

Toxische rollen in Organisaties

Gepubliceerd in 'Strook' Tijdschrift van de Ned. Vereniging voor Transactionele Analyse

Mark Verheijen voormalig tweede kamerlid bestelde als provinciaal gedeputeerde flesjes wijn van € 127 tijdens een diner van € 2631 met o.a. Jos van Rey voormalig VVD senator als tafelman. Dominique Strauss-Kahn wilde president van Frankrijk worden en bezocht terwijl hij voorzitter van het Europees Monetair Fonds was, eenmaal per kwartaal feestjes die in Italië onder premier Berlusconi bekend werden als Bunga-Bunga parties. Scholengroep Amarantis gaat ten onder aan zelfverrijking, belangenverstremming en financiële onregelmatigheden.

Dagelijks lezen we over grensoverschrijdend gedrag van leiders en organisaties. Individuen en besturen die gedrag vertonen waarbij ze op een zodanige wijze vorm geven aan hun rol dat deze ver komt te staan van het beoogde, sociaal verwachte profiel van de bestuurder.

Een organisatie verwacht een bepaald aantal gedragingen en vaardigheden en houdingen van een persoon. Daarnaast heeft een persoon als individu ook eigen ambities, behoeften en capaciteiten. Voeg je deze persoonlijke componenten samen met de verwachtingen van een organisatie, dan heb je de Rol van een persoon te pakken zoals deze ontstaat door het geleidelijke ingroeiproces. Idealiter is de Rol een onderdeel van de persoon geworden en in balans met de doelen van de organisatie.

Echter personen kunnen ook gedachten en behoeften hebben die niet in lijn liggen met de organisatiedoelen. Een grote behoefte aan waardering en bewondering, een diepgaande angst voor verval en destructie of onverwerkt verlies dat gecompenseerd / gesublimeerd moet worden. Larry Hirschhorn zegt hierover dat werken kan worden gezien als een manier om de onvermijdelijke paranoia en depressieve angsten die deel van ons leven uitmaken, het hoofd te bieden. Je gebruikt je werk vanuit dit perspectief dus ook om je persoonlijke levensthema's te verwerken of uit te leven. Rollen van individuen kunnen dus meer of minder vergiftigd worden door onverwerkte ervaringen, trauma's die als een doorgaand patroon, een levensscript niet alleen het leven van een individu bepalen, maar ook van invloed zijn op de grotere systemen waarin deze personen hun rol uitoefenen.

Een primaire reactie op dit gegeven kan zijn: 'ja maar deze personen zijn dus eigenlijk ziek. Ze hebben een Narcistische of een Antisociale persoonlijkheidsstoornis en horen niet in een leidinggevende rol thuis. Weg ermee dus'. Deze opvatting is echter te simpel. Alle mensen hebben wel scriptthema's en sommige thema's zijn krachtiger dan andere. En tegelijkertijd kan je zeggen dat in bepaalde lagen in de maatschappij, bij mensen die meer verantwoordelijkheden dragen en meer risico's nemen, personen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken meer vertegenwoordigd zijn. Tegelijkertijd leidt deze redenatie van 'weg ermee' ook tot een vorm van goed – fout denken waarmee je je eigen gedrag als medewerker van deze leiders en hun organisaties niet hoeft te onderwerpen aan regelmatige reflectie op de ethische kwaliteit van je eigen handelen. Met andere woorden, je steekt je kop in het zand omdat de baas er nou eenmaal 'zo eentje' is. Je stapt niet echt in de drama-driehoek maar als publiek ben je wel mede actor en applaudiseer je stilzwijgend vanuit het publiek, zodat het drama zich verder kan ontwikkelen.

Carl Jung geeft een interessante uitleg over het spanningsveld tussen de authentieke persoon

en het in dit artikel beschreven toxische gedrag dat deze toont. Hij beschrijft dat een mens op vier verschillende niveau's opereert.

1 **Het Zelf**

Dat wat wij in TA het Natuurlijke Kind zouden kunnen noemen.

Het toont de persoon als individu op een transparante natuurlijke wijze. Los van de sociale eisen van de maatschappij

2 **Anima en Animus**

Hiermee benoemt Jung het vrouwelijke in de man en het mannelijke in de vrouw. De animus is een innerlijke mannelijke figuur met als belangrijkste kenmerken: kracht en daad en woord en zin. Daarnaast is het zien van grotere verbanden en visies die het persoonlijke te boven gaan het werk van de animus bij de vrouw. Daarnaast representeert Anima de vrouwelijke componenten van de man en het beeld dat hij heeft van de vrouwelijke aard in het algemeen. Het betreft de verbinding met de innerlijke belevingswereld, de emotie en het onbewuste.

- 3 **De Persona** representeert het sociale beeld van de mens; datgene dat de persoon graag van zichzelf naar buiten wil tonen en hoe hij door anderen gezien wil worden. Het is het **masker** (de letterlijke betekenis van het Griekse 'persona') waarmee hij indruk op anderen wil maken en waarachter men zijn ware aard kan verbergen. Je kan ook zeggen; dat wat men het privé-leven noemt. Het is het compromis tussen individu en gemeenschap over de wijze waarop iemand zich voordoet of zijn rol speelt. Daarom hebben anderen dikwijls nog meer aandeel aan het in standhouden van de Persona dan het individu zelf. De Persona is in feite een schijnwerkelijkheid die ontstaat in co-creatie tussen individu en omgeving.

- 4 **De Schaduw** is hierbij de grote tegenspeler. Het representeert de onderbelichte kant van het individu, de onverwerkte scriptthema's die er voor zorgen dat het gedrag perverse kenmerken gaat tonen. Datgene wat het individu graag verborgen wil houden of zichzelf zelfs niet bewust is maar door anderen wel wordt gevoeld of gezien.

Het is met name het balancerende spel tussen het Zelf, de Persona en de Schaduw dat kan ontsporen tot perversiteit en toxisch gedrag. Daar waar de schaduw de overhand krijgt over het Zelf, zal het sociale gezicht, de Persona gedrag gaan vertonen, waarin niet het Geïntegreerd Volwassen denken - voelen en willen het leidend principe zal zijn, maar er zullen Negatief Aangepaste en Negatief Vrije gedragingen worden ingezet om de onvervulde basisbehoeften van het individu te compenseren.

Zo ontstaan toxische rollen in organisaties. Mensen met grensoverschrijdende ideeën en gedragingen krijgen vrij spel en vergiftigen langzaam aan grotere delen van het systeem.

Het proces van rolopname in organisaties toont daarbij dat je de ene rol niet geïsoleerd kan zien van de wijze waarop in de omgeving en context andere rollen worden opgepakt. Rollen beïnvloeden andere rollen en toxische rollen zijn dus rollen die disfunctionele gedragingen activeren in anderen binnen de context van het systeem waarin ze opereren.

De vraag is of mensen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken gevoeliger zijn om dit aangepaste gedrag te gaan vertonen. Hannah Arendt beschreef Adolf Eichmann die het

draaiboek voor de vernietiging van de joden ontwierp als een 'onbetekenend individu dat verschrikkelijke gruweldaden had begaan en kwam tot de conclusie dat het 'kwaad eigenlijk beangstigend gewoon was'.

Manfred Kets de Vries stelt dat met name mensen met een afhankelijke en masochistische persoonlijkheidsstructuur makkelijker besmettend, dominant grensoverschrijdend gedrag accepteren. De infectie nestelt zich in een geprepareerde voedingsbodem. Leaders en volgers verworden tot beulen en slaven of meesters en knechten. De illusie van de macht wordt gevoed door dociele volgzzaamheid.

Alan Jacobs uit de TA school gebruikt de metafoor van de chefkok en de keukenbrigade. Hij beschrijft de brigade, de volgers op de volgende wijze: De chefkok superviseert het kookproces zover hij daar plezier aan heeft. Hij laat het jagen van het vlees en het koken van de gerechten aan de keukenbrigade over. Maar hij bepaalt waarop gejaagd wordt en het gerecht dat wordt gekookt. De volgers zijn de uitvoerende koks en zij mogen het gerecht ook eten. Daarnaast willen zij gegeten worden door de chefkok waardoor ze deel worden van zijn grote kookkunst. De meester eet om sterker te worden en de sterkste te blijven, de volgers vragen door hun portie te verorberen bescherming van de meester'

Persvers toxisch gedrag is dus niet alleen het resultaat van slechte perverse mensen, het is ook belangrijk om te kijken naar de kwaliteit van het organisatiesysteem met zijn geschiedenis en procedures die dit proces in stand houdt. Hoe is dit systeem ontstaan, hoe worden de gedragingen en procedures in het systeem bewaakt en hoe vindt de communicatie daarover plaats? In welke mate prevaleren de organisatiedoelen, of zijn er naast organisatiebelangen ook persoonlijke belangen die een rol spelen bij besluitvormingsprocessen? Het organisatiescript is daarin een resultante van de toxische processen zoals deze in de geschiedenis van de organisatie binnen haar context hebben plaatsgevonden.

De huidige paus Fransiscus breekt met de eeuwenlange gesloten cultuur van het Vaticaan waarin toxische processen de cultuur zodanig vergiftigden dat het bewustzijn van de perversiteit van de gedragingen alleen nog maar als een bijna onbewuste notie intern en extern kon worden gesignaleerd. Door een (volledige) omslag naar transparantie en openbaarheid ontstaat de hoop op een zuivering van de Vaticaanse curie en geleidelijk aan van de katholieke kerk als geheel. Een zeer actueel voorbeeld hiervan is dat niet alleen einddocumenten van discussies openbaar worden gemaakt, maar ook de niet geaccepteerde versies van een document worden gepubliceerd. Geheimhouding maakt plaats voor transparantie, openheid, oprechte twijfel en het onderzoeken van grote dilemma's Er ontstaat hierdoor een heel ander organisatieparadigma. De perversiteit van de distantie, geheimhouding, hiërarchie, maakt plaats voor personen die in hun Rol rekenschap afleggen voor hun denken en handelen. Zo deelde paus Franciscus op een revolutionaire wijze de onderwerpen en standpunten van de intern tijdens de 3^e buitengewone bisschoppensynode gedane discussie met de buitenwereld. Het is fascinerend wat dit doet met de betrokkenen in het systeem. Geheimhouding en distantie maken plaats voor transparantie, openheid, twijfel en het wezenlijk onderzoeken van grote dilemma's Verschuiling achter kerkelijke schuttingen en muren is volgens deze paus niet meer van deze tijd en voedt de perversie van het individu en het systeem.

Een voorbeeld hiervan is de passage in het tussenrapport 'Gaven en bijzondere kwaliteiten' van de laatste synode die oktober 2014 werd gehouden. In een onderdeel van de eindtekst van de synode werd vermeld: „*Homoseksuele personen hebben gaven en bijzondere kwaliteiten aan te bieden aan de christelijke gemeenschap: zijn wij in staat deze personen te verwelkomen, en hun een plaats als broeders in onze gemeenschappen te garanderen? Vaak willen zij een Kerk ontmoeten die een verwelkomend tehuis voor hen is. Zijn onze gemeenschappen in staat hun dat aan te bieden? Zijn onze gemeenschappen in staat zo'n tehuis te zijn en hun seksuele oriëntatie te accepteren en te achten, zonder de katholieke doctrine over gezin en huwelijk op het spel te zetten?*” (Paragraaf 50)

Daarnaast werd in de slottekst ook de tekst weergegeven die *niet* met twee derde meerderheid werd geaccepteerd: *Niettemin moeten de mannen en vrouwen met homoseksuele neigingen verwelkomd worden met respect en fijngevoeligheid. „Jegens hen zal ieder brandmerk van onterechte discriminatie vermeden worden.”*

Op deze wijze openbaart de Paus ook datgene wat nog niet geaccepteerd wordt om daarover de discussie te blijven stimuleren. Ook werden hierbij de stemverhoudingen waardoor de tussentekst die de eindversie niet haalden openbaar gemaakt. Zelfs openheid van stemverhoudingen blijven niet meer achter gesloten deuren. De perversiteit van het verschuilen achter een meerderheidsstandpunt wordt door dit transparante beleid een confrontatie met de persoonlijke keuze van de beleid makende kardinalen voor het gehele rooms-katholieke publiek en de wereld daarbuiten. Voor veel rooms-katholieke gelovigen biedt deze omslag een verademing waardoor er weer ruimte ontstaat voor hun spirituele leven.

We zien door dit voorbeeld dat instrumenten die toxische rollen in organisaties in stand houden gekenmerkt worden door:

- Gesloten deuren,
- Gesloten boeken,
- Onvolledige notulen,
- Onuitgesproken criteria,
- Verspreiden van niet bestaande belastende informatie.

Op psychologisch niveau sluiten deze instrumenten aan bij gedragspatronen die thuishoren in de dramadriehoek en speltheorie. Deze patronen worden o.a. gekenmerkt door de volgende gedragingen:

- vechten of vluchten als verdedigingsmechanisme,
- onhelder communiceren,
- onheus gedrag,
- delen van frustratie zonder constructief open doel,
- ondermijnend saboterend gedrag,
- uiten van angst en woede.

Allemaal gedragingen die Ken Mellor betiteld als passief gedrag en door Kohlrieser worden genoemd als blokkades in de dialoog. We kunnen stellen dat daar waar dit gedrag in (spel)patronen herhaald wordt, er sprake is van toxisch gedrag.

In mijn praktijk kom ik regelmatig toxische processen tegen. Enkele voorbeelden zijn:

- Politieregio's die een duurdere wagens kopen omdat deze groter zijn dan de middenklasser waar de andere regio in rijdt. Met als onverwacht positief bijkomend effect dat er minder agenten dodelijk verongelukkig door de zwaardere carrosserie van de duurdere wagen.
- Vennoten van een advocatenkantoor die de kritiek van een ethisch opererende vennoot niet vermelden in de notulen door ze geheel niet te laten schrijven en deze persoon langzaam te isoleren zodat hij vertrekt.

Individueel genot en behoeftebevrediging gaat dan ten koste van meer algemeen belang en dit gedrag krijgt geleidelijk aan krijgt de overhand. Primair narcistisch gedrag gaat domineren boven een goede balans tussen de ik en de ander. Naast een zekere erkenning van de realiteit door het individu, vindt er tegelijkertijd ook een miskennis plaats. Anderen in de directe omgeving van het individu worden eerder als verlengstuk gezien van de eigen beperkte (autistische) kijk op de werkelijkheid met als doel om de perverse werkelijkheid te bevestigen en het gedrag daar op af te stemmen. Joris Luyendijk schrijft hier over in zijn boek 'Dit kan niet waar zijn' Hij benadrukt dat de vleeskeurders die betaald worden door de slagers, oftewel de accountants die betaald worden door de banken die ze moeten beoordelen, een perverse sleutelrol vervullen in het internationale banken-debacle waar wij al jaren middenin zitten. De betekenis van de prikkel/het probleem wordt niet erkend. Een ander voorbeeld hiervan uit de bankenwereld is het argument waarmee bankiers geneigd zijn riskante transacties uit te voeren. Zij stellen dat de klanten en hun bankdirecteuren hogere marges willen verdienen. Hiermee verschuilen bankiers zich achter hun perverse handelwijzen en legitimeren zij hun gedrag. Ook speelt hierbij mee dat wanneer relaties worden gezien vanuit hiërarchisch instrumenteel perspectief niet de relatie centraal staat maar de object – subject relatie. Door de geschiedenis heen zien wij dat dit proces van de-humanisering bij herhaling leidde tot mensonterende perversiteiten; concentratiekampen, Boko Haram en IS taferelen in het groot, maar ook de leerkracht die over de leerling zegt: 'er zit niet meer in' waarbij hij de leerling langs een schijnbaar objectieve meetlat legt, in plaats van te zeggen, 'hoe kunnen wij optimaal aansluiten bij de leer- en ontwikkelcapaciteiten van dit individu'.

Daarbij is ook nog aan te geven dat perversiteit ook weer perversiteit genereert. Kwaad wordt met kwaad vergolden en wanneer wij niet bewust zijn van de start van perverse cycli, zit je er middenin en maak je er onbewust deel van uit. Een voorbeeld is de beleidskeuze dat rouw geen ziekte is en therapie in verband met rouw dus ook niet voor betaling via de ziektekostenverzekering in aanmerking komt. Echter wanneer de psychiater zegt dat bij iedereen die diep in een rouwproces zit wel een persoonlijkheidsstoornis te diagnosticeren is en de cliënt derhalve voor gesubsidieerde therapie in aanmerking komt, overschrijdt deze een ethische grens en laat deze professional zich in met perverse handelingspatronen. Daar waar andere therapeuten vervolgens om ook te overleven eveneens ruimer hun cliënten een stoornis toe gaan dichten, ontstaat een perverse symbiotische keten die onze samenleving weer dwingt tot extra bezuinigingen.

De basispositie van de perverse manager is: Ik ben Oké - Jij bent niet Oké. Hoogmoed, de reeds in de Talmoed beschreven grootste zonde, levert de perfecte voedingsbodem voor perversiteit en toxisch gedrag. De zeven hoofdzonden zoals binnen de katholieke traditie zijn geformuleerd door Paus Gregorius vinden hun wortels in dit joodse commentaar. Ook daar is 'Superbia /

hoogmoed de eerste hoofdzonde. Hebzucht, lust, jaloezie, onmatigheid, woede en gemakzucht zijn de andere zes. Samen zorgen ze voor veel amusement in thrillers en James Bondverhalen, maar vergiftigen ze ons directe leven en het leven van de volkeren onderling en die van de aarde in het grote geheel.

In dit artikel is gesteld dat toxisch gedrag ontstaat daar waar mensen individuele ontwikkelingsschema's niet aanpakken waardoor in organisaties en systemen een voedingsbodempervorse wordt gelegd voor perverse organisaties. Een (nieuwe) moord op een Paus, een volgend debacle bij een woningbouwvereniging, een nieuwe klokkenluider, een volgende moord op een Israëlische president die zijn nek uitsteekt voor vrede met het Palestijnse volk of een nieuwe aanbesteding voor een groot bouwproject waarbij geld aan de strijkstok blijft hangen, zijn de onvermijdelijke zichtbare bewijzen van toxische systemen in onze kleine en grote wereld.

Literatuur:

Ahrendt, H. (1963) *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil* Nederlandse vertaling: *De banaliteit van het kwaad. Een reportage*. Amsterdam: Moussault,

Clarkson, P. (1996) *The bystander: an end to innocence in human relationships?* London: Whurr Publishers,

Hirschhorn, L. (1987) *The Workplace Within: Psychodynamics of Organisational Life*, MIT Press, Cambridge, Mass, U.S.A.

Mellor, K. en Schiff, E. (1975) *Discounting*, Transactional Analysis Journal 5.3

Jacobs, A. (1995) *Autocracy A Lecture in St. Petersburg*

Jung, C. G., & Dell, S. M. (1940). *The Integration of the Personality*. London: Routledge and Kegan Paul.

Kets de Vries, M.F.R. (1993) *Organisaties op de divan*, Scriptum Publishers Schiedam.

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

Luyendijk, J.(2015) *Dit kan niet waar zijn, onder bankiers*, Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact

Reed, B. D. (2000) *An Exploration of Role*, The Grubb Institute, London.

Vaticaan (2014) notities van de 26e Bisschoppensynode: *De pastorale uitdagingen van het gezin in de context van evangelisatie*