

## COACHING FOR CONNECTION NIEUWSBRIEF WINTER 2008



### De rol van 'rollen': een dynamisch perspectief op organisatierollen

#### De professionele rol: een centraal begrip in organisaties

De laatste tijd ben ik er in verschillende contexten mee geconfronteerd: het belang van 'rollen'. Zo bleek in een workshop coaching dat de deelnemers worstelden met hun rol als 'coach' in de organisatie. Sommige deelnemers namen zowel de rol van leidinggevende als coach op in dezelfde groep medewerkers. Anderen waren coach voor mensen met wie ze niet dagelijks samenwerkten. Het dragen van verschillen petten bleek voor velen verwarrend. Al snel werd 'rol' het centrale thema van de dag. In de oefeningen konden de deelnemers ervaren hoe anders een gesprek verloopt, afhankelijk van de 'pet' die ze opzetten. Als leidinggevende deden ze eerder sturende interventies, met een eigen agenda in het achterhoofd. Als coach moesten ze hun eigen ideeën loslaten, stelden ze open vragen en spraken ze de ander aan op de eigen verantwoordelijkheid.

In een andere opleiding werd me plots duidelijk hoe lastig het is om te beseffen wat het belang van 'rol' is en om in een rol 'te blijven zitten'. De cursisten namen beurtelings de rol van coach, gecoachte en observator op (bv gesprek over een conflict). Juist door vanuit een andere rol naar een situatie te kijken, zie, hoor, voel en ervaar je andere aspecten van de situatie. Feedback op een oefening vanuit de verschillende perspectieven verrijkt de nabespreking aanmerkelijk. Het vraagt alleen de nodige discipline om in je rol te blijven functioneren.

De opleiding bemiddeling die ik volgde, trainde ons in het opnemen van de 'rol' van bemiddelaar. Als derde partij in een conflict staat of valt je geloofwaardigheid en effectiviteit met het strikt en consistent bewaken van deze rol. Het belangrijkste aspect van deze delicate rol is een grondhouding van 'meerzijdige partijdigheid'. Cliënten zijn uiterst gevoelig voor momenten

waarop je uit je rol stapt. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer je de indruk geeft op een bepaalde oplossing aan te sturen of één partij meer aandacht lijkt te geven dan de andere. Ik heb het er zelf ook moeilijk mee als therapeuten advies geven, als een notaris probeert te bemiddelen of als een trainer de therapeutische toer opgaat.

Ook wanneer ik in een organisatie werk ervaar ik het belang en de impact van rollen. Dit uit zich op verschillende manieren.

- **Rolonduidelijkheid.** Wanneer mijn rol onvoldoende duidelijk is, vind ik het erg moeilijk om een effectieve bijdrage te leveren; het lijkt dan alsof ik een legitieme plek voor mezelf moet veroveren. Zo ben ik betrokken geweest als 'procesbegeleider' in een veranderingsproces. Op het moment dat mijn rol erin bestond om verslagen van vergaderingen te maken, had ik serieuze twijfels bij mijn toegevoegde waarde. Wanneer ik begin te twijfelen over de vraag "Met welke stem moet ik hier spreken?", weet ik dat het tijd is om mijn rol opnieuw te onderhandelen.
- **Mogelijkheden en beperkingen** van een rol. Ik kreeg een vraag om een medewerker te coachen naar aanleiding van een conflict met zijn leidinggevende. Door als 'coach' van één persoon binnengehaald te worden, werd het probleem 'geïndividualiseerd'. Dit maakte het moeilijker om de problematiek open te trekken naar het organisatieniveau en bijvoorbeeld in een bemiddelende rol op te treden. Een andere vraag naar persoonlijke coaching wees duidelijk in de richting van een disfunctionerende organisatie. De aanvrager had problemen met een autoriteitsfiguur; deze waren voor een groot deel een uiting van de spanningsvelden in de organisatie. De rol van individuele coach gaf me het gevoel vleugellam te zijn. Aan de andere kant biedt een rol mogelijkheden om aspecten te benoemen die je vanuit een andere rol niet ter sprake kan/mag brengen. Zo kun je bijvoorbeeld in de rol van onderzoeker zaken aan de orde stellen die je als adviseur niet (zonder gevaar!) mag benoemen.
- **Multipele rollen.** Veel mensen vervullen verschillende rollen in een organisatie: leidinggevende, expert, lid van een projectgroep, coach, enz. Vooral personen in een leidinggevende functie bevinden zich in een grensrol: ze balanceren tussen de eigen organisatie of het eigen team en de omgeving. Daarnaast zijn velen ook ouder, echtgenoot, zoon of dochter, buur, voorzitter van een club, enz. Verschillende rollen vervullen is vaak een kwestie van koordansen.
- **Formele en informele rollen.** Naast de formele rollen kunnen mensen ook informele rollen opnemen. Dit zijn bijvoorbeeld de rol van 'nar', 'criticaster', 'vertrouwenspersoon' of 'slippendragers' van het management.
- **Conflicterende rollen.** Soms zijn rollen incompatibel of onverzoenbaar. Zo kan je niet op een ethisch verantwoorde manier in dezelfde groep én de rol van trainer (ontwikkeling), én de rol van assessor (beoordeling en selectie) opnemen. Het is bijvoorbeeld ook moeilijk om tegelijkertijd in een samenwerkingsverband de belangen van je eigen organisatie of achterban te behartigen en tegelijkertijd op te treden als procesbegeleider. Wanneer je als adviseur –ingehuurd door één partij– in een organisatie werkt, is het voor de partijen niet veilig wanneer je plots de rol van bemiddelaar opneemt in een conflict.
- **Ongewenste rollen.** Een systeem kan een persoon ook in een bepaalde rol duwen. Externe adviseurs worden dikwijls 'gebruikt'. Ze moeten soms de vuile klussen van de organisatie opknappen (bv een reorganisatie met ontslagen uitvoeren). Wanneer een organisatieverandering dan niet vlot, is het de 'schuld' van de consultants... Een externe

adviseur kan ook in de rol van expert geduwd worden, terwijl hij ingehuurd was als 'procesbegeleider'. De adviseur in kwestie kan dan de laan uitgestuurd worden omdat hij "niet deskundig genoeg bleek". Voor de alerte consultant biedt de rol waarin hij geduwd wordt heel wat informatie over de dynamieken die in een organisatie spelen.

- **Onzichtbare dynamieken.** Soms spelen onzichtbare krachten mee in het opnemen van een rol. Je kunt bijvoorbeeld een leidinggevende rol opnemen omdat de macht en autoriteit je gevoel van zelfwaarde voeden. De wijze waarop vroegere autoriteitsfiguren optraden kan de manier waarop je dat zelf doet inspireren (bv "een baas moet alles controleren"). Tegenoverdracht kan mee bepalen hoe je in je rol functioneert: je reageert op een ander alsof het een persoon uit je verleden is (bv vader, broer of zus). Je kunt ook terecht komen in een rol die 'typisch' voor jou is. Sommige mensen constateren keer op keer dat ze weer aan het zorgen zijn voor anderen, zelfs wanneer dat niet past bij de rol en soms ten koste gaat van zichzelf.

Rollen kan je dus onderhandelen, interpreteren en er een eigen kleur geven, opnemen, verwaarlozen, je toe-eigenen, laten afpakken, je laten opdringen, misbruiken, gebruiken om je beter te voelen,...en inzetten voor het doel van de organisatie.

## **Wat is een organisatierol?**

Wat is nu precies een rol? Over het algemeen associëren we het woord 'rol' met de positie die iemand in een hiërarchie bekleedt of met een functiebeschrijving. Meestal wordt er nogal *statisch* gedacht over rollen. We denken over rollen op een eenzijdige, *prescriptieve* manier: iemand beschrijft een rol voor ons. Hierdoor ontstaat er ook een duidelijke *scheiding* tussen wie ik ben (persoon) en de rol die ik in de organisatie moet opnemen. Heel wat mensen geven aan dat er een kloof gaapt tussen wie ze thuis zijn en wie ze op het werk zijn. Zij ervaren hun organisatierol dan als een masker dat ze (moeten?) opzetten om te kunnen functioneren (overleven?) in de organisatie.

Er zijn ook andere manieren om naar organisatierollen te kijken. In wat volgt probeer ik de belangrijkste kenmerken van dit andere perspectief te verduidelijken.

### ***De rol als raakvlak tussen persoon en organisatie***

Een rol maakt deel uit van de organisatie als systeem. Je zou een *organisatie* dus kunnen definiëren als een netwerk van met elkaar verbonden rollen en relaties, omgeven door een grens, gereguleerd door regels die zich door de tijd heen ontwikkeld hebben. De rollen zijn gericht op het realiseren van de doelstelling van de organisatie.

### ***De rol als dynamisch gegeven***

Een rol vormt de interface tussen persoon en organisatie. In deze ruimte ontstaan psychosociale dynamieken die maken dat een rol een dynamisch gegeven is dat constant in beweging is. Het begrip rol vormt de link tussen de buitenwereld (organisatie) en de binnenwereld (de persoon) van de rolhouder.

### ***De rol als mentaal regulerend principe.***

Een rol kan gezien worden als een mentaal principe dat ons gedrag in de organisatie reguleert. Mensen doen ervaringen op met de complexe interacties tussen gevoelens, ideeën, verwachtingen en motivaties die opgeroepen worden bij het werken aan het doel van een organisatie. Deze ervaringen worden op bewust en onbewust niveau geïntegreerd en drukken zich uit in doelbewust gedrag. Zo kunnen er verschillen bestaan tussen de wijze waarop persoon A en persoon B de rol van leidinggevende opnemen. Deze verschillen ontstaan onder andere door de manier waarop A en B naar de organisatie kijken (de organisatie als 'construct' in onze geest) en de verwachtingen over wat 'gepast' gedrag voor een leidinggevende is (bv gebaseerd op vroegere rolmodellen).

### ***Rol als hefboom voor organisatieontwikkeling***

Kijken naar een rol als een systemisch gegeven biedt meer ruimte voor organisatieverandering. Het is gemakkelijker om iemands gedrag in het kader van zijn werkkrol te veranderen, dan om te sleutelen aan iemands persoonlijkheid.

### **Therapie versus coaching**

Dikwijls krijg ik de vraag: wat is het verschil tussen therapie en coaching? Deze visie op organisatierollen biedt een duidelijk kader om het verschil aan te geven.

- Meestal is coaching gericht op het individu en zijn of haar prestaties. Wanneer coaching uitsluitend gericht is op de **persoonlijkheid** en persoonlijke verandering nastreeft, komt het gevaarlijk dicht in de buurt van therapie. De focus ligt dan op het individu als persoon. Hier loert het gevaar dat problemen in organisaties geïndividualiseerd en gepersonaliseerd worden. In deze vorm van coaching worden vooral inzichten uit de individuele psychologie gehanteerd. Het is in een organisatiecontext dus een reductionistische benadering van de realiteit. Wat als de coaching niet 'succesvol' is?
- Coaching in de traditie van organizational role analysis (\*) gaat over verandering van **gedrag-in-rol**. Het gaat dus niet over de persoon los van zijn context maar over de persoon-in-rol. De doelstelling is om inzicht te krijgen in de manier waarop de professionele rol van de cliënt gevormd wordt door de organisatie en door de persoon die de rol opneemt, zowel op bewust als op onbewust niveau. In die betekenis draagt coaching dus bij tot organisatieontwikkeling. Hier wordt vooral kennis van systemen, organisaties, relaties en management ingezet.

Er bestaat dus heel wat variatie in de manier waarop aan coaching gedaan wordt. Voor diegenen die hun medewerkers niet in 'organisatietherapie' willen sturen bestaan er alternatieven. Het vereist de moed om het persoonlijke disfunctioneren van mensen in de bredere organisatiecontext te durven zien.

*(\*) In een volgende nieuwsbrief zal ik verder ingaan op coachingmethodieken die bij deze visie aansluiten: organisatierolanalyse (organizational role analysis) als manier om te coachen-in-context.*