

'Kijkdoos' onthult drijfveren werknemers

Lien van der Leij

Noodzakelijke bedrijfsvernieuwingen worden vaak gedwarsboomd door emotionele blokkades bij werknemers. Een 'ervaringskijkdoos' legt die bloot.

Meerdere teambuildingsessies en heidagen ten spijt, functioneert de afdeling nog steeds niet naar behoren. Er is weinig contact met de overige medewerkers; het team is een eiland geworden binnen het bedrijfsgeheel en voert routineus zijn taken uit. En dat terwijl het bedrijf zich juist moet vernieuwen: het moet innovatiever en commerciëler te werk gaan om de banden aan te halen met klanten die dreigen af te haken.

Vergelijkbare situaties komen het bedrijfsadvies- en coachingduo Hans Pielage van bureau MADCH en Cees Jan Buurman (partner bij Het Leiderschapshuis) vaak tegen in hun werk. 'Een organisatie die al jaren bestaat met een bijbehorende cultuur krijgt van een nieuwe manager te horen dat ze moet veranderen', geeft Buurman als voorbeeld. 'Dat gaat niet zonder slag of stoot en soms loopt het vast, omdat er te veel gestuurd wordt op de harde, tastbare zaken. Terwijl het er bij "change management" juist ook om gaat de verborgen dynamiek van de organisatie te doorgronden en een plek te geven.'

Dat bereik je niet met een paar vergaderingen over de verbetering van de samenwerking, is Buurmans ervaring. Pielage valt hem bij: 'Feit is dat mensen niet louter rationeel handelen, ook niet op het werk. In iedere organisatie bestaan er onuitgesproken gewoontes en onbewuste aannames.'

Ontwikkelingstrajecten lopen vaak spaak omdat deze 'informele onderlaag' niet wordt onderkend, zeggen zij. 'Organisaties zijn net ijsbergen', weet Buurman. 'De bovenlaag, de formele organisatie, is wat je ziet. Daar worden de praktische maatregelen op losgelaten. Maar de onbewuste dynamiek zit hem onder water, in de sfeer en de cultuur. Daar zit niet zelden ook oud zeer; dingen die in het verleden niet



ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEL

IJsberg
Formele organisatie kent ook een onbewuste dynamiek in sfeer en cultuur

Opstellingen
Impliciete elementen worden ontbloot en waardevrij gemaakt

goed zijn opgelost, waardoor er wantrouwen is ontstaan.'

Maar hoe daar inzicht in te krijgen? Pielage en Buurman gebruiken daarvoor organisatieopstellingen. Deze methodiek, die in de jaren negentig werd ontwikkeld, gaat uit van de organisatie als een systeem van samenhangende onderdelen. De clou is de onderlinge verhoudingen zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Dat kan bijvoorbeeld door een tafelopstelling te maken, licht Buurman toe. Dan worden er verschillende objecten opgesteld die de verschillende le-

den van het team symboliseren, en hun verhouding tot elkaar. 'Het krachtenveld wordt op tafel uitgestald. Daarmee creëer je een kijkdoos van hoe de betrokkenen de situatie ervaren', legt hij uit. Het doel van die kijkdoos is de impliciete elementen binnen een organisatie zichtbaar te maken. 'Door die naar boven te halen maak je ze bespreekbaar. Zodoende wordt het ook waardevrij', aldus Buurman.

Een tafelopstelling is de eenvoudigste manier. Maar van toegevoegde waarde is een organisatieopstelling met menselijke representanten, ver-

➔ Methodiek is afgeleid van ideeën rondom familieopstellingen, een naoorlogse therapie ontwikkeld door de Duitser Bert Hellinger.



➔ Doel is onzichtbare blokkades naar boven te halen en te elimineren.

➔ Kan goed werken bij organisaties met last van: politieke spelletjes; hoog ziekteverzuim; groot verloop medewerkers; samenwerkingsproblemen.

“Feit is dat mensen niet louter rationeel handelen, ook niet op het werk”

HANS PIELAGE



telt bedrijfskundige Pielage, die voordat hij in de consultancy stapte als interim-manager diverse grote projecten heeft begeleid, inclusief de Amsterdamse Noord-Zuidlijn, waar hij hoofd bedrijfsbureau was.

In zo'n geval wordt de klant ('vraagsteller') verzocht te kiezen uit een groep figuranten die voor hem personen uit de organisatie moeten gaan representeren. Vervolgens vraagt de klant die representanten op een bepaalde plek te gaan staan die voor de vraagsteller de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie symboliseert.

'Door die wijze van neerzetten worden relationele gevoelsverhoudingen inzichtelijk die tijdens de dagelijkse werkzaamheden onbesproken blijven', aldus Pielage. 'Vervolgens wordt aan de representanten gevraagd wat die opstelling met hen doet. Hoewel ze niets weten van de organisatie in kwestie, zijn zij wel in staat te benoemen welke gevoelens hun aangewezen plek ten opzichte van de anderen bij hen opwekt. Dat levert weer nieuwe inzichten op voor de vraagsteller.'

In het geval van de geïsoleerd geraakte afdeling legde deze aanpak bloot dat het team zich ontredderd voelde sinds het gedwongen vertrek van hun oude afdelingshoofd, tevens de oude directeur van het bedrijf. 'Hij bleek voor hen een vaderfiguur te zijn geweest, die zich in een koesterende, zorgende rol over hen had ontfemd', vertelt Buurman. 'Maar binnen de nieuwe verhoudingen werd er juist autonomie van hen gevraagd. Tot die omslag waren zij niet van de ene op de andere dag in staat.'

Ook kwam uit de sessie naar voren dat er niet netjes afscheid was genomen van de directeur. 'De afdeling zat daarmee in haar maag. Het was voor hen alsof het beleid van de afgelopen jaren, en daarmee hun werk, was afgekeurd. Met dat stempel "fout" konden zij niet overweg.'

Het nieuwe management besloot daarop de oude directeur alsnog een afscheid aan te bieden, waarop werd stilgestaan bij wat hij in het verleden voor het bedrijf had betekend. Buurman: 'Die geste schiep weer vertrouwen bij de afdeling. Ze kregen de kans het verleden een plek te geven en vooruit te kijken.'

En dat is juist de grote verdienste van organisatieopstellingen, weet Pielage. 'Op een waardevrije manier worden de blokkades op gevoelsniveau opgeheven. Het onbestendige gevoel dat is ontstaan doordat er collectief iets leeft wat niet besproken wordt, wordt weggenomen. Daardoor komt er weer energie vrij en worden medewerkers productiever. Het klinkt misschien als abracadabra, maar het werkt.'