

Wat werkt er bij team- en organisatieontwikkeling?

Pleidooi voor een systemische benadering

I N B E D R I J F

Soms ontwikkelt een team of organisatie zich voorbeeldig. De manager is stevig, misschien geholpen door een externe coach, en ieder richt zich weer energiek op de taak, onderhoudt relaties met de buitenwereld, medewerkers geven elkaar positieve feedback en zorgen voor een werk- en leerklimaat waarin ieder optimaal kan functioneren.

Echter, vaak gaat het niet zo soepel. Ondanks intensieve aandacht van manager en externen reageren medewerkers emotioneel op alles wat van buiten komt, men trekt elkaar in een negatieve spiraal naar beneden, ieder doet zijn werk zoals het hem of haar goeddunkt en de leiding staat voortdurend ter discussie. Mensen worden ziek, zijn op hun hoede voor de groepsdruk en gaan moeizaam presteren. De manager raakt uitgeput en onzeker over de eigen aanpak.

En wat maakt nu het verschil tussen beide situaties? Hoe kan de negatieve tendens zich zo doorzetten, terwijl er genoeg medewerkers zijn die competent en van goede wil zijn?

Misschien is er in deze gevallen iets anders aan de hand, waardoor de reguliere benadering niet werkt. En is er in het verleden, vaak voordat de huidige manager er was, iets misgegaan en nog niet geheel hersteld. Misschien is er sprake van een verwaarloosde organisatie.

Joost Kampen werkt met verwaarloosde organisaties en zegt hierover:

“Een verwaarloosde organisatie is een organisatie die een stoornis in zijn ontwikkeling heeft opgelopen waardoor deze niet meer naar behoren zelfstandig kan functioneren in zijn omgeving. De stoornis ontdek je stukje bij beetje tijdens pogingen tot geplande organisatieverandering.”

Ook in situaties waarin ‘verwaarlozing’ niet herkend wordt, werken de meest voor de hand liggende aanpakken soms niet meer. Met voor de hand liggend bedoelen we hier wat in de meeste gevallen werkt, wat zich vaak bewezen heeft en waarvan men geneigd is te zeggen.....dat werkt!

Vaak krijgen vervolgens organisatiecoaches of trainers de vraag; ‘help ons om elkaar feedback te geven, we gaan te vaak ‘ondergronds’, we praten over elkaar en te weinig met elkaar. Leer ons om dat anders te doen.’

Een legitieme vraag, als het probleem is dat men het niet kan, de techniek of vaardigheid mist. Veel vaker betekent het ingaan op deze vraag ontkenning van het onderliggende probleem; symptoombestrijding dus. Dit wil niet zeggen dat de oplossing is om uitgebreid te analyseren waar en wanneer het ongewenste patroon ontstaan is. Een oordeel of analyse helpt hier niet omdat de fenomenen gedurende langere tijd, op hardnekkige wijze terugkeren en het vaak niet mogelijk en niet zinvol is om te achterhalen welke delen om welke reden ‘disfunctioneren’. Dat zou vervolgens vragen om een teamtherapie waar betrokkenen ook niet op zitten te wachten. Overigens is het bovenstaande geen pleidooi voor het overslaan van een goede diagnose!

Dus als symptoombestrijding niet werkt, en een diepteanalyse met therapie ook niet, wat werkt er dan wel?

Systemische interventies

De oplossing is om de interventies zodanig te plegen dat het hele systeem geraakt wordt en in beweging komt. Dat hoeven niet meer of intensievere interventies te zijn, maar wel andere!

In de systemische benadering beginnen we met te accepteren wat er is, hoe onaangenaam en ongewenst ook. In een verwaarloosde organisatie kan het nodig zijn te erkennen dat de werksfeer gericht is op ‘overleven’. Zo’n erkenning noemen we een diagnose en deze kan slecht uitkomen terwijl de druk van binnen en buiten groot is om te presteren en de volgende organisatieverandering er alweer aankomt. Toch is deze eerlijke diagnose nodig om commitment voor verandering te krijgen van direct betrokkenen en de leiding.

Het systeem is gebaat bij interventies die de leden van het systeem niet meer zelf kunnen bedenken en die weer beweging de goede kant op veroorzaken. De diagnose geeft aan welke interventies passend zijn.

Deze interventies richten zich vervolgens op:

- Erkenning en herwaardering van de historie.
- Gezamenlijk vormen van een beeld van de gewenste toekomst en de doelen die daarbij horen.
- Vormen van een gezamenlijk beeld van hoe het team nu functioneert en deze toetsen hoe de 'buitenwereld' vindt dat het functioneert.
- Bevorderen dat iedereen de juiste plek inneemt.
- Bevorderen van onderling contact en verdiepen samenwerkingsrelaties.

Systemische interventies zijn steeds gericht op het proces en niet op de inhoud. Voorbeelden van vragen die gesteld worden zijn:

- Wat vinden klanten (buitenwereld) van ons en hoe kunnen we dat weten?
- Welke gesprekken hebben wij met elkaar en welke juist niet?
- Waarmee en met wie voelen we ons verbonden?
- Welke initiatieven juichen wij toe en welke niet?
- Hoe waarderen wij onze onderlinge verschillen?
- Welke samenwerkingsvormen zijn het leukst en werken het beste?
- Welke fouten mogen hier van harte gemaakt worden, onder welke voorwaarden?
- Hoe denken teamleden over het gedrag van andere teamleden en welke betekenis geven ze daar aan?
- Welke andere betekenis kan er aan gedrag gegeven worden?

Groepsdynamisch perspectief

Een andere benadering is er vanuit een groepsdynamische invalshoek. De psychoanalist W. Bion spreekt over 'Basic Assumptions';

'Basic assumptions zijn basisaannames die zijn ontstaan in de context van de groep waarin we geboren zijn.'

Vertaald naar organisaties zijn het aannames die langzaam zijn ingesleten en die veroorzaken dat de groepsleden de efficiënte samenwerking die nodig is voor het uitvoeren van de taak verlaten. Er ontstaan 'Alsof-doelen', zoals het in stand houden van onderlinge afhankelijkheid van elkaar, het vechten tegen een extern gevaar of hopen op een wonder van buitenaf vanuit een irreëel beeld van de werkelijkheid.

De oplossing zit in het creëren van een 'werkgroepmodus' zoals Bion dit noemt.

'Een efficiënte manier van samenwerken waarin plaats is voor gevoelens en actie die steeds ondergeschikt zijn aan het objectieve doel van de groep en de deeltaken die daaraan verbonden zijn. Het denken is gericht op onderzoeken van de interne en externe realiteit.'

Door de leden te helpen de 'niet-relevante rolopvatting' los te laten en terug te keren naar de werkgroepmodus, wordt de effectiviteit van het team vergroot. Systemische interventies zorgen voor de randvoorwaarden waarbinnen dit kan gebeuren.

Wat levert het op?

'Een stabiele en flexibele organisatie in plaats van een starre, onveranderlijke organisatie waar wildgroei is ontstaan en ieder zijn eigen gang gaat.'

We voelen allemaal aan dat het eerst te verkiezen is boven het tweede en een functionele werkeenheden gekenmerkt wordt door zowel stabiliteit als flexibiliteit. De 'werkgroepmodus' is duurzaam als het team of de organisatie bereid is te veranderen, daar zelfs gretig in is als het moet, en stabiel genoeg om een eerder gekozen lijn ook consequent vast te houden.

Wat is er voor nodig?

Noodzakelijk is de steun van 'boven'. Voor een (verander)manager is het een onmogelijke opdracht als de steun en het geduld van de hogere leiding mist.

Crisis kan soms helpen. Binnen een afdeling klantenservice heerste de mening onder medewerkers dat de afhandeltijd er niet toe doet. Medewerkers vinden het inbreuk op hun professionele autonomie als de teamleider hen in de nek hijgt als het gaat om sneller afhandelen. De weerstand heeft afgelopen jaar geleid tot een lossere regime als het gaat om afhandeltijd. De leiding heeft de professionals willen honoreren en is gezwicht voor de argumenten.

Uiteindelijk veroorzaakte een financiële en budgettaire crisis een hernieuwde druk op de afhandeltijd, maar deze keer ingebed in een geheel van maatregelen. Of medewerkers nu blijven ontkennen dat sturen op kwantiteit normaal is weten we nog niet. Vermoedelijk zal de druk van de crisis, die niemand ontkent, de acceptatie makkelijker maken.

Een andere voorwaarde is de *duidelijkheid van rollen*. Managers, Teamleiders, Seniors of Projectmanagers die functioneel aansturen moeten goed weten wat ze te doen staat. Waar normaal gesproken een klein verschil in aansturing tussen managers geen probleem is, zal dat in een situatie van bijvoorbeeld verwaarlozing opgeblazen worden tot een groot probleem. Het kan een begin zijn van een tendens om managers tegen elkaar uitspelen. Managers moeten bereid zijn om hun ideale manier van aansturen onder 'normale' omstandigheden tijdelijk los te laten totdat de rust en de orde hersteld is.

Juist als het functioneren van de manager ter discussie staat, juist als hij alle negatieve gevoelens van managers uit het verleden over zich heen krijgt, juist dan moeten mensen horen; dit accepteer ik wel en dit accepteer ik niet! Heftige en giftige reacties van medewerkers zijn niet acceptabel, hoe begrijpelijk ook.

Conclusie

Soms kan een organisatie of team zich ontwikkelen volgens een beproefd en herkenbaar patroon dat in stappen begeleid kan worden. Soms gaat die vlieger niet op en is een systemische benadering nodig waarin vooral op het proces geïntervenieerd wordt. Dat kan een lange weg lijken van te voren maar zal vaak de kortste weg zijn. Als het systeem van onderlinge relaties die elkaar steeds beïnvloeden stelselmatig ineffectief blijkt, is het verstandig om dat systeem weer effectief te maken. Het is dan niet logisch iets geheel anders te doen zoals het geven van een vaardigheidstraining of alleen het vaststellen van een visie en strategie op de inhoud.

Bronnen:

Leiderschap bij verandering door John P. Kotter (academic service)

Verwaarloosde organisatie door Joost Kampen en Gertjan Schuiling (managementsite.nl)

W. Bion, inzichten en bijdragen aan de groepsdynamica door M.J. Vansina-Cobbaert en L. Vansina (werken en leren met groepen, oktober 1996)

Joep Choy, De vraag op het antwoord, Systemische interventies voor conflicten in organisaties