



Fotografie: Max Bredschneyder

de opinie van Martijn van der Spek

Moet de counsellor iets weten van de context waarin cliënten werken? Doet het systeem ertoe als je iemand individueel begeleidt? Martijn van der Spek beantwoordt beide vragen met een volmondig 'ja'. In gesprek met een bevlogen professional met visie.

Martijn van der Spek over de rol van counselling in organisaties

Tussen Zelf en Context

Frank van der Mijl

Martijn van der Spek is een breed opererende professional en van vele markten thuis. Hij is ondermeer als cursusleider van de postacademische opleiding Counselling, Coaching en Consulting verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap USBO van de Universiteit Utrecht. Zelf treedt hij er ook op als trainer. Daarnaast coacht hij mens en organisatie bij leiderschapsdilemma's, rolconsultatie, teambuilding en loopbaanontwikkeling. Ook is hij actief als organisatieadviseur in de profit en non-profit sector. Tussendoor studeerde hij Algemene Sociale Wetenschappen, Psychologie en Gezondheidspsychologie en neemt hij actief deel aan internationale werkconferenties, zoals over 'group relations'. Gelukkig was er nog tijd over voor een interview! Ons gesprek gaat over de rol die Martijn ziet voor counsellors in het bedrijfsleven en wat ze daarvoor in huis moeten hebben.

In de eerste zin van de brochure over de opleiding Counselling, Coaching en Consulting schrijven jullie dat er een sterk toegenomen vraag is naar professionele begeleiding in de werkomgeving. Met welke begeleidingsvragen kampen organisaties en hun medewerkers in jouw ogen vooral?

"Eigenlijk zijn de vragen heel divers, er zijn vele vragen over en dilemma's op het werk. Begeleiding is daarbij steeds gewoner geworden. Dat hangt samen met de toegenomen professionaliteit van begeleiding, maar ook zeker met de toegenomen complexiteit van de samenleving en van organisaties. Daardoor zijn er meer interafhankelijkheden ontstaan; werken en werkrollen zijn niet zo eenduidig meer, werkomgevingen hebben vaak een ambivalent karakter, waarin ingewikkelde vraagstukken van bijvoorbeeld representatie en identiteit ontstaan. De context waarin mensen leven en werken is van groot belang om in de begeleiding aandacht aan te besteden. Tegelijkertijd zien veel counsellors het als voornaamste taak op het Zelf te focussen. Van oorsprong is er minder aandacht voor de rolkant en de organisatiekant. Maar je kunt de vraag van de individuele medewerker en diens persoon nooit loskoppelen van het systeem (of systemen) waarvan hij of zij deel uit

maakt. Organisaties beschouwen medewerkers ook niet snel als representant van het systeem. In de lijn ziet men een functioneringsprobleem, dat men in de persoon zelf lokaliseert. Trainers, coaches of counsellors worden dan met een individueel ogende vraag benaderd. Daarmee zijn organisaties er ook sneller vanaf: je geeft het probleem aandacht door het buiten het systeem te plaatsen en dat voelt goed. Ook voor de begeleider voelt het vaak comfortabel; een individuele vraag voelt makkelijker dan een systeemgerelateerde vraag. Dat verleidt snel tot de zoveelste persoonsgerichte counselling, therapie of vaardigheidstraining, terwijl dat niet altijd erg zinvol is als je denkt in termen van systeem en rol. Het is zelfs inadequaat, misschien zelfs pervers, want je werkt tegen de taak in.

Een voorbeeld: stel, je krijgt een vraag om de assertiviteit van een medewerker te helpen versterken, die op een afdeling werkt met veel externe contacten. Je kunt dan de diepte ingaan en onderzoekt waarom deze persoon zo weinig assertief is en vervolgens hard oefenen om die assertiviteit te versterken. Op zichzelf kan dat allemaal heel zinvol zijn. Maar misschien hangt de vraag van de cliënt samen met de cultuur op het werk, met onuitgesproken ambities en conflicten in de organisatie, of nog breder met het functioneren van de organisatie in de markt. Dan vervalt je cliënt na jouw coaching weer snel terug op het oude gedrag. Als je als begeleider de context had meegenomen en wellicht had onderzocht wat er gaande was in het team of het systeem, had de begeleiding van deze persoon er heel anders uit kunnen zien en effectiever kunnen zijn. Het hangt natuurlijk wel van je opdracht af wat er mogelijk is."

Voelt het niet als een ethisch dilemma om je bezig te moeten houden met een individu, bij wie je de invloed van het systeem ervaart, zonder vanuit de opdracht voldoende aandacht te kunnen schenken aan de context?

"Nee, voor mij voelt dat niet als een dilemma. Het is wel steeds verrassend hoe het ene met het andere samenhangt. En ik vind dat je via het individu, via jouw cliënt dus, toch ook met het systeem werkt. Als hij verandert (bijvoorbeeld zichzelf te begrenzen, zaken wel of niet bespreekbaar te maken, nee te zeggen), zal dat ook van invloed zijn op anderen in het systeem. Als begeleider

moet je er trouwens ook voor waken de illusie te hebben dat je het hele systeem zou kunnen veranderen.”

Wat kunnen counsellors betekenen voor vragen in organisaties? En waarin verschilt dat van bijvoorbeeld coaches en organisatieadviseurs?

“Wat mij betreft is het onderscheid tussen coaching en counselling bij werkgerelateerde vragen niet relevant. Als je een vraag krijgt vanuit de organisatie, moet je als begeleider altijd inzoomen op de interface tussen organisatie, rol en persoon en op de concrete vraag die je krijgt voorgelegd. Je moet bedacht zijn op de dynamiek van de organisatie en de samenhang van de vraag met die dynamiek en op beeldvorming over en weer (bijvoorbeeld tussen leidinggevende en medewerker of binnen het team). Veel begeleiders gaan uit van hun eigen oriëntatie en expertise en te weinig van de vraag van de cliënt; dan stel je je eigen dominante idee en dogma (onbewust) voorop. Natuurlijk vraagt het om de nodige kennis en ervaring van een begeleider om de context mee te nemen in de begeleiding, maar dat kan ook via het individu. Je hoeft niet per se op organisatie-niveau te werken om invloed op het systeem te kunnen uitoefenen.”

Wat voor kennis moet je nu precies in huis hebben?

“De counsellor (of begeleider) moet – naast begrip van menselijke ontwikkeling en intra- en interpersoonlijke dynamiek – van allerlei velden iets afweten. Kennis van systemen betreft mijns inziens vooral de dynamiek van organisaties en groepen. Dat gaat vooral over onbewuste processen die zich tussen mensen afspelen. Hoe werken splitsings- en projectieve en mechanismen? Hoe werken persoonlijke processen door op het werk en de werkomgeving? Je moet iets weten over de emotionele organisatie: emoties bepalen niet alleen individuele mensen, maar ook systemen. Er zijn vele wegen om zulke kennis op te doen. Vanuit USBO werken we vooral vanuit het onbewuste. Counsellors zien de persoon vaak als een gestalt, maar systemen zijn dat ook. Ook de organisatie kent ambitie, angst voor falen, weerstanden, zorgen en verlangens. Het mechanisme dat in de individu werkt, werkt ook in het grotere geheel, zij het complexer. Organisaties kunnen natuurlijk niet voelen; de emotionele wereld van organisaties wordt beleefd door de mensen die erin leven, maar de emoties die mensen in contact met een organisatie ervaren hebben wel een relatie met het systeem; waarom doen ze zich juist in die context voor? Emoties zijn ‘in’ mensen, maar niet per se ‘van’ mensen. Soms wordt ook wel eens vergeten dat het onderscheid tussen persoon en systeem natuurlijk kunstmatig, modelmatig is; er bestaat immers geen organisatie/systeem zonder mensen.”

Als we naar jullie opleidingsprogramma kijken, geven jullie een belangrijke plek voor onbewuste

processen, reflectie op je eigen handelen en het ontwikkelen van analytische vermogens. Eerder deze week sprak ik Ap Dijksterhuis, die de toegang tot het onbewuste als een complexe aangelegenheid beschouwt en zich afvraagt hoe zinvol reflectie en analyse nu zijn. Werkt jullie insteek wel?

“Het dilemma bewust-onbewust is eigenlijk door de eeuwen heen een heel grote discussie, met name sinds Freud. Feitelijk vormt zijn psychoanalyse de basis van veel denken over dit thema en voor interventies op het onbewuste. Sinds Freud heeft de psychoanalyse zich wel sterk ontwikkeld. Enerzijds lijkt de analyse in de huidige opinie passé, achterhaald en weinig populair meer, maar aan de andere kant is er veel kennis ontwikkeld en daardoor bij begeleidingsprofessionals veel aandacht ontstaan voor het onbewuste en de irrationaliteit van gedrag. Maar kennis over het onbewuste is niet alleen te verkrijgen via gevalideerde, rationele, wetenschappelijke methoden. Dijksterhuis heeft het meer over het technisch onbewuste; het toetsen van de rol van het onbewuste in gedrag blijft problematisch. Ik heb het liever over experienced-based dan evidence-based werken. Het gaat niet zozeer om de vraag of iets echt zo is, maar of je een cliënt kunt helpen zijn vraag te beantwoorden, zodat hij kan ervaren om meer zelfsturend, autonoom te worden.”

Wat zijn dan de belangrijkste methodische ingangen om met het onbewuste te kunnen werken?

“Er zijn allerlei domeinen van kennis die we kunnen gebruiken, bijvoorbeeld de object-relaties georiënteerde kant van de psychoanalyse, die meer gericht is op het relationele. Vooral de methoden die Melanie Klein ontwikkelde zijn van belang, zoals projectie en projectieve identificatie. Zij ontwikkelde veel concepten over primitieve communicatie. Later kwamen Kurt Lewin en Wilfred Bion (van de Tavistock kliniek, red.) met onderzoek naar groepsmethodiek. Bion bekeek groepen alsof het individuen waren. Hier is een enorme *body of knowledge* ontstaan waardoor fenomenen in groepen inzichtelijk zijn geworden.

Terugkomend op je eerdere vraag, zie ik de rol van een coach of counsellor in het werken in/met organisaties dan ook vooral als een professional die de (onbewuste) dynamiek (en de daaruit voortgekomen ideeën over de werking van organisaties) als referentiepunt neemt. Counselling is van oorsprong weliswaar meer op de persoon gericht, coaching meer op de rol en consulting meer op de organisatie, maar wij willen ze eigenlijk verenigen door mensen te leren werken juist met de interface. Je moet naast de zachte aspecten ook kennis van de harde kant van organisaties hebben, zoals de sociaal-technische kant, structuren dus. Wat zijn minimale voorwaarden om goed te organiseren? Je expertise zit hem vooral in de kennis van processen. En als er in-

houdelijke kennis nodig is (expertadvies) die je niet hebt, dan moet je iemand anders inschakelen. Als begeleider moet je je bewust zijn van je specifieke bijdrage.”

Hoe haalbaar is het dat je als individuele begeleider voldoende knowhow hebt van alle niveaus die van invloed zijn op de interface? Zou je niet meer moeten samenwerken met anderen?

“Als je een individuele vraag krijgt, moet je als professional zicht hebben op de drie gebieden van de interface en vervolgens bepalen welke ondersteuning jij specifiek kunt bieden. Maar je suggestie is interessant. Als je een klein clubje begeleidingsprofessionals kunt samenstellen, met elk hun eigen expertise op de verschillende niveaus, creëer je een subsysteem, waarin waarschijnlijk alle projecties en splitsingsmechanismen van de organisatie werkzaam zullen zijn; hier werken parallelle processen, zoals die zich ook altijd al afspelen tussen begeleider en cliënt. Je krijgt daardoor veel meer informatie, waarop je ook makkelijker kunt reflecteren. Je wordt zelf immers ook steeds geraakt als professional, maar kan er met meer afstand naar kijken.”

Welke rol heeft intuïtie? Jullie benoemen dat namelijk expliciet in je opleidingsgids. Wanneer weet je of je intuïtie 'klopt'? Hoe kun je het professioneel vruchtbaar maken?

“Tja, dat is een wezenlijke, maar ook complexe vraag. Ik heb er wel een gedachte over. Vaak verbindt men aan intuïtie dat het goed is ernaar te handelen. Intuïtie als goede raadgever: dat is problematisch. Eigenlijk gaat het over een diep gevoel. Dat kan voortkomen uit een diep contact met ‘wat goed is om te doen’, maar ook vanuit weerstand ontstaan, iets waar je liever uitblijft, iets dat samenhangt met overdracht en tegenoverdracht. Intuïtie als van God gegeven ingeving moet je denk ik wantrouwen; het ontstaat in het contact met de ander. Zowel jij als de cliënt hebben allerlei schillen om zich heen. In de interactie gebeurt dan iets. Wat vertelt mijn gevoel mij over de cliënt? En: waarom voel ik dit op dit moment in contact met deze persoon tegenover mij? Dat zijn voor mij de kernvragen. Wil hij mij onbewust misschien iets laten voelen wat hij zelf niet kan voelen? Mijn gevoel zomaar gaan roepen is niet aan de orde; misschien wil de cliënt dat onbewust wel, maar daardoor kan het zijn dat hij de confrontatie met het systeem, met zijn eigen weerstand of *whatever* aangaat. En misschien gaat het vooral om iets in mij. De primaire focus van je analyse zit hem in het hier en nu: welke informatie zit er in mijn gevoel over de situatie?

Wat we meegeven aan cursisten is een (reflectieve) methodiek: hoe ga je om met je gevoelens? Welke informatie kan erin zitten? Welke stappen kun je erin zetten? Ook vraagt het zelfkennis van jou als professional; je moet ook zelf cliënt durven zijn, zeker tijdens een



opleiding. Tegelijkertijd kun je het niet goed simuleren. Je kunt wel mechanismen omschrijven, maar het doet zich feitelijk voor in concrete situaties. Door te dóen, leer je om te gaan met gevoelens, projecties, intuïtie. Je kunt niet iets naspelen, het gaat om echte, diepliggende en onbewuste communicatieve patronen. De ervaring en de reflectie erop middels supervisie leert je er vruchtbaar mee om te gaan.

Vergroot je hiermee de toegang tot en/of 'beschikbaarheid' van het onbewuste?

Ja, althans je kunt leren betekenisvolle hypothesen te formuleren over wat er mogelijk (nog meer) gaande is. Het doel is uiteindelijk altijd de cliënt te ondersteunen bij het werken aan zijn/haar vraag. Het werken met het onbewuste is een middel, bedoelt om de vraag duurzaam te helpen beantwoorden.

Suggesties voor verder lezen:

- L.F. Stapley (2006). *Individuals, groups, and organizations beneath the surface. An introduction.* Londen/New York: Karnac Books.
- J. Newton, S. Long & B. Sievers (2006). *Coaching in depth. The Organizational Role Analysis approach.* Londen/New York: Karnac Books.