



In gesprek met Jean-Paul Munsch

Organisaties en gezinnen

Een andere kijk op procesbegeleiding

Vrijwel alle vormen van professionele begeleiding grijpen terug op een min of meer gemeenschappelijk fonds van kennis en ervaring, dat zijn basis heeft in de gedragswetenschappen. Vooral dieptepsychologische en therapeutische inzichten staan bij coaches en supervisors in hoog aanzien, en dat is te merken in hun woordkeuze. Maar in hoeverre klopt die voorliefde voor de psychische kant van het menselijk bedrijf?

AUTEUR: SIJTZE DE ROOS

Het gevaar bestaat dat er gepsihologiseerd wordt waar een sociologische analyse beter zou passen, of waar politieke actie meer to the point zou zijn. Psychologisering is bovendien een venijnige manier om de mens geheel achter de macht te laten verdwijnen. Toch is aandacht voor de mentale kant van de zaak niet overbodig. Het gaat om een zo goed mogelijke balans tussen het persoonlijke en het zakelijke, waarbij in beide gevallen de mens niet over het hoofd wordt gezien. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? En welke overeenkomsten en verschillen zouden er tussen gezinnen en teams in organisaties zijn? We vragen het Jean-Paul Munsch, gezinstherapeut, supervisor, coach en organisatiebegeleider in Zwitserland.

Gezinnen en teams

Jean-Paul Munsch: ‘Ik denk zeker dat er overeenkomsten zijn. Om te beginnen zijn fundamentele menselijke behoeften dezelfde in gezinnen en in teams, zoals de behoefte aan erkenning. Wie nooit gezien wordt, wordt eenzaam. In beide systemen zijn ook de onderlinge relaties van belang, en dan vooral de kwaliteit ervan. Verder kun je denken aan leiderschap: wie voert de leiding en hoe gaat dat in zijn werk? En wat wezenlijk is: hoe verlopen de besluitvormingsprocessen, zowel impliciet als expliciet? Mijn vraag aan cliënten – gezinnen en teams – is vaak: ‘Hoe komen jullie tot besluiten?’ Dat is cruciaal voor beide systemen. Wat je vaak ziet is dat de verantwoordelijkheden niet daar liggen waar ze horen. Het komt in gezinnen voor dat kinderen de leiding hebben. Maar

dat kan hun verantwoordelijkheid uiteraard niet zijn. Kinderen zijn tot heel veel in staat – onderschat ze nooit – maar ze kunnen niet leidend zijn in gezins- en familierelaties. Dat is de taak van volwassenen. Helaas hebben in het geval van aberraties de volwassenen vaak problemen met hun ouderlijke verantwoordelijkheid.”

“Bij leiderschap hoort volgerschap. Voor hen die volgen is het essentieel dat ze gehoord worden. Het is veel eenvoudiger om te volgen als er naar je geluisterd wordt. Zo bestaat in Zwitserland een lange, democratische traditie waar de volgende norm uit voortspruit: ‘Als ik je vraag wat jij wil, dan betekent dat *niet* dat we het dus ook zo gaan doen, maar het betekent *wel* dat ik belang stel in jou en jouw kijk op de zaak.’ Een persoonlijk voorbeeld: mijn vrouw vroeg me laatst of ik op zondagmorgen een video-opname kon maken van haar yogaklas. Op zondagmorgen! Ik zei: ‘Nee, alsjeblieft, dat wil ik niet.’ Maar ze kent me, daarom vroeg ze me dat niet op zaterdagavond, maar ergens midden in de week die daaraan voorafging. Ik had dus tijd om erover na te denken. Zo kon ik haar nog voor zondag vertellen dat ik het toch wilde doen. Voor mij was belangrijk dat ik gehoord werd, dat ik ‘nee’ kon zeggen, en dat zelf in ‘ja’ kon veranderen. Als het om teams gaat is dit net zo essentieel. Dat is ook terug te vinden in het werk van Laloux, die wijst daar met klem op.”

Twee modellen

“Verschillen zijn er ook. In gezinnen gaat het om de kwaliteit van het samenleven en om het welzijn van alle gezinsleden. Gezinnen hebben geen doelen anders dan om het dagelijks leven zo goed mogelijk met elkaar te leiden. Dat draait om evolutionaire behoeften, en om ‘natuurlijke’ rollen en posities. Organisaties hebben wel degelijk een doel, namelijk winst maken om te groeien en te overleven. In bedrijven en organisaties – en dus in teams – staat het halen van doelen voorop, en gaat het om processen die van productie naar profit voeren, of in ieder geval naar de gewenste opbrengst. Alle procedures, rollen en posities staan in functie

Over Jean-Paul Munsch

Jean-Paul Munsch (1968) is een opgeleide familie- en gezinstherapeut, en coach, clinical supervisor en counsellor. Hij studeerde Gestalt Family Therapy aan het Deutsch-Dänisches Institut für Familientherapie und Beratung in Berlijn. Bovendien is hij als opleider betrokken bij het Instituut voor Voortgezette Scholing en Counseling van de faculteit Onderwijs aan de Noord-Westelijke Universiteit van Zwitserland, waar hij een masteropleiding voor supervisie, coaching en change management onder zijn hoede heeft. Hij behaalde zijn Master Secondary Education en werkte vervolgens jarenlang als docent aan de Pedagogische Academie van Zurich (PH Zurich); een toonaangevend expertisecentrum voor scholen, leraren en onderwijsbestuurders. Daarnaast voltooide hij een Master in de Wijsbegeerte aan de Universiteit van Zurich en de Universiteit van Amsterdam, en zijn doctoraal aan de Universiteit van Zurich. Hij ontwikkelde een model voor scholen en andere organisaties waarmee ze kunnen uitzoeken waartoe ze wezenlijk op aarde zijn en wat hun werkelijke doel is, en dat hen op weg kan helpen naar meer zelfsturing. Sinds vorig jaar is hij bestuursvoorzitter van de ‘bso’, de Zwitserse Vereniging voor Supervisie, Coaching en Organisatiebegeleiding, die deel uitmaakt van het ANSE-netwerk, en daar samen met de Duitse, Hongaarse, Oostenrijkse en Nederlandse verenigingen voor supervisie en coaching in 1997 medeoprichter van was.

Jean-Paul Munsch publiceerde artikelen en boeken over thema's als organisatieontwikkeling in scholen, leiderschap, *purpose driven organisations*, en zelfsturing. Hij spreekt vloeiend Duits, Frans en Nederlands, en woont met zijn vrouw in Zurich. www.munsch-coach.ch

van de te produceren goederen, of van de te realiseren diensten. Met al die nadruk op het doel wordt het menselijke aspect echter gemakkelijk verwaarloosd.”

“En inderdaad, het gaat lang niet altijd goed. Marxistische begrippen als ‘vervreemding’ staan niet toevallig weer in de belangstelling. Steeds meer mensen voelen zich een radertje in een grote, onpersoonlijke en onoverzichtelijke machine. Ik denk daarom, dat we op een tweesprong staan. Terug naar Laloux, die ook vindt dat het anders moet. Volgens hem zijn er in essentie twee manieren waarop besluiten tot stand komen, namelijk volgens het hiërarchisch model of volgens het consensusmodel. Het hiërarchische model berust in uiterste consequentie op bevelen die opgevolgd dienen te worden, vaak zonder dat nadere informatie wordt verstrekt, en zonder dat je iets gevraagd wordt. Bij het consensusmodel mag iedereen meepraten en meebeslissen. Dat is wel democratisch, maar kan eindeloos duren. Het is inefficiënt en gevoelig voor allerlei kantoopolitiek. Beide modellen voldoen niet meer. We hebben nieuwe modellen nodig, waarin medewerkers het niet volledig met voorstellen of veranderingen eens hoeven te zijn, maar die voorlopig goed genoeg zijn, en veilig om uit te proberen. Een dergelijke benadering biedt ons ruimte om op een meer aanvaardbare, passende manier te beslissen en te werken, zodat de mensen ‘terug kunnen praten’, gehoord en – ook in hun emoties – erkend worden. Dan hoeft het niet altijd te gaan zoals jij zou willen, maar je bent niet een willoos object van besluiten voor jou, over jou, en zonder jou.”

Anders besluiten

“Wat vooral nodig is, is een andere manier van besluitvorming. We moeten ophouden met alleen maar te reorganiseren op structuurniveau, en medewerkers als mensen gaan behandelen, en niet als pionnen.”

Maar wat is nodig voor een mensvriendelijker systeem?

“Zoals ik al zei: we staan op een tweesprong. In mijn werk zie ik in de eerste plaats problemen met de manier waarop bedrijven met spanningen omgaan. Op organisatorisch niveau zijn daar nauwelijks alternatieven voor ontwikkeld. Hoe adresseren we spanningen en conflicten op organisatieniveau? Wat we nodig hebben is ruimte voor drama op organisatieniveau, een theater als het ware, waar conflicten uitgespeeld en onderzocht kunnen worden. Want wat gebeurt er vaak? Er is gedoe, maar de concernleiding weet van niets, of doet het af als incidenteel ongemak, of belast het lagere

management ermee. Die zoeken het maar uit. De vraag is dus: realiseren de bazen zich

Zelfsturing heeft alles te maken met verantwoordelijkheid.

wel welke spanningen er zijn? Zijn ze zich bewust waar die mee samenhangen, wat de dieperliggende oorzaken zijn, en wat denken zij daar dan aan te gaan doen?”

“In de tweede plaats: nemen de bazen *hun* verantwoordelijkheid? Slagen zij erin om uitvoerende verantwoordelijkheden te laten, of terug te leggen waar die werkelijk thuishoren, namelijk bij de medewerkers? Bieden zij ruimte voor zelfsturing? En wordt die ruimte ingenomen? Naar mijn ervaring als teamsupervisor is daar hulp bij nodig; teams zijn niet zomaar zelfsturend. Maar in supervisie pikken ze het snel op. De volgende stap is dan om aan te knopen bij het grotere geheel. We hebben ‘*linking pins*’ nodig. Een voorbeeld: een team docenten werkt met mij aan zelfsturing. Maar wat doen we als we op een probleem stuiten dat we niet kunnen oplossen, bijvoorbeeld omdat het de grenzen van de afdeling overstijgt? Dat leggen we voor aan de directie. En daarmee leggen we een link naar het grotere geheel. Dat vooronderstelt van zo’n directeur de bereidheid om verantwoordelijkheid bij het team te leggen. Daar heeft hij ook vaak een zetje bij nodig. Maar het vooronderstelt bovendien bereidheid

Kempler en Laloux

Wat heeft de Gestalt Family Therapy van Walter Kempler te maken met het organisatiedenken van Laloux?

Munsch zegt daar het volgende over: “Er is volgens mij een sterke link tussen veel organisatiedenken en het werken met gezinnen en families. Van die link heb ik persoonlijk gebruikgemaakt door in Berlijn te gaan studeren bij Jesper Juul en Helle Jensen, beiden leerling van Walter Kempler. Voortbouwend op het werk van Fritz Perls ontwikkelde Kempler de Gestalt Family Therapy Approach, ook wel Experiential Family Therapy genoemd. Ik realiseerde me – noem het een historisch toeval, of een voorbeeld van synchroniciteit – dat elementen uit Kemplers gezintherapeutische benadering vrijwel een-op-een overeenkwamen met de organisatiethoretische aanpak van Laloux. Zo vindt Laloux het essentieel dat je als werker een plaats hebt waar je altijd terecht kunt als er een conflict is. De wetenschap dat die plek er is, en dat je daar steun kunt krijgen als het je even niet lukt, helpt je om een zekere afstand te houden. Het wordt namelijk al gauw een gewoonte om terug te meppen. Dat maakt onvrij. Bovendien: het kan tot je verantwoordelijkheid behoren om zo’n conflict te beëindigen, je hebt het zelf in de hand. Conflicten moet je ‘doorleven’. Mijn aanpak is dus om niet eindeloos te analyseren, maar op de ervaring in te gaan en tot actie te verleiden. En wel door uit te nodigen, en een sfeer van openheid te helpen scheppen.”

om in te gaan op elkaars vragen. Zelfsturing heeft alles te maken met verantwoordelijkheid. Als directies die niet bij de medewerkers leggen, dan kun je trainen wat je wilt, maar komt er niets van terecht.”

Verandering en leiderschap

Intussen volgt de ene verandering op de andere. Al die economische, technologische, sociale en politieke wervelingen hebben invloed op individuen, gezinnen en teams. Mensen voelen zich ontheemd. Wat is dan volgens jou de maatschappelijke verantwoordelijkheid van professionele begeleiders? Hoe kunnen zij daar gestalte aan geven?

“Te veel organisaties leggen te veel druk op de mensen. Leiders – en nu heb ik het over CEO’s – verwarren leiderschap nog steeds met het opjagen van medewerkers. Ik sprak laatst een CEO, die mij verbaasd vroeg: ‘Hoe kun je nu leidinggeven zonder druk?’ Dat is typerend. Als je in een geprivilegieerde positie verkeert is het heel makkelijk om de druk op te voeren, want je voelt de pijn niet. Wat deze leiders moeten leren, is om het gevoel van overbelasting bij medewerkers te erkennen; niet als placebo, maar om daadwerkelijk de eenzaamheid van hun mensen te doorbreken. Eenzaamheid is een kenmerk van veel organisaties. Een eenzaamheid is heel slecht voor mensen.”

“Dan is er nog iets. Medewerkers krijgen ladingen bullshit over zich heen. Om te beginnen al de overbelasting zelf, plus de wetenschap dat die voor hen erg moeilijk aan te pakken is. Ten tweede wordt er van alles veranderd; op zich al een perverse vorm van overbelasting. Alweer een reorganisatie die lijkt op die van eergisteren, alweer nieuwe teleformulieren, nog meer checklijsten, evaluaties, beoordelingsprotocolen, onafgebroken wisselende functie-eisen, en ga zo maar door. Een sprekend voorbeeld hoorde ik laatst van een mevrouw die in de communicatiebusiness werkt. Daar moeten ze nu hun doelen ‘achterwaarts’ opstellen. In januari moet er uitvoerig beschreven worden wat ze het vorige jaar hadden moeten halen. Bullshit. Daar komt bij: als medewerker herken je die meteen, en dat is ook weer belastend.”

“Bullshit. Zinloos, doelloos en vernederend. Mensen worden als idioten behandeld. Dat voelen ze, ze zijn niet gek. En daar worden ze beroerd van. Dus onze job is om zo te

begeleiden dat dit ophoudt. Als filosoof zeg ik dan ook: *don't eat it*. Denk voor je zelf! *Sapere aude.*"

Internationale uitwisseling

Tot slot: je bent ook - national en internationaal - actief als bestuursvoorzitter van de Zwitserse Vereniging voor Supervisoren, Coaches en Organisatiebegeleiders. Wat is naar jou oordeel de meerwaarde - voorzover aanwezig - van internationale uitwisseling voor onze professie?

"Ik zie het als het ware als een fractal, als een partikel op globaal en Europees niveau. Al die ontwikkelingen en spanningen gaan verder dan dit ene bedrijf of die ene organisatie, ze ontvouwen zich op wereldschaal. We kunnen elkaar dus over de grenzen heen versterken om die processen beter te onderkennen, en daar antwoorden op proberen te vinden. Internationaal beginnen we elkaar beter te leren kennen. Je ziet het in ANSE. Zo breken we onze nationale isolatie open, en ook onze eenzaamheid. Vooral kenniswerkers hebben vaak moeite om hun zwakheden te laten zien. Het is dus een doorlopend proces, dat tijd nodig heeft om onderling vertrouwen te kweken. Maar de winst is groot, zowel op persoonlijk als op intercultureel vlak."

Tot slot

Tot zover Jean-Paul Munsch. Van belang lijkt me onder meer de nadruk die hij legt op de noodzaak om mensen in zowel gezins- als werksituaties te erkennen, en zo hun isolatie en eenzaamheid te doorbreken, ook op organisatieniveau. Eenzaamheid lijkt op het eerste gezicht een puur individuele categorie, maar het is waar: wie goed kijkt ziet hele werkvloeren vol mensen die over het hoofd worden gezien, voor onderling inwisselbaar worden versleten, en na jaren bittere werkervaring zichzelf ook niet meer zien zitten. Hoe dichtbevolkt de organisatie ook mag zijn, dat is de eenzaamheid van de medewerker, de duistere achterkant van individualisering.

Als coaches moeten we gewaar zijn; niet alleen van onze gevoelens, wensen en verwachtingen, en die van anderen, maar ook van de organisatorische en maatschappelijke situatie waarin we verkeren, en hoe die op ons en onze onderlinge verhoudingen inwerken. Het gaat, met dank aan Jean-Paul, om het juiste evenwicht. ■

Sijtze de Roos is president van de ANSE en redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*.

Reageren? redactie@tvc.nl