
Leren op de Werkplek (15)

Onzichtbare processen opsporen en ontbrekende processen op gang brengen tussen medewerkers en managers

Leerprocessen in de hiërarchie

Vaak leren managers en medewerkers in gescheiden trajecten over gewenste verandering in hun organisatie. Zij krijgen verschillende modellen en termen aangereikt. Dat is niet bevorderlijk voor een goed samenspel. Is het mogelijk om het leren van medewerkers en managers als één traject op de werkplek vorm te geven?

Trefwoorden: **Organisatieverandering • Organisatiepathologie • Hiërarchische relatie**

De relatie tussen medewerkers en managers is essentieel voor de effectiviteit van de organisatie. De kwaliteit van hun samenspel heeft direct invloed op de relatie met klanten, de efficiency van processen en de kwaliteit van innovatie. Een productieve relatie is echter niet vanzelfsprekend. Vaak heeft ieder het gevoel er alleen voor te staan.

In haar epiloog op de eerste serie artikelen over leren op de werkplek wijst Sanneke Bolhuis terecht op het asymmetrische van de relatie en pleit er voor om een begrip als gezamenlijk leren echt inhoud te geven door oog te hebben voor het leren van alle partijen. En dan niet alleen voor het gewenste leren, maar vooral ook voor het feitelijke leren. Zo wijst zij op een situatie waarin werknemers hebben geleerd dat leidinggevend niet te vertrouwen zijn en bij een volgende leidinggevende diens mooie woorden niet zomaar geloven en hun eigen plan blijven trekken. Wat kun je er als adviseur aan doen om medewerkers en managers met elkaar verbinding te laten maken? Ons antwoord luidt: ga op zoek naar de onzichtbare processen en creëer al werkend de processen die in hun relaties ontbreken. In dit artikel reflecteren we op door ons samen uitgevoerde adviesprojecten. We ontdekten drie ontbrekende processen.

1. *In elkaars bereik komen.* Soms is er te veel afstand om effectief te sturen en zaken bij elkaar gedaan te krijgen. Beide partijen voelen zich machteloos en leggen de schuld bij de ander neer. De opgave voor de adviseur is om medewerkers en managers binnen elkaars bereik te

Beide partijen voelen zich machteloos en leggen de schuld bij de ander neer

brengen. De adviseur kan dit alleen als hij (zij) zelf in het bereik van de betrokkenen komt.

2. *Scheefgroei in rollen ontdekken en corrigeren.* Taken en verantwoordelijkheden zijn soms scheef gegroeid en onbespreekbaar geworden. De adviseur doet er dan goed aan als hij alle partijen helpt patronen in hun werkrelaties te ontdekken en elkaars rol opnieuw te overwegen.
3. *Het grotere speelveld betreden.* In de relaties en patronen zitten ook spelers op grotere afstand, zoals directie of raad van bestuur. De adviseur

kan helpen om moed te verzamelen om ook op dat niveau de kwesties die spelen naar voren te brengen. Het primaire proces en de strategische besturing omvatten meerdere gezichtspunten en het komt er dan op aan een gedeelde probleemstelling te construeren.

Deze drie processen komen voor in samenwerking tussen individuen, in teams en in organisatieonderdelen. Het zijn drie stappen in een veranderingsproces.

Theorie

Er is veel literatuur over wat er allemaal misgaat in de verticale relatie. Schijnoplossing van conflicten (Cyert & March, 1963), beperkt leren (Argyris & Schön, 1978) en cultiveren van stereotype wij-zij beelden (Mastenbroek, 1982) zijn goed geanalyseerd. Er is echter weinig literatuur over wat je er nu effectief aan kunt doen. Schein (2006) concludeert dat het vak organisatieontwikkeling nog geen *cure* heeft gevonden voor deze 'fundamentele organisatiepathologie'. Zijn er aanwijzingen dat andere vakgebieden verder zijn gekomen? Een productieve zienswijze biedt Mastenbroek (1982), die ervan uitgaat dat in iedere werkrelatie een spanning bestaat tussen coöperatieve en competitieve krachten. Hirschhorn en Gilmore (1992) werken een aantal dilemma's uit die de spanningen in werkrelaties kenmerken. Als men de dilemma's niet goed oplost dan leidt dat tot weerstand en defensie tegen leren (Illeris, 2007). Schuiling (2001) pleit voor een verstaan van defensies door 'de stemming' van mensen wiens handelen stagneert te onderzoeken, waardoor de kans groter wordt dat zij zelf een oplossing vinden voor inconsistenties in wat zij doen, zeggen en ervaren. Vermaak (2009) brengt helpende en beperkende werkingsmechanismen in kaart die kunnen leiden tot vernieuwing. Om nog iets meer onder de oppervlakte te kijken naar kwesties die spelen, is de notie van Moeskops (2008) van belang om te reflecteren op psychodynamische patronen.

Ons vertrekpunt is dat medewerkers en managers elkaar nodig hebben om de strategie te bepalen en uit te voeren. Als processen ontbreken om de verbinding tot stand te brengen, bouwt ieder zijn eigen wereldje en schermt zich voor de ander af. Ieder heeft daarin zijn eigen waarheid: 'zo zit het'. Deze waarheid is geladen met ervaringen die men met de ander heeft opgedaan, maar niet samen heeft verwerkt. Ieders waarheid bevat vertekeningen, omdat het aan verificatie ontbreekt. Dat leidt dan weer tot voorgewende onverschilligheid en zich verder terugtrekken in het eigen bastion. De adviseur – doorgaans ingeschakeld door de manager – staat dan voor de opgave kieren in ieders bastion te vinden. Wij doen dat door op zoek te gaan naar de onzichtbare processen: wat zijn de ervaringen

van waaruit mensen hun bastion opbouwen en handhaven? Het bastion heeft vaak een belangrijke leercomponent. Door gesprekken kan ruimte komen voor andere betekenissen. En er ontstaat

Als processen ontbreken om de verbinding tot stand te brengen, bouwt ieder zijn eigen wereldje

oog voor het perspectief van de ander. We beschrijven van ieder ontbrekend proces een voorbeeld.

In elkaars bereik komen

Op een vmbo-school begint de opdracht in de rustige, met mooie tekeningen versierde kamer van de opleidingsmanager. Buiten krioelen jongeren door de gang. De opleidingsmanager (OM) vraagt de adviseurs of zij de docenten Uiterlijke Verzorging (UV) willen begeleiden in het werken als team. Er zijn veel ruzies, ze stemmen niet genoeg met elkaar af, er vallen lessen uit, er is veel ziekteverzuim. Hij krijgt het niet voor elkaar. De klacht van de docenten is dat het aan elementaire middelen ontbreekt en dat de opleidingsmanager niet genoeg doet om dit voor elkaar te krijgen bij de directie.

Ik: 'Wat is jouw achtergrond?'

OM: 'Ik ben opgeleid als orthopedagoog en heb onder meer moeilijke groepen in inrichtingen begeleid.'

Ik: 'Je zou het UV-team dus zelf op het goede spoor kunnen krijgen.'

OM: 'Ik heb lange gesprekken met elke docent gehad, hoorde veel ellende over elkaar, maar kwam geen stap verder om ze naar zichzelf te laten kijken.'

Ik: '1-op-1 gesprekken is een eerste stap. De volgende stap is dat je regelmatig met het team bij elkaar gaat zitten en hun aan het werk helpt.'

OM: 'Dat vind ik niet mijn taak. Mijn team is de hele bovenbouw, met 30 docenten. Maar de afzonderlijke opleidingen moeten zichzelf organiseren. Ik heb geen tijd om ieder team zo intensief aan te sturen.'

Ik: 'Zelfsturende teams, daar hoor je vaak van dat het niet werkt.'

OM: 'Bij de andere opleidingen werkt het wel. Overigens noemen we het geen zelfsturende teams. De organisatievisie verbiedt het instellen van nog een managerial laag per opleidingsteam.'

Ik: 'Blijkbaar lukt het dit team niet zelfstandig te werken. Als je ons nu dit team laat begeleiden is het risico dat wij het gezagsvacuüm gaan vullen. Dat lijkt me niet de oplossing.'

OM: 'Nee. Maar de docenten hebben een verleden in een verwaarloosde organisatie. Daar liggen nog allerlei trauma's van. Zelf zullen ze daar niet uitkomen.'

Ik: 'Met zo'n achtergrond is dat inderdaad onwaarschijnlijk. Onze opgave is dan dat wij een wijze van begeleiding weten te vinden waarin de docenten hun teamtaak helder krijgen, bepalen wie wel en wie niet in het team hoort, hun ruzies wat productiever benutten en al werkend de gezagsverhoudingen laten uitkristalliseren. Ik zie de volgende aanpak voor me: (1) met het team een diagnose maken wat er aan de hand is; (2) in teambijeenkomsten aan de normale taak werken, alleen dan tijdelijk begeleid; (3) een tweede begeleider die mee diagnoseceert en de valkuil van het gezagsvacuüm mee bewaakt. Dat zijn drie krachtige ingrediënten, maar er ontbreekt nog iets: de gezagsrelatie van de docenten met jou kan niet tot stand komen als jij buiten beeld blijft. Je bent immers hun manager, al ben je niet de trekker van de teambijeenkomsten. Dus hoe houden we jou voor de docenten in beeld in dit traject?'

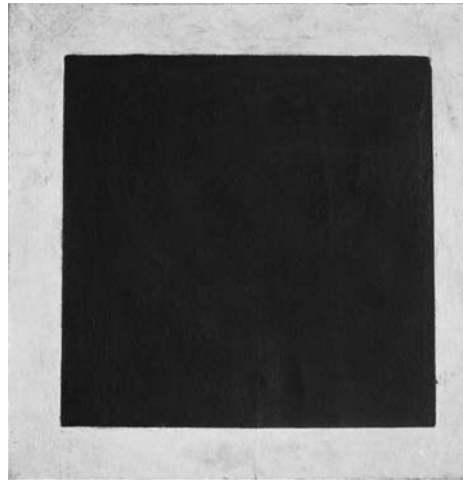
OM: 'Als ik nu eens mijn agenda leeghoud elke keer als jullie met het team bijeenkomen? Dan ben ik op afroep beschikbaar om aan te schuiven bij het team.'

Ik: 'Dat vind ik een uitstekend idee. Je laat dan zien dat je je verantwoordelijk voelt voor het team, dat je tijd voor ze wilt maken en bereikbaar voor ze bent, maar dat je niet zelf als teamleider gaat optreden. Dat creëert precies de spanning waar de docenten iets mee moeten gaan doen: welke verantwoordelijkheid nemen zij?'

De adviseur brengt de opleidingsmanager meer binnen het bereik van het team in deze bespreking van zijn taakopvatting. Hoe is dat gegaan?

Door de vragen van de adviseur herinnert de manager zich wat hij in huis heeft aan deskundigheid

Door de vragen van de adviseur herinnert de manager zich wat hij in huis heeft aan deskundigheid en identiteit als orthopedagoog. Hij wil het team helpen hun trauma te verwerken en



Figuur 1. Het schilderij Zwart Vierkant van Kazimir Malevitsj. Malevitsj heeft gezegd: 'zwart staat voor gevoel en wit voor de leegte er omheen'. Ook noemde hij het duistere vlak 'de kiem van al het mogelijke'. Hij had zijn Zwart Vierkant in 1915 haastig over een andere, nog natte compositie heen geschilderd. Daardoor zat het vierkant al gauw vol barsten waar blauw en geel van de onderlaag doorheen schemerden. Malevitsj besloot toen een nieuwe versie te schilderen (NRC, 20 april 2007). Jammer, maar zo gaat dat in organisaties ook. In onze benadering is het onzichtbare proces het proces dat geleid heeft tot de polarisatie tussen zwart en wit, het ontbrekende proces is het weer zichtbaar maken van de ervaringskleuren die bedekt zijn geraakt.

hun huidige taken te doen, en erkent dat het hem niet lukt. De adviseur zoekt naar de rolopvatting van de manager door dicht bij 'de tekst' te blijven. Er komt ruimte doordat de tegenstrijdige wensen en ervaringen van de manager benoemd worden en niet meer stilzwijgend blokkeren. De manager komt op ideeën, zijn speelveld wordt groter en het ontbrekende leerproces kan beginnen. Met het team van docenten vinden gesprekken plaats en worden verschillende gezichtspunten helderder. Er komt ruimte voor een gemeenschappelijke probleemformulering. Team en opleidingsmanager hebben elkaar nodig om het werk geregeld te krijgen en om invloed uit te oefenen op het hogere management.

Scheefgroei ontdekken en corrigeren

Van het team centrale administratie verwacht de directie dat het een meer consulterende rol pakt in de organisatie. De teamleden zijn hoogopgeleide specialisten. Hoe met elkaar die nieuwe rol vorm te geven? Het lukt de adviseur niet om contact te krijgen met de ervaringen en leerbehoeften van de teamleden. Kritische geluiden worden door de manager met de mantel der liefde bedekt. De adviseur kiest dan een andere strategie, door

iedereen te vragen een gezamenlijke tekening te maken van werkrelaties: in het team en met derden in de organisatie. Dan ligt het patroon letterlijk op tafel: alle relaties en alle informatie lopen via de manager. De medewerkers hebben te maken met de dagelijkse contacten, vaak klachten van vestigingen.

B: 'Ik ben eruit. Het ligt aan A, de manager. Alle lijnen lopen via A.'

A: (zucht) 'Wat een werk, wat is er veel materiaal.'

C: (vat moed) 'Ik heb er last van dat A alle informatie heeft en onvoldoende deelt (geeft voorbeelden). Daardoor kan ik alleen ad hoc reageren, en niet de kwaliteit leveren die ik nastreef.'

A: 'Ik zag de bui al hangen toen ik het voorwerk deed. Zullen we eens kijken wat er precies aan de hand is?'

In dit voorbeeld komen de manager en de medewerkers binnen elkaars bereik via de techniek van het tekenen. Het onzichtbare proces kan zo eerst technisch, later sociaal erkend worden. Het onzichtbare proces bij de medewerkers is dat zij terughoudend zijn geworden in het contact, als gevolg van de vele kritiek op hun werk, die zij eigenlijk wel juist vinden. Wellicht speelt een gevoel van schaamte mee. Zij willen bovendien hun manager niet afvallen naar buiten toe. Belangrijk voor het op gang brengen van het ontbrekende proces, is dat de manager goed luistert en bereid is naar oplossingen te zoeken.

De verbinding tussen de teamleden en de manager komt op gang als zij praten over de invloed van de gebrekkige informatiestroom op de kwaliteit van het werk. Teamleden blijken duidelijke ideeën te hebben over een goede dienstverlening. Het ontbrekende proces dient zich aan: het corrigeren van de scheefgroei in de taakverdeling tussen manager en medewerkers. De scheefgroei in taken is ontstaan omdat er geen gesprek was over signalen uit de organisatie en competenties van medewerkers. De manager trok veel taken naar zich toe en medewerkers lieten het gebeu-

De manager trok veel taken naar zich toe en medewerkers lieten het gebeuren

ren. Tijdens de teambijeenkomst is de adviseur op de achtergrond, maar wel aanwezig en dat is voldoende om veiligheid te garanderen en te zorgen dat het gesprek gevoerd wordt. In de weken

erna bespreekt de manager de nieuwe taakverdeling met de directie.

Het grotere speelveld betreden

Een organisatie in de gezondheidszorg worstelt met de vraag hoe betrokkenheid van personeel kan verbeteren. Oogmerk is om meer responsiviteit – de respons van een deel van een systeem op wat andere delen nodig hebben – op gang te brengen (Schuiling, 2001). Medewerkers en managers wijzen op de tekortschietende infrastructuur en op gebrek aan respons op hun ideeën en voorstellen. De adviseurs onderzoeken dit onder andere door middel van interviews. Dan blijkt dat een aantal medewerkers moeite heeft met de manier waarop zij bejegend worden in de hiërarchie. Sommigen weigeren mee te werken aan het onderzoek. Door onze interventie komen twee medewerkers uit hun bastion. Zij vertellen niet alleen wat ze dwars zit aan de adviseurs, maar vatten ook moed om ten overstaan van collega's en management hun verhaal te vertellen. Dat gebeurt tijdens een meeting over de resultaten van het onderzoek, waarbij medewerkers uit diverse productgroepen een presentatie houden over wat goed loopt en wat moet verbeteren. Wat is hieraan vooraf gegaan? Hoe is het ontbrekende proces op gang gekomen?

We zitten in de behandelkamer van een dokter. We passen er precies in. Regelmatig kijkt iemand om de hoek van de deur: 'O, jullie zijn bezig.'

Arts (A): 'Wij hebben bezwaar tegen een interview, en we hebben op papier gezet waarom dat is. Hier staat het.' (Drukt mij een A4 in handen.)

Ik: 'O, goed dat jullie het hebben opgeschreven. Wat is nu de bedoeling, zal ik het lezen of willen jullie er iets over vertellen?'

Verpleegkundige (V): 'We hebben er lang samen over gepraat, en willen niet zomaar weigeren om met je te praten. Er is hier heel wat mis.'

A: 'Ja, en wij zijn niet de enigen hier die er zo over denken. Maar de managers doen net alsof het probleem niet speelt, dat maakt het moeilijk om erover te praten.'

Ik: 'Ik begrijp dat er veel aan de hand is. Wat zouden jullie nu willen doen?'

A: 'Ik wil eerst weten hoe vertrouwelijk het gesprek is, voordat we verdergaan.'

Ik: 'Daar hebben we een duidelijk standpunt over. We organiseren eind van deze maand een meeting tussen het management en medewerkers, waarin kritiek ter tafel kan komen. Jullie kunnen dan je punten naar voren brengen. We bereiden

dat goed voor met de medewerkers, en jullie zijn van harte uitgenodigd.'

V: 'We zouden het heel vervelend vinden als anderen hier van weten, buiten ons om.'

Ik: 'Ik begrijp jullie zorg, en ik ga ervan uit dat jullie de kwestie zelf onder de aandacht brengen. Willen jullie verder praten?'

A en V: 'Ja.'

Ik: 'Dat is fijn, ik stel het op prijs dat jullie zo eerlijk zijn. Mag ik vragen wat jullie het meeste dwarszit?'

A: 'Onze mening wordt regelmatig, zonder uitleg, terzijde geschoven ten gunste van iemand hoger in de organisatie. Bijvoorbeeld over nieuwe apparatuur of over de inrichting van de behandelkamers. We steken veel tijd in het voorbereiden van beslissingen. Nu is er een nieuw apparaat aangeschaft dat we niet willen hebben omdat het erg belastend is voor patiënten. En in deze kamer is geen privacy, zoals je merkt. Ook dat is aan patiënten niet te verkopen. Als we daartegen protesteren dan hebben we het idee dat de intimidatie van vroeger doorgaat.'

De adviseur is er op uit om openheid te creëren over de weerstand tegen het interview. Belangrijk is dat de adviseur interesse toont, intenties duidelijk maakt en stapje voor stapje vraagt of beiden willen vertellen. Zo krijgen beide medewerkers meer regie in handen. De adviseur luistert zonder oordeel, maar met de boodschap dat hun ervaring verteld kan worden, en mogelijk meer betekenis kan krijgen in een groter verband. De medewerkers kiezen positie tussen eigen belangen en die van de organisatie. Hier ontmoeten verschillende

De medewerkers kiezen positie tussen eigen belangen en die van de organisatie

perspectieven elkaar: het medisch perspectief en een bestuurlijk perspectief over beslissingen inzake middelen. In de meeting reageert de directie betrokken en vertelt dat zij dachten dat intimidatie verleden tijd was en nu snappen dat voor medewerkers vroegere ervaringen doorwerken op hun relatie met de nieuwe leidinggevende. De verantwoordelijke manager spreekt haar zorg uit. Zo komen zij binnen elkaars bereik en kunnen er op ruimere schaal maatregelen genomen worden die de intimidatie tegengaan. Het is echter niet meteen weg. Een ander geluid is namelijk ook

hoorbaar als een andere manager het verhaal van A en V bagatelliseert. Opmerkelijk is dat A en V zich hierdoor niet meer bedreigd voelen, zover heeft het nieuwe leerproces zich al voltrokken.

Conclusie en discussie

Medewerkers en managers kunnen met elkaar verbinding maken door onzichtbare processen op te sporen en de ontbrekende processen ter plekke te creëren. Ongemakkelijke situaties en dilemma's zijn voor ons de invalshoek om contact te leggen en de ervaringen op te sporen die dwars zitten. Wij vinden dit een belangrijke taak voor HRD en HR-adviseurs. Zij krijgen te maken met het balanceren tussen nabijheid en distantie, tussen je laten raken en het houden van professionele afstand. Ook dit leer je al doende op de werkplek zelf, althans, zo verging het ons. Het is de moeite waard om meer bekendheid te geven aan de ervaringen die men hiermee opdoet en de vaardigheden die daarbij van dienst zijn. ●

Literatuur

- Argyris, C. & D. Schön (1978). **Organizational Learning**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bolhuis, S. (2009). Leren op de werkplek (12): Epiloog. **Opleiding & Ontwikkeling**, nr. 9, pp. 25-28.
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963). **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hirschhorn, L. & T. Gilmore (1992). The new boundaries of the "boundaryless" company. In: **Harvard Business Review**, May-June, pp. 104-115.
- Illeris, K. (2007). **How we learn**. London: Routledge.
- Mastenbroek, W.F.G. (1982/1998). **Conflicthantering en organisatieontwikkeling**. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Moeskops, O. (2008). Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken. In: van Es, R. (red.) **Veranderen van organisatiecultuur**. Amstelveen: Lente Publishers.
- Schein (2006). Foreword: Observations on the state of organization development. In: Gallos, J.V.G. (Ed.) **Organization Development**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuiling, G.J. (2001). **De chemie van organisatieverandering**. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2009). **Plezier beleven aan taai vraagstukken**. Deventer: Kluwer.



Drs. Ella Thierry MCM is als zelfstandig organisatieadviseur regelmatig betrokken bij teamleren en organisatieontwikkeling op de werkplek.
E-mail: ella@ethierry.nl



Dr. Gertjan Schuiling is zelfstandig adviseur organisatieontwikkeling en lector aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
E-mail: gertjan.schuiling@planet.nl