

De spirituele dimensie in teams en organisaties

Joost Levy TSTA-O / CTA-E is directeur van training en adviesbureau **p.r.o consult** in Arnhem Hij biedt sinds 2004 opleidingen aan waarin TA gecombineerd wordt met psychodynamisch systeemgericht leren over groepen en organisaties. Hij is coauteur van het boek 'Klimaatverandering in Organisaties, leiderschap maakt het verschil'. Zijn mailadres is: jlevy@proconsult.nl.

In dit artikel verkent de schrijver hoe organisatiespiritualiteit kan ontstaan als basis voor transformatieprocessen in organisaties. De schrijver verbindt vervolgens kennis en strategieën uit de transactionele analyse met containmentvaardigheden uit groepsdynamisch systeemgericht denken over organisaties. Deze twee theoriebronnen komen samen in een praktijkcasus waarin beide disciplines gebruikt worden om tot organisatiespiritualiteit en transformatie te komen.

Inleiding

Organisatiespiritualiteit is een resultante van organisatieprocessen waarin mensen verbonden worden om 'het goede' te doen om daarmee het gemeenschappelijke organisatiedoel te bereiken. Omdat 'het goede' in zichzelf niet bestaat, betekent het hier, het adaptief omgaan met gedachten, gedragingen en structuren, met als doel om optimale werkprocessen te realiseren. Anders gezegd; in staat te zijn om transformatieprocessen in de organisatie aan te gaan. In deze transformatieprocessen gaat het om het in beweging brengen van mensen en structuren. TA is sterk in het werken met mensen en groepsdynamisch systeemgericht denken is sterk in het verbinden van mensen met systemen. Deze twee terreinen hebben elkaar veel te bieden. Maar eerst iets over spiritualiteit.

Spiritualiteit

Wanneer je over de spirituele dimensie in teams en organisaties wilt schrijven zal je eerst moeten definiëren wat spiritualiteit eigenlijk is. Uitgangspunt hierbij is de mens, die als enige wezen in staat is tot contact maken met een spirituele dimensie, want taal is nodig om woorden te geven aan het denken. Oliveira zegt dat iedereen spiritualiteit bezit, zelfs als het een minimale of materialistische spiritualiteit inhoudt. Daarnaast toont de literatuur dat spiritualiteit iets is wat ontwikkeld kan worden. Door contemplatie kan de mens zijn bewustzijn trainen en het persoonlijke 'weten' vergroten. In feite is spiritualiteit de hoogste vorm van bewustzijn en het hoogst 'menselijke' wat voor ons stervelingen nastrevenswaardig is. Mensen zijn daarmee in hun wezen spirituele wezens.

Door spirituele verbinding is de mens in staat alle lagen van aards, mondiaal en uniek menselijk potentieel te verbinden; te transformeren tot wat boven bevrediging en welbevinden van het individu uitstijgt. Spiritualiteit kan daarbij een religieuze component hebben, maar spiritualiteit is eerder een over-all container waar religie een plaats in kan hebben, dan andersom.

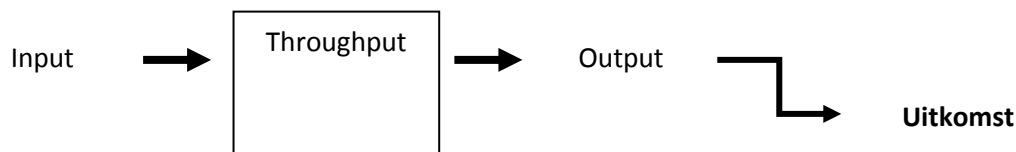
Spiritualiteit in organisaties

Vanuit deze korte verkenning volgt hier de stap van persoonlijke spiritualiteit naar gemeenschappelijke, collectieve en organisatiespiritualiteit.

Onderzoek in managementboeken, ook hele dikke, toont meestal louter het beeld van beschrijvingen van functies, taken, doelen, structuren en ontwerpen voor werkprocessen. Toch is er de laatste twintig jaar sprake van een nieuwe theorievorming. Organisaties zijn zich sterker bewust aan het worden van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De huidige financiële crisis levert daar zeker ook een bijdrage aan. Schrijvers als Covey, Senge, Scharmer, en in Nederland: Ofman, zijn hoofdstroomauteurs die stap voor stap het collectieve bewustzijn van organisaties en de individuen daarin benadrukken.

In hun ontdekkingstocht naar succesvolle organisatieontwikkeling zien zij de spirituele dimensie in organisaties als dé hefboom. Scharmer legt het prachtig uit in zijn boek 'Theory U'.

Hij beschrijft een proces bestaande uit 5 stappen. Het is gebaseerd op het concept dat hij *presencing* noemt, een samenvoeging van de woorden *presence* en *sensing*. Het is een verhoogde staat van aandacht die het individuen en groepen mogelijk maakt om de bron te zien van waaruit het geheel van de toekomst van de organisatie zich ontvouwt. Wat hij bedoelt met deze bron is de uitkomst van een organisatie; het eindproduct. Daarmee benoemt hij niet alleen de output, maar vooral de diepere uitkomst van de organisatie. Neem bijvoorbeeld een thuiszorgorganisatie. De 'output' is zorg aan ouderen. Maar de uitkomst van het proces is het welbevinden van de ouderen in onze samenleving.



Scharmer laat daarmee zien dat het belangrijk is om duidelijkheid te hebben over de uitkomst van een organisatie en dat verbondenheid en taakgerichtheid voortkomt uit de verbinding van het individu en de groep, aan deze (spirituele) uitkomst. Dan komt er co-creatie tot stand.

Spiritualiteit in organisaties wordt daarmee beschreven als de resultante van de succesvolle dialoog over organisatiedoelen en hun betekenis.

De relatie tussen organisatiespiritualiteit en transformatieprocessen in organisaties.

Organisatiespiritualiteit is een mentale staat van 'zijn' van de mensen die in een organisatie werkzaam zijn. Een staat waarin $1 + 1 + 1$ meer is als 3, en waarin een onderlinge verbinding op een hoger niveau ontstaat. Deze hogere verbinding kan pas ontstaan als de individuen hun plaats in de organisatie positief en als betekenisvol ervaren; wanneer er ruimte is voor individuele spiritualiteit. Hoe krijgt de werknemer nu toegang tot deze individuele spiritualiteit waarmee hij bij kan dragen aan organisatiespiritualiteit? In onderstaand model worden een aantal dimensies beschreven die de basis vormen van organisatiespiritualiteit: 1. De persoonlijke relatie 2. De werknemersrelatie 3. De ontwikkelingsrelatie, 4. De maatschappelijk spirituele relatie.

1. De persoonlijke relatie.

Wanneer een werknemer zich als mens verbonden voelt met zijn privéomgeving, dan ontstaat er ruimte om zijn plaats in de organisatie in te nemen en bij te dragen aan de grotere doelen van de organisatie. Is deze verbinding er in mindere mate en spelen er veel scriptvragen die onverwerkt zijn, dan zal hij weinig ruimte hebben voor het gezond opnemen van organisatirollen.

2. De werknemersrelatie

Een werknemer zal zich in zijn werk erkend en begrepen willen voelen. Een ik-ben-oké - jij-bent-oké relatie willen onderhouden met zijn collega's, met zijn leidinggevenden en met de doelen en visie van de organisatie als geheel.

3. De ontwikkelingsrelatie

Een deel van de erkenning heeft te maken met de 3 P's uit de Transactionele Analyse: Permissie - Potentie – Protectie. De werknemer zal de organisatie als een veilige haven moeten ervaren waarin zijn leren, experimenteren en fouten maken een vitaal onderdeel vormt van betekenisvol werknemerschap.

4. De maatschappelijk spirituele relatie.

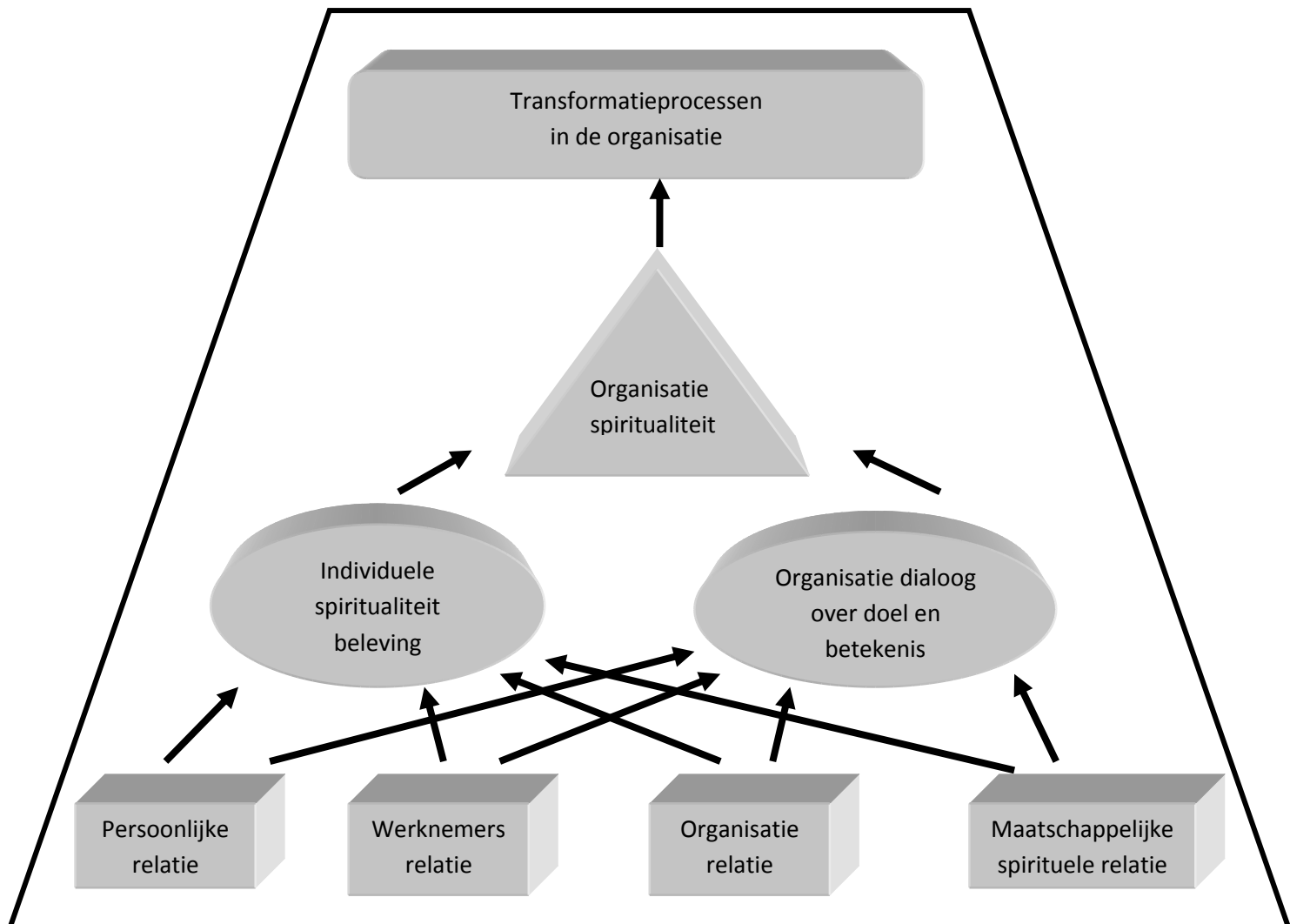
Ten vierde biedt de (maatschappelijke) zinvolheid van het werk dat in de organisatie geleverd wordt een basis van betekenisgeving, waarop spiritualiteit kan groeien. Zoals hierboven beschreven draagt verbondenheid met de (spirituele) uitkomst van het organisatieproduct sterk bij aan een gezonde relatie tussen werknemer en organisatie. Een voorbeeld van een negatieve verbondenheid is de situatie wanneer het onderwijs maatschappelijk een slecht imago heeft. Dan voelen leerkrachten zich op verjaardagsvisite vaak bekritiseerd.

Wanneer een werknemer bovenstaande relaties als positief ervaart, ze kan onderzoeken en met elkaar in verbinding brengen, ontstaat er een individuele spiritualiteitbeleving. De persoon / werknemer ervaart verbinding op de genoemde levensgebieden en staat van daaruit open voor een diepere verbinding met de organisatie en met de mensen daarin.

Wanneer deze relaties zich door dialoog in een organisatie met elkaar kunnen verbinden, en de dialoog over het doel van de organisatie en de betekenis van de organisatie in de samenleving ook plaats kan vinden, ontstaat de ruimte voor de beoogde hogere verbinding in de organisatie. We kunnen die ruimte benoemen als **Organisatie Spiritualiteit**. In onze open samenleving leven mensen niet meer in hun eigen symbolische kooien maar ze worden voortdurend uitgedaagd om hun referentiekaders te delen. Kijk bijvoorbeeld naar Facebook en LinkedIn. Deze open dialoog is de basis van waaruit ook organisatieontwikkeling kan ontstaan die verder gaat dan cosmetische reorganisatie. Dit kan leiden tot werkelijke transformatie.

Transformatie is eenvoudig zichtbaar te maken in het beeld van de rups die overgaat in een vlinder. Wanneer je de vlinder ziet, herken je de rups niet meer. Er heeft een wezenlijke verandering plaatsgevonden. Een concreet voorbeeld van organisatietransformatie is de geschiedenis van Nokia. Nokia was sinds 1865 een kabelbedrijf dat zich tot 1990 bezighield met datasystemen en het produceren en plaatsen van data kabels. Eind tachtiger jaren vroeg het management van Nokia zich af hoe ze de werkgelegenheid in de Finse gemeenschap konden behouden. Vanuit hun onderzoeksproces kozen zij in 1990 voor de verkoop van de oude bedrijven en gingen ze zich volledig toeleggen op het produceren van mobiele telefoons; het oude Nokia was niet meer herkenbaar. De essentiële en in diepste wezen spirituele vraag 'hoe dienen wij de gemeenschap het best' was de

aanzet voor het transformatiepunt van het bedrijf. Er werden nieuwe operationele doelen gesteld en het moderne Nokia was geboren.



Schema: Relatie tussen werkrelaties, organisatiespiritualiteit en transformatie in organisaties.

Organisatiespiritualiteit doel of middel.

Zoals in het bovenstaand model zichtbaar wordt, is organisatiespiritualiteit geen doel op zich. Het is de weg waarlangs de organisatiedoelen optimaal behaald kunnen worden. Scharmer noemt deze fase als de fase van 'Presensing' waarin de betrokkenen zich verbinden met de bron van inspiratie en waarin de ruimte om het innerlijke weten naar boven kan komen. Van daaruit kan de co-creatie plaatsvinden. In deze fase vindt ook de ethische toetsing plaats (de Graaf, Levy) die een waardevolle bijdrage levert om de verbinding te houden tussen organisatie handelen en het grotere geheel waarin dit is ingebed.

Transactioneel Analytici en organisatiespiritualiteit

Hoe kunnen Transactioneel Analytici in management en adviesrollen bijdragen aan de

organisatiespiritualiteit zoals hierboven beschreven? Hiervoor zijn twee verschillende capaciteiten nodig; A: De inzichten en vaardigheden die kenmerkend zijn voor Transactioneel Analysten en B: Containmentvaardigheden op groeps- en systeemniveau.

- A. De inzichten en vaardigheden die kenmerkend zijn voor Transactioneel Analysten zijn o.a. de vaardigheid tot het analyseren van transacties en spelen, het herkennen van de kwaliteit van strooks, het analyseren van miskende dimensies en het kennen en onderkennen van de kenmerken van organisatiedimensies.
- B. Onder containmentvaardigheden op groeps- en systeemniveau wordt verstaan: het kunnen dragen van het ongemak van de groep en de individuen die daarin acteren, inclusief het kunnen dragen van de druk die de organisatie als geheel en in zijn context oproept.

Er bestaat een zeker spanningsveld tussen de vaardigheden genoemd onder A en die onder B. Is een Transactioneel Analytist vanuit klinisch perspectief vaak invoelend, strookgevend; in de context van teams en organisaties voedt dit gedrag snel projecties waarmee zowel afgunst als afhankelijkheid tussen adviseur en groepsleden en tussen groepsleden onderling wordt geactiveerd. Kortom, de bagage als Transactioneel Analytist is waardevol, maar in een adviseurs/consultantrol zal de professional óók containment- en onderzoeksvaardigheden moeten inzetten.

Containmentvaardigheden bestaan o.a. uit het helder formuleren van het organisatiedoel, de input, de werkprocessen van de organisatie, de output en de uitkomst; het hogere doel waarvoor de arbeid wordt geleverd. Doe je dit niet, dan is begeleiding vaak een actie die uitgevoerd wordt op drijfzand. Het fundament is niet solide, onbekend en niet gedeeld. Van daaruit kunnen in een proces de verschillende aanwezige functies en de roldimensies die daarbij worden verwacht benoemd worden. In activiteiten is het ook van belang te werken aan heldere tijdsbewaking, het monitoren van de fysieke ruimte en aandacht voor de beschikbare middelen waarmee gewerkt moet worden. Daarnaast is de adviesvaardigheid vereist om het ongemak dat er speelt te kunnen onderzoeken. Dit ongemak moet de adviseur / consultant kunnen dragen zonder het uit te acteren of te vermijden. Doet hij dit wel, dan geeft hij impliciet de boodschap af dat dit thema te complex of te beangstigend is om er bij stil te staan. Verdiepend onderzoek is dan niet mogelijk. Een andere containmentvaardigheid is het kunnen benoemen van de thema's die spelen en daarover ook een theoretische inkadering kunnen geven, zonder daarin op enigerlei wijze een mening te tonen over de inhoud. Het geven van hypothesen en leveren van bewijs hiervoor is een heel behulpzame vaardigheid.

In 'de ongeschreven regels van het spel' benoemt Scott-Morgan enkele van deze thema's. Hij spreekt over de motivatoren die op tafel moeten komen, de ongeschreven regels die de processen belemmeren en de neveneffecten die deze ongeschreven regels hebben op de organisatieprocessen en hoe ze het doel van de organisatie belemmeren. Obholzer, Armstrong, Long en andere schrijvers uit de psychodynamisch systeemgerichte discipline benoemen o.a. afgunst, perversiteit, vechten/vluchten, paarvorming en afhankelijkheid als thema's die gedragen moeten worden door adviseurs/consultants.

Wanneer beide onder A en B beschreven vaardigheden in samenhang door adviseurs/consultants kunnen worden getoond, kunnen zij hiermee een bijdrage leveren aan het ontstaan van organisatiespiritualiteit. Zij helpen de doelgroep om te onderzoeken wat er speelt in het systeem en welke invloed dit heeft op zowel individu als groep; het onderzoek van de systemische interactie die plaatsvindt tussen groepsleden en tussen groepen onderling.

Onder organisatiespiritualiteit in een team verstaan we de beweging waarin het gemeenschappelijke belang van het team/de organisatie de individuele belangen overstijgt en waarin de gezamenlijk

gegenereerde inzichten werkelijk kunnen leiden tot organisatietransformatie. Het echtpaar Goulding schreef de prachtige titel 'The power is in the patiënt'. Hiermee gaven ze aan dat de fundamentele verandering vanuit de patiënt zelf moet komen en de patiënt zelf over de kennis en kracht beschikt om boven zichzelf uit te stijgen. Ook een team, een organisatie kan boven zichzelf uit stijgen en transformeren door hun fundamentele krachten op een dieper wezenlijker niveau te bundelen en te ontmoeten wat hen ten diepste bindt.

Aan het begin van dit artikel werd benoemd dat spiritualiteit ontwikkeld kan worden; het is trainbaar. Een organisatie die zich oefent om verbinding te stimuleren op hun kerndoelen en kernwaarden en daar ruimte voor reserveert, draagt bij aan de oefening van bewustzijn en verbinding en daarmee aan een hogere effectiviteit en rendement in hun organisatie.

Een praktijkvoorbeeld.

Een succesvol ROC onderwijsinstituut had een roosterplan uitgevoerd dat werkte. De minister vond echter dat er regels werden overtreden en besloot een boete en een korting op te leggen. Het instituut in rep en roer, de Raad van Bestuur onder grote druk en individuele docenten willen de minister een brief sturen om de school te verontschuldigen en om te verzoeken de boete en korting in te trekken. Mij werd als adviseur gevraagd een gesprek tussen alle professionele betrokkenen in de school te leiden; Raad van Toezicht, directie en werknemers. Bij de voorbereiding bleek de Medezeggenschapsraad onvoldoende in beeld te zijn.

Zoals in dit artikel bij containertaardigheden beschreven, waren de volgende dimensies van belang:

- het helder formuleren van het doel. Als doel werd geformuleerd: *Het delen van informatie over de gevolgde 'procedure onderwijstijd', de door de minister opgelegde sanctie, de betekenis daarvan voor alle betrokkenen en te komen tot een vervolg van dit traject die het meeste kans biedt op een zo goed mogelijk resultaat.*
- het helder afbakenen van de fasen in het proces; fase 1: Hoe heeft het zo kunnen komen; (wegwerken van een informatieachterstand). Fase 2: Waar staan we nu in de procedure? (welke acties zijn er geweest en wat is de stand van zaken). Fase 3: Welke komende acties bieden het meeste kans op succes.
- het helder benoemen van de verschillende aanwezige functies en de roldimensies die daarbij worden verwacht: Ten eerste werd de rol van gespreksvoorzitter geformuleerd (d.w.z. expliciet genoemd) met de daarbij gegeven legitimatie van de Raad van Toezicht. Ook werd de Raad van Toezicht zelf expliciet genoemd, naast de directieleden, de MR en de docenten.
- de ruimte en de plaats van de partijen daarin. De ruimte waarin de activiteit plaats vond werd expliciet omschreven met de grenzen van het gebied erbij. In die ruimte waren alle groepen uitgenodigd een vaste voor hun bestemde plaats in die ruimte in te nemen.
- het helder aangeven en bewaken van de tijd. De werktijd werd duidelijk benoemd en hoe over een eventuele tijdsoverschrijding zou worden onderhandeld.
- de beschikbare middelen waarmee gewerkt zou worden. De bronnen en middelen waren de beschikbare correspondentie, de aanwezige personen, flapovers, stiften, borden en een geluidsinstallatie waren andere bronnen.

De bijeenkomst

Enkele aspecten daarvan.

- Op de bijeenkomst bleek een docent jarig te zijn en deze had gebak voor alle aanwezigen klaar staan voor na de bijeenkomst. Hierbij is er sprake van een extra middel dat invloed kan hebben op de bijeenkomst. In dit geval was de jarige ook diegene die samen met enkele collega's een brief aan de minister wilde schrijven.
- Het doel, de tijd en de ruimte werden door alle aanwezigen onderschreven.

- De Medezeggenschapsraad bleek niet bereid om op de voor hun geplaatste stoelen te gaan zitten. Zij verkozen om tussen de docenten plaats te nemen.

Dit laatste aspect representeerde het spanningsveld tussen Raad van Bestuur en de docenten. De medezeggenschapsraad bestond meer uit individuen dan uit een team dat gezamenlijk en met een heldere leider naar buiten kwam. De docenten die de minister een brief wilden sturen waren medezeggenschapsraadleden maar vonden een individuele actie naar de minister, buiten hun rol als MR lid, passend in de huidige impasse.

In mijn rol van voorzitter en consultant heb ik zowel strooks als emoties kunnen benoemen en laten plaatsvinden. Concreet trachtte een kernspeler in het proces op een cruciaal moment in de dialoog zijn emoties te verstoppen. Met een interventie waarbij betrokkenheid en emotionele verbondenheid als teken van inzet werden benoemd trachtte ik de authenticiteit van het gesprek te verdiepen. Dit lukte, en een applaus van de aanwezigen voor de fundamentele inzet van de verantwoordelijke actoren onderschreef de toename van verbondenheid tussen personen, taak en organisatie.

Tegelijkertijd moesten complexe zaken worden uitgelegd door de bestuurders en moest de veiligheid gefaciliteerd worden waarin de overwegingen en keuzes van betrokkenen konden worden uitgesproken en de betekenis daarvan kon worden onderzocht. In TA is het concept van autonomie een sturend principe om mensen te laten bewegen. Je kunt bijdragen aan het realiseren van een functioneel Volwassen denkkader maar daarin zullen de mensen zelf hun stappen moeten zetten om in beweging te komen. De dimensies van autonomie zijn assertiviteit, kwetsbaarheid en empathie. In de bijeenkomst ontstonden deze drie dimensies. Er werd eerlijk alles op tafel gelegd, er werden emoties getoond en er ontstond begrip voor de motivatie van alle betrokkenen. Het resultaat is te benoemen als organisatiespiritualiteit. Er ontstond in de bijeenkomst een 'wij gevoel' waarbij het beleid en de sturing weer kwam te liggen bij de bestuurders, zonder dat er sprake was van enige vorm van druk of machtsmiddelen. Het gemeenschappelijke doel werd de verbindende schakel tussen de actoren en het gebak kon gegeten worden als bijdrage aan de gezamenlijkheid van een succesvolle opleiding en niet als beïnvloedend instrument in het organisatieonderzoekproces.

Joost Levy juni 2011

Literatuurlijst

Armstrong, D. (2005) *Organization in the mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*, Karnac, New York, London.

Goulding, R., and Goulding, M., (1978) *The power is in the patient*. San Francisco: TA Press.

De Graaf, A., Levy, J., Business as Usual, *Strook* December 2010

Long, S. (2008) *The Perverse Organisation and its Deadly Sins*, Karnac Books, New York, London.

Obholzer, A. & Zagier Roberts, V. (1994) *The Unconscious at Work*, Routledge, London.

Ofman, D.D. (1992) *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*, Utrecht : Kosmos

Oliveira, A. – The Place of Spirituality in Organizational Theory. – In: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 9 (2004) 2, p. 17-21

Scharmer, O., (2010) *Theorie U- Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*, Christofoor, Zeist.

Scott-Morgan, P.,(1995) *De ongeschreven regels van het spel*, Bedrijfsmanagement, Groningen.