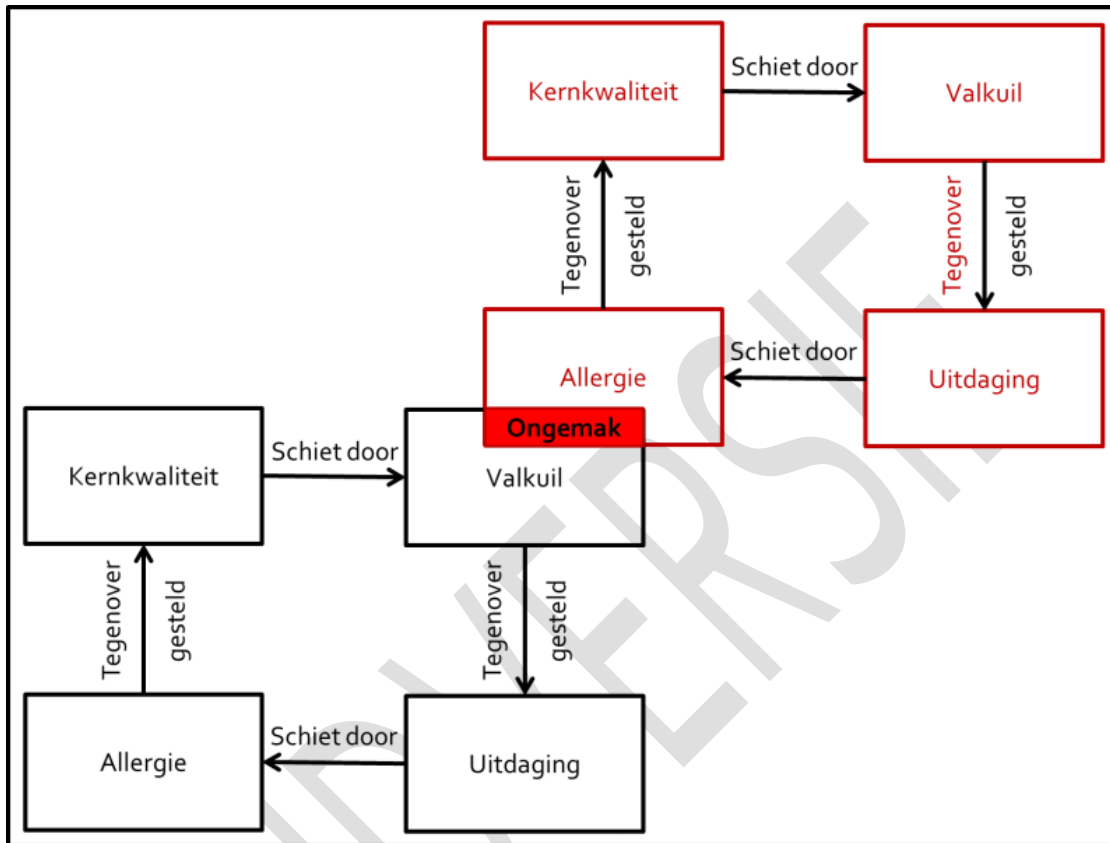
Boje gaat er van uit dat iedereen voortdurend aan het vertellen is, maar niet voortdurend aan het luisteren naar alles wat verteld wordt. Wanneer je aan het vertellen bent, ben je van binnen met een andere vertelling bezig. Terwijl je luistert neem je al luisterend afstand van wat gezegd wordt en vertel je een ander verhaal aan jezelf. Het interne vertellen gaat op hetzelfde moment als het daadwerkelijke vertellen en als het luisteren. Dit wordt de 'narratieve gevangenis' genoemd.

Narratieve paradox

De theorie van Paul Ricoeur over de narratieve identiteit verklaart de paradox van de continuïteit van de zelfidentiteit tijdens verschillende fasen van een mensenleven door te stellen, dat het individu altijd de eenheid van een betekenisvolle levensgeschiedenis probeert te zien, die verschillende levensfasen in tijd met elkaar verbindt *Kuipers [Lit 4]*.

9.3 Kernkwadrant van Ofman

Voor de vertaling van 'ongemak' kan gebruik gemaakt worden van het kernkwadrant van *Ofman* [Lit 5]. Ongemak komt dan bijvoorbeeld overeen met de confrontatie tussen enerzijds de allergie van de projectmanager en anderzijds de kernkwaliteit van de lijnmanager of opdrachtgever.



Figuur 9.3: Kernkwadrant van Ofman

9.4 Overlevingsmechanismen

Overlevingsmechanismen zijn gebaseerd op een basispatroon *Olgers* [Lit 6]. Mensen leren dit basispatroon aan om met problemen om te gaan. Enkele bekende overlevingsmechanismen zijn:

- *Actief aanpakken*: het probleem analyseren en oplossen.
- *Sociale steun zoeken*: troost, begrip zoeken bij anderen, samen met ander probleem oplossen.
- *Vermijden*: het probleem ontkennen en vermijden.
- *Palliatieve reactie*: men richt zich op andere zaken dan het probleem. In extreme vorm kan dit leiden tot verslavingen.
- *Depressief reactiepatroon*: piekeren, zichzelf de schuld geven, twijfel aan zichzelf.
- *Expressie van emoties*: het probleem leidt tot frustratie, spanning en agressie.
- *Geruststellende gedachten en wensdenken*: men houdt zich voor dat het probleem vanzelf wel goed komt of dat anderen het nog veel zwaarder hebben.

In het Engels wordt over coping gesproken *Olgers* [Lit 6]. Coping wordt in drie groepen verdeeld:

- 1 Emotie of probleemgerichte coping
Bij *emotionele coping* wordt gekeken naar de manier waarop iemand met nare innerlijke gevoelens omgaat, al dan in relatie tot een ander.
Bij *probleemgerichte coping* staat de manier waarop iemand met problemen omgaat centraal.
- 2 Toenaderende of actieve coping en vermijdende of passieve coping
Bij *toenaderende of actieve coping* pakt iemand de problemen, die optreden, meteen op.
Bij *vermijdende of passieve coping* trekt iemand zich bij stressvolle situaties terug.
- 3 Primaire en secundaire coping
Bij *primaire coping* probeert iemand stressvolle situaties te begrijpen en deze situaties aan de eigen wensen aan te passen.
Bij *secundaire coping* probeert iemand zich juist aan deze situaties aan te passen.

Er zijn honderden verschillende overlevingsmechanismen te bedenken *Olgers* [Lit 6]. Deze mechanismen hebben allemaal het doel dat iemand zo goed mogelijk in het leven kan staan en met problemen om kan gaan. Overlevingsmechanismen zijn aangeleerde overlevingspatronen om met de pijn van niet gehoord, niet gezien, bestraffing, of ontkenning om te gaan. Deze overlevingsmechanismen zijn ontwikkeld in een bepaalde omgeving en tijdgeest in een andere of nieuwe omgeving of tijdgeest minder effectief. Om een overlevingsmechanisme af te leren moet vaak eerst de pijn weer worden opgezocht en in het bewustzijn worden gebracht. Omdat mensen notoire pijnvermijders zijn gaat dit niet vanzelf maar is coaching of therapie nodig.

9.5 Werkingsmechanismen

In onderstaand plaatje zijn alle werkingsmechanismen samengevat.



Figuur 9.5: Werkingsmechanismen

9.6 Systeembenadering

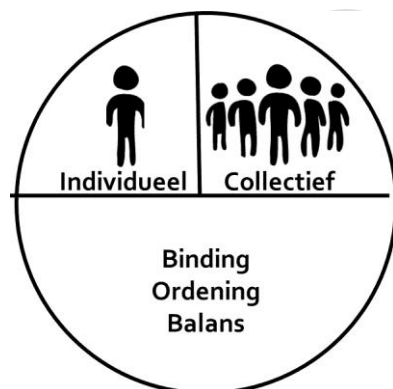
In *Janse [Lit 11]* wordt ingegaan op de systeembenadering en organisatieopstellingen. De systeembenadering wordt al langer gebruikt om organisatieprocessen te verklaren. Vaak is sprake van een hiërarchische benadering. Hierbij wordt verondersteld dat het systeem vanuit één centraal punt en perspectief kan worden bestuurd. Echter tegenwoordig gaat het veel meer over de verandering van de verhouding, samenwerking en coproductie tussen actoren. Er is sprake van een netwerk in plaats van een hiërarchie. Vanuit deze visie is het vanzelfsprekend dat er binnen organisaties en tussen organisaties onderling meerdere werkelijkheidsdefinities bestaan.

Door de erkenning van het bestaan van meerdere werkelijkheidsbeelden binnen organisaties zijn er nieuwe methoden ontwikkeld die hier expliciet rekening mee houden. Voor het ontdekken en zichtbaar maken van werkelijkheidsdefinities kan worden gedacht aan de methode van:

- hidden competing commitments (Schoenmakers);
- het circulaire interview of constructief roddelen (Choy en Spanjersberg);
- presencing (Senge);
- organisatieopstellingen.

Het **circulaire interview** brengt niet effectieve interactiepatronen tussen personen in beeld, doorbreekt deze en vervangt deze door positievere patronen. De negatieve intenties, die aan elkaars gedrag worden toegeschreven, worden uitgesproken. Dit gebeurt zonder dat dit tegengesproken kan worden. Voorafgaand aan het circulaire interview worden de relaties in kaart gebracht met behulp van een vragenlijst en interviews. Het interview bestaat uit meerdere rondes waarin vragen worden beantwoord door een aantal deelnemers. De vragen gaan over de andere deelnemers. Er wordt op een constructieve manier over elkaar gesproken om beelden van elkaar helder te krijgen. De deelnemers krijgen te horen wat anderen van hen denken zonder dat ze kunnen reageren.

Met deze methoden wordt het innerlijke weten aangesproken.. Hierbij zien we niet alleen wat we verwachten te zien maar geeft de ervaring van ongemak ons de richting aan wat moet gebeuren.



Met organisatieopstellingen *Janse [Lit 11]* kunnen ook de verborgen processen in organisatiesystemen zichtbaar gemaakt worden en betekenis worden gegeven. Hierbij wordt systeemtheorie ingezet. In de systeemtheorie wordt een organisatie gezien als een geheel aan met elkaar verbonden personen, die in hun onderlinge communicatie over en weer bewust of onbewust de toestand van het geheel mee laten spelen. Ingrijpende gebeurtenissen (fusie, reorganisatie) verstoren de ordening in een organisatie systeem waardoor het organisatiesysteem een nieuw evenwicht gaat zoeken.

Figuur 9.6: Organisationsysteem principes

Hierbij spelen drie principes een rol *Janse [Lit 11]*. Dit zijn het principe van

- 1 *binding*. Voor elke organisatie moet duidelijk zijn wie er wel en wie er niet bij hoort;
- 2 *ordering*: Van belang is duidelijk is welk ordeningsprincipe gehanteerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld zijn leeftijd of anciënniteit of functie. Als een leidinggevende op een fundamenteel niveau door een afdeling niet wordt geaccepteerd helpt een training voor coachend leiderschap niet;
- 3 *balans* (geven en nemen). Als medewerkers zich stelselmatig ondergewaardeerd voelen dan leidt dit tot allerlei problemen zoals een hoog ziekteverzuim. Hierbij is het salarisniveau van belang en ook het gevoel dat men een nuttige bijdrage levert en daarin erkend wordt.

Als er in een organisatie rondom een of meer van deze principes iets speelt of mis zit dan wordt dit op bewust niveau niet onderkend. Een organisatieopstelling kan dan helpen dit duidelijk te maken.

De systeembenadering houdt zich bezig met patronen, die zich tússten mensen afspelen. De individuele gedragingen, denkbeelden en verhalen worden als *reacties op de ander* beschouwd. De betekenis over het gedrag wordt bepaald door de context. Het gedrag van iemand is zowel de oorzaak als het gevolg. Een project of een organisatie is de context waarin de wisselwerking plaatsvindt. Het functioneren van een project of afdeling heeft invloed op het probleem en vice versa. Dit wordt de circulariteit van een systeem genoemd.

Mentaliseren

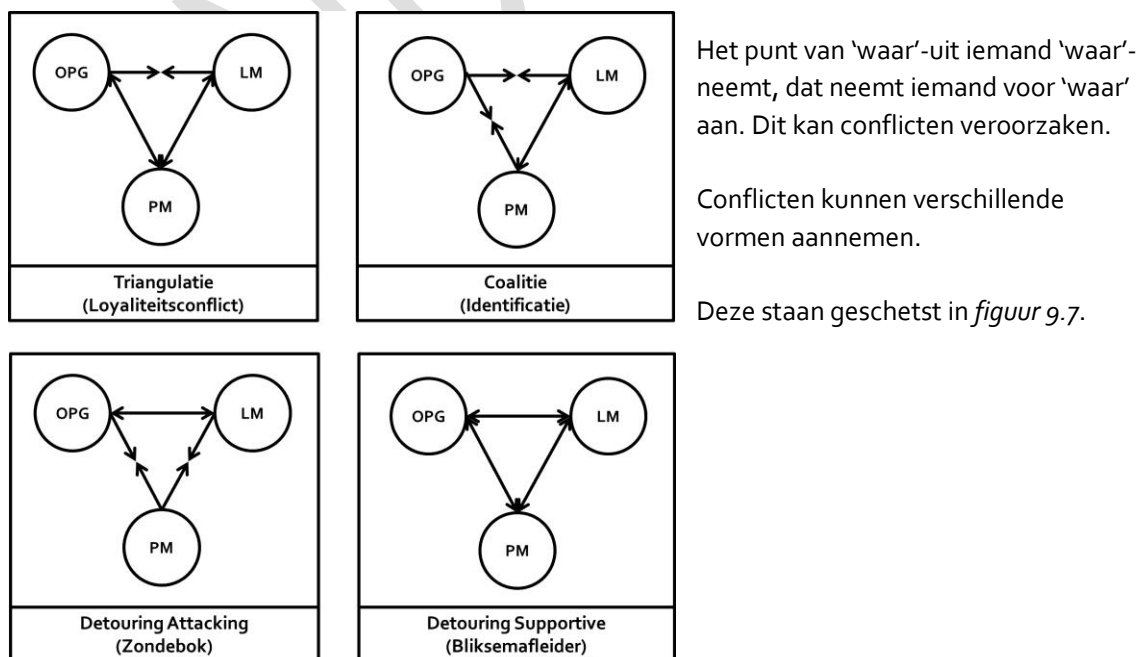
Mentaliseren is het vermogen om na te denken over de eigen innerlijke wereld en die van anderen. Mentaliseren speelt zich af tijdens de interactie tussen mensen bij samenwerken. Kenmerkend voor samenwerkingsrelaties waarbinnen goed gemetalliseerd wordt is de ontspannen houding tot elkaar. De samenwerkingspartners zitten niet vast op één gezichtspunt en zijn gericht op nabijheid en niet op het kwetsen van elkaar of elkaar op afstand houden. Binnen de relaties zijn problemen makkelijker op te lossen omdat problemen vanuit meerdere standpunten bekeken worden en men het perspectief van de ander wil horen. De partners blijven bij de eigen gevoelens en intenties (ze hebben het niet met stelligheid over de intenties van anderen). De partners hebben het gevoel invloed te hebben op wat er gebeurt en voelen zich niet overgeleverd aan de ander of de situatie.

Er zijn 4 vormen van slecht mentaliseren: (1) helemaal niet mentaliseren, (2) niet mentaliseren op één terrein (omdat iemand een traumatische situatie heeft meegemaakt), (3) pseudo mentaliseren (met zekerheid vertellen wat een ander voelt. Mentaliseren heeft het doel om eigen overtuigingen te bevestigen.), (4) verkeerd gebruik van mentaliseren (Mentaliseren om de ander te kwetsen.).

Iemand die woedend wordt kan niet meer mentaliseren. Als de ander daar angstig op reageert dan neemt ook het vermogen om te mentaliseren bij de ander af. Er kan dan een ondoordachte reactie volgen die een tegen reactie oproept. Dit is de 'inhibitie cirkel' van niet mentaliseren. De kans op star, controlerend en manipulerend gedrag neemt toe. Dit leidt tot escalaties en conflicten.

Conflicten

Mensen ontwikkelen betekenis over elkaars gedrag: *beliefsystems*. De betekenis over het gedrag van de andere beïnvloedt het gedrag van de ander. De waarheid bestaat niet.



Figuur 9.7: Soorten conflicten

9.7 Kleurdrukken en interventies

Kleurendrukken en de verschillende interventies

In *de Caluwé [Lit 1]* worden voor methoden voor verandering verschillende kleuren of kleurdrukken gebruikt. Hierbij gaat veranderen bij een geeldruk over een machtsspel. Hierbij staan de belangen centraal en wint de sterkste. Bij een blauwdruk staan de experts centraal en gaat veranderen over een goed implementatieplan. Bij een rooddruk gaat veranderen over het beste uit mensen halen. Hierbij staat het sociale proces centraal. Bij een groendruk gaat veranderen over leren te leren. En tot slot gaat veranderen bij een witdruk over het wegnemen van energie blokkades die veranderen in de weg zitten. In het schema staan de kleurdrukken met de valkuilen en voorbeeldinterventies.

	Typering	Voorbeeldinterventies		
	Valkuil	Individu	Groep	Organisatie
Geel	Politiek, macht, win - win situaties, onderhandelen, eens worden.	Personal commitment	Confrontatie vergaderingen	Verbeteren kwaliteit van arbeid
	Gezamenlijk belang is er niet altijd (lose – lose situatie).	Outplacement Protégé constructies	Derde partij strategie Topstructuur	Strategische allianties CAO onderhandelingen
Blauw	Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten.	Management by objectives Hygiënisch werken	Werken in projecten Archiveren	Strategisch management Business process redesign
	Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld.	Werken met een agenda	Besluitvorming	Doorlichten, auditen
Rood	Motiveren, betrokken, wij gevoel, prikkelen, straffen, belonen.	Loopbaan ontwikkeling Werving en selectie	Sociale activiteiten Teamrollen	Belonen in organisaties Mobiliteit en diversiteit
	Gebrek aan harde uitkomsten.	Taak verrijking / verbreding	Management by speech	Triple ladder
Groen	Bewustwording, leren, uitwisselen, elkaar leren kennen.	Coaching (1) Intensive clinic (2)	Teambuilding (7) Gaming (8)	Open systems planning Parallele leerstructuren
	Onwil/onvermogen te leren, teveel reflectie, geen harde uitkomsten.	Feedback gesprek / spiegelen (3)	Intervisie (9)	Kwaliteitscirkels
Wit	Evolutie vanuit chaos, natuurlijke weg, energie, creativiteit.	T-groep (4) Persoonlijke groei (5)	Zelfsturende teams (10) Open space bijeenkomsten (11)	Zoekconferenties Rituelen en mystiek
	Ideologiseren, zelfsturing, betekenisloos gezwets.	Networking (6)	Expliciteren mentale modellen (12)	Heilige huisjes afbreken

Figuur 9.8: Veranderstrategieën in de vorm van kleurdrukken

Toelichting op de groene interventies op individueel niveau (psychologische complexiteit, cognities)

- (1). Bij *coaching* wordt aandacht besteed aan individuele leervragen, inzicht en worden de persoonlijke vaardigheden van de deelnemer vergroot. De stappen bij coaching zijn: (1) inzicht in de situatie, (2) inzicht in het eigen gedrag en aandeel in dat probleem, (3) het ontwikkelen van vaardigheden en inzichten, (4) steun zoeken bij het werkelijk anders doen, (5) opruimen van blokkades.
- (2). Bij een *intensieve clinic* formuleert de deelnemer welke vaardigheden de deelnemer niet of onvoldoende bezit. De deelnemer oefent deze vaardigheden met een acteur in een rollenspel.

- (3). Bij *feedback gesprekken en spiegelen* krijgt de deelnemer inzicht in zichzelf door terug te kijken op eigen functioneren. Hierdoor wordt gedrag zichtbaar dat kan worden aangepast.

Toelichting op de witte interventies op individueel niveau (psychologische complexiteit, cognities)

- (4). Bij een *Training group* krijgen de deelnemers door ervaringsleren inzicht in groepsdynamische processen en de individuele effectiviteit van zichzelf daarbinnen. De deelnemers leren hoe hun gedrag het gedrag van de andere beïnvloedt en experimenteren met hun rol in de groep.
- (5). *Persoonlijke groei* richt zich op de effectiviteit van mensen en hoe ze met zichzelf omgaan.
- (6). Bij *networking* zoeken de deelnemers andere mensen op en ontmoeten weer nieuwe mensen om aan de eigen behoeften of zingeving te voldoen.

Toelichting groene en witte interventies op intuïtief gedrag (automatische patronen)

- (7). Ook hier kan *expliciteren van mentale modellen* worden toegepast. Mentale modellen zijn diepgewortelde veronderstellingen of generalisaties die van invloed zijn op hoe wij de wereld om ons heen interpreteren. Ze beïnvloeden ons gedrag en geven vorm aan onze acties en reacties. Vaak zijn we ons niet of amper bewust van de mentale modellen die we hanteren. Door onze eigen denkwijzen bloot te leggen, kunnen we de oorsprong van ons gedrag kritisch onderzoeken. Inzicht in het eigen onbewuste gedrag is een voorwaarde om te leren.
- (8). In een *socratisch gesprek* wordt onderzocht wat we denken en waarom. De deelnemers leren goed te luisteren en eerst te vragen naar feiten in plaats van beweringen. Cruciaal is dat de deelnemers de eigen ideeën en oordelen uit te stellen en zich open stellen voor de denkkaders en de betekenissen van anderen. Gespreksregels die helpen dit te realiseren zijn dat de deelnemers géén aannames doen en het eigen oordeel uit stellen, en zélf te denken en zich niet te baseren op het oordeel van anderen en oprecht nieuwsgierig te zijn.
- (9). Het *circulaire interview*. Een circulaire vraag is een vraag waarbij iemand uitgenodigd wordt om iets over een ander te zeggen in het bijzijn van die ander. Een circulair interview, bestaande uit een reeks van dit type vragen, duiden we ook wel aan als 'constructief roddelen'. Zie 9.6
- (10). Het toepassen van *organisatieopstellingen*. Zie 9.6.

Toelichting op groene interventies op groepsniveau (sociale complexiteit, interacties)

- (11). *Teambuilding* is erop gericht om een groep of team te helpen om de manier waarop het team de taken uitvoert te verbeteren. Hierbij wordt gekeken naar de interpersoonlijke vaardigheden en de vaardigheden om gezamenlijk problemen op te lossen.
- (12). *Gaming* is een leermethode, waarbij mensen deelnemen aan een gestructureerde simulatie. Hierbij wordt een leercyclus doorlopen: (1) ervaren, (2) reflecteren, (3) conceptvorming, (4) voornemens en (5) actie ondernemen.
- (13). *Intervisie* wordt ingezet om professionals bewust te maken en het handelen te verbeteren. Het idee is dat de deelnemers onderling naar elkaars gedrag kijken en elkaar teruggeven hoe dit overkomt en wat dit gedrag teweegbrengt en welke overtuigingen hier achter liggen.

Toelichting op witte interventies op groepsniveau (sociale complexiteit, interacties)

- (10). Bij *zelfsturende teams* ontwerpen teams zelf hun doelen, werkwijze en bijdragen van alle leden rond een gezamenlijke opgave. De aanname is dat dit positieve effecten heeft op het gezamenlijke organisatievermogen en het werkplezier. De stappen zijn: (1) fundament leggen, (2) ontwerp van het team, (3) werkwijze voor het team zoeken, (4) aan het werk en (5) monitoren en verbeteren. .
- (11). Bij *open space bijeenkomsten* wordt er geen verschil gemaakt tussen deelnemers en begeleiders, deskundigen en leken.: Alle deelnemers nemen ter plekke het initiatief tot gesprekken en groepsvorming.
- (12). Bij het *expliciteren van mentale modellen* is het de bedoeling dat de deelnemers de impliciete manieren van kijken ontdekken en met elkaar tot nieuwe zienswijzen en modellen komen.

9.8 Systeeminterventies

In de tabel staan de verschillende werkingsmechanismen en bijbehorende interventies uitgewerkt. Deze aanpak is afgekeken van de aanpak zoals deze is gepresenteerd in *Vermaak [Lit 12]*.

Veranderaspect	Mechanisme	Interventie
Cognities	In control zijn	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">In control zijn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Draagvlak verwerven</div> </div> <p>Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in de zelfbeelden en achterliggende overtuigingen. Patroon heroverwegen.</p>
	Moed en daadkracht tonen	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Kernproces goed uitvoeren</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Met lef bochten afsnijden</div> </div> <p>Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in de zelfbeelden en achterliggende overtuigingen. Patroon heroverwegen.</p>
	Adviseren van de bestuurder	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Trouwe loyale bestuursadviseur</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Eigenzinnige strategische adviseur</div> </div> <p>Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in de zelfbeelden en achterliggende overtuigingen. Patroon heroverwegen.</p>

Veranderaspect	Mechanisme	Interventie
Intuïtief gedrag	Harder werken	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Centraliseren en harder werken</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Delegeren en prioriteren</div> </div> <p>Coachen op bewustwording. Inzicht krijgen in oude functie patroon en achterliggende pijn. Patroon heroverwegen.</p>
	Projectmanager & projectteam vervangen	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Saneren projectteam</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Faciliteren projectteam</div> </div> <p>Coachen op bewustwording. Inzicht krijgen in oude functie patroon en achterliggende pijn. Patroon heroverwegen.</p>
	Op de stoel van de ander zitten	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Rollen en taken overnemen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Rolvast handelen</div> </div> <p>Coachen op bewustwording. Inzicht krijgen in oude functie patroon en achterliggende pijn. Patroon heroverwegen.</p>

Veranderaspect	Mechanisme	Interventie	
Interacties	Inhoudelijk meewerken	Meewerken en meesturen	Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in psychologische en sociale aspecten interactie. Patroon heroverwegen.
		Faciliteren en coachen	
	Tijdig interveniëren	Sturen door tijdig ingrijpen	Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in psychologische en sociale aspecten interactie. Patroon heroverwegen.
		Sturen door verantwoordelijkheid geven	
	Tijdig informeren	Informatie open en tijdig delen	Coachen op bewustwording! Inzicht krijgen in psychologische en sociale aspecten interactie. Patroon heroverwegen.
		Informatie strategisch melden en afschermen	

Figuur 9.9: Interventies

9.9 Cognitie interventies op basis van narratieve gesprekstechnieken

De *narratieve analyse* heeft als grondgedachte dat de mensen wordt bepaald door zijn of haar geleefde verhaal. Een verhaal is een verzameling gedachten, ideeën en gevoelens. Mensen geven via verhalen betekenis aan gebeurtenissen die worden meegemaakt. Dit wordt een *plot* genoemd. Verhalen geven identiteit aan individuen en groepen. Identiteiten worden in relaties gevormd, bevestigd of aangepast. Identiteiten die belemmerend werken zijn een *ongewenst plot*. Mensen en groepen komen dan in een *probleemverhaal* terecht. Belangrijk is dat een probleemverhaal niet wordt toegeschreven aan een mens maar aan verhalen waarmee iemand de werkelijkheid beleeft. *Taal* wordt gezien als een belangrijk organiserend element van systemen. Groepen en grotere sociale systemen worden opgevat als sociale taalsystemen. Mensen worden onderling verbonden door taal. Taal is nodig voor het opbouwen en onderhouden van relaties.

In een *narratief gesprek* wordt geprobeerd om iemand anders naar de verhalen te laten kijken en zo het verhaal te beïnvloeden of *alternatieve verhalen* te construeren. Mensen kunnen breder en pluriformer naar de geleefde verhalen kunnen kijken en ontstaat een nieuw plot. Mensen nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen verhalen en krijgen meer zicht op hun *innerlijke stem*. Er zijn *vijf gesprekstechnieken* ontwikkeld: (1) externaliserende gesprekken, (2) reauthoring gesprekken, (3) rememberingsgesprekken, (4) definitionele ceremonies en (5) scaffolding gesprekken.

Bij *externaliserende gesprekken* wordt het probleemverhaal in een gesprek buiten de persoon geplaatst. Het probleemverhaal wordt benoemd met een zelfstandig naamwoord. Door de externalisering valt het probleemverhaal niet samen met de persoon. Veel mensen geloven namelijk dat het probleemverhaal een weerspiegeling is van hun eigen identiteit, de identiteit van anderen of hun relaties. Probleemverhalen hangen vaak samen met de posities in het systeem, interpretaties en het machtsaspect van taal. Door de gevolgen van de dominante vertogen en verhalen te expliciteren ontstaan nieuwe mogelijkheden om het probleemverhaal op te lossen.

Bij *reauthoring gesprekken* wordt de persoon in gesprekken gestimuleerd het probleemverhaal te herschrijven naar een gewenst verhaal met een andere unieke uitkomst. De gewenste verhalen hebben een positieve invloed op het welbevinden van de persoon. Dit kan dan onderdeel worden van de identiteit van de persoon. Binnen deze methode wordt eerst naar een 'landscape of action' gevraagd. Dit is gericht op de omstandigheden, situaties, volgorde, tijd en plot. Daarna wordt gevraagd naar de 'landscape of identity'. Wat vindt de persoon waardevol en hoe welke identiteit zou de persoon willen hebben. Hierbij wordt de gewenste plot versterkt door gewenst gedrag te koppelen aan een gewenste identiteit. Ieder verhaal zegt immers iets over wie we zijn.

Bij *rememberingsgesprekken* ligt de nadruk op de sociale context van de persoon of groep. Hierbij wordt gekeken naar de personen, beelden en omstandigheden die medebepalend zijn geweest voor het probleemverhaal. Rememberingsgesprekken gaan niet over het inventariseren van alle relevante personen en omstandigheden. De gesprekken gaan over het aanknopen van nieuwe relaties en creëren van nieuwe beelden en omstandigheden om het probleemverhaal gunstig te beïnvloeden. Hierbij kunnen ook metaforen en voorbeeldfiguren (stripfiguur) een rol spelen.

Bij *definitionele ceremonies* beelden personen of groepen hun probleemverhalen uit voor een publiek van zorgvuldig uitgekozen getuigen die niet betrokken zijn. Deze buitenstaanders reageren op hun beurt op de verhalen met hervertellingen. Hierbij geven de buitenstaanders geen waardeoordeel. De buitenstaanders geven terug wat opvalt, welke beelden het oproept en de manier waarop de verhalen hen raken en welke herkenning plaats vindt.

Bij *scaffolding gesprekken* geven personen en groepen aan waar waarde aan gehecht wordt. Personen en groepen vertellen hun probleemverhaal en de daarin aanwezige thema's. Hierdoor kunnen tegenplots ontstaan. Het kan zijn dat de gemeenschappelijke thema's in een ander perspectief komen te staan. Op deze manier kunnen de verhalen worden beïnvloed.

9.10 Interactie interventies op basis van kennis over de groepsdynamica

Deze interventies betreffen het beïnvloeden van de interactie in groepen. Deze interventies kunnen ook worden toegepast bij de interactie tussen personen. *Remmerswaal [Lit 8]* onderscheidt vijf fasen voor de ontwikkeling van een projectgroep of een projectteam: (1) oriëntatiefase, (2) machtsfase, (3) affectiefase, (4) autonome groep en (5) afsluitingsfase.

In de *oriëntatiefase* (inclusiefase) ontwikkelt de groep een beeld over de doelen en taken van de groep en de taken en rollen van de verschillende groepsleden. De groepsleden worden geconfronteerd met de vraag of ze wel bij de groep horen. De groep buigt zich over zaken als de voorwaarden voor het lidmaatschap van de groep en de energie en inzet die het gaat vergen.

In de *machtsfase* (controlefase) neemt de aandacht voor het interne functioneren van de groep toe. Er ontstaan vragen over macht, dominantie, gezag en verantwoordelijkheid. De groepsleden willen grip op wat er in de groep gebeurt, vooral op taakniveau. De doelen en procedures worden besproken. In de machtsfase kunnen gevoelens van hulpeloosheid, incompetentie, teleurstelling en woede optreden. Soms valt een groep uit elkaar. Deze fase mag niet worden overgeslagen.

In de *affectiefase* staan de onderlinge verhoudingen centraal. Er spelen vragen over persoonlijke betrokkenheid van de groepsleden, over cohesie en intimiteit. Als de onderlinge verbondenheid vaste vormen aanneemt wordt deze fase afgesloten. Hierna voelt men zich vertrouwd bij elkaar.

In een *autonome groep* kunnen alle groepsleden zichzelf zijn en zichzelf in relatie tot de ander accepteren. Door directe en persoonlijke communicatie groeit een groepsklimaat dat niet wordt gezien als een opgelegde structuur.

Tijdens de *afsluitingsfase* veranderen de sociaal emotionele banden. Groepsleden beginnen zich al wat los te maken van de groep. Ze komen dan bijvoorbeeld te laat of zeggen bijeenkomsten af. De afsluitingsfase wordt vaak afgerond met een evaluatie van de doelen en het proces.

Fasen groepsontwikkeling	Dilemma	Interventies
1. Oriëntatiefase (<i>Forming</i>)	Inclusie	<ul style="list-style-type: none"> – Structuur en daarmee veiligheid bieden. – Directief en taakgericht te werk gaan. – Informatie geven over de gang van zaken.
2. Machtsfase (<i>Storming</i>)	Autoriteit Controle	<ul style="list-style-type: none"> – Uitnodigen tot openheid. – Erkennen van teleurstelling en onvrede. – Erkennen van eigen tekortkomingen (als leider). – Stimuleren van open communicatie. – Groepsgevoel benoemen.
3. Affectiefase (<i>Norming</i>)	Intimiteit Affectie	<ul style="list-style-type: none"> – Accepteren dat je als leider minder nodig bent. – Stimuleren en feedback geven. – Loslaten van status als begeleider.
4. Autonome groep (<i>Performing</i>)		<ul style="list-style-type: none"> – Stimuleren individuele en groepsontwikkeling. – Verantwoordelijkheid uit handen geven.
5. Afsluitingsfase (<i>Adjourning</i>)	Separatie	<ul style="list-style-type: none"> – Afsluiten van taak en proces. – Vieren van succes. – Accepteren wat niet af is gemaakt. – Erkennen gevoelens van verlies en opluchting. – Aandacht voor ceremonie rond afscheid nemen.

Figuur 9.10: Interactie interventies voor groepen