

Organisatieobservaties: wat er speelt onder de oppervlakte

Peter van der Werff, Annemiek Mul en Gertjan van Oldenborgh

Inleiding

Om een organisatie goed te laten functioneren, worden allerlei processen en structuren ontworpen die het organisatiedoel zo goed mogelijk moeten helpen realiseren. Maar wat gebeurt er onder de oppervlakte? Hoe krijg je zicht op factoren die als het ware de smeeroilie in het werkproces vormen of juist het zand tussen de raderen, die samenwerking bevorderen of juist leer- en ontwikkelprocessen belemmeren?

Dit artikel gaat over organisatieobservaties, een methode om een laag dieper te kijken en organisaties te helpen zich verder te ontwikkelen. De werking van de methode wordt geïllustreerd aan de hand van een praktijkcasus op een middelbare school.

Een organisatie waarnemen

Er zijn verschillende manieren om naar een organisatie te kijken. Je kunt een gebouw zien en – als je binnen bent – vervolgens de kamers, open ruimten en de gangen (met veel glas of juist niet). In dat gebouw kun je mogelijk vrij rondlopen, maar misschien word je ook meteen naar een balie geleid. Je kunt kijken welke mensen er werken, welke klanten er rondlopen en hoe de medewerkers gekleed zijn en zich gedragen.

Een adviseur ziet ook andere aspecten in een organisatie. Hij of zij ziet werkprocessen en – afhankelijk van zijn invalshoek – organisatiestructuren of financiële stromen. En dan zijn er nog zaken die minder in het oog springen. Zaken die in de regel niet bedacht zijn maar die er wel toe doen, die de smeeroilie in het werkproces vormen of juist het zand tussen de raderen. Die, met andere woorden, de samenwerking bevorderen of leer- en ontwikkelprocessen juist belemmeren. Het zijn minder zichtbare fenomenen, maar ze zijn wel waarneembaar, althans voor wie getraind is in het uitvoeren van organisatieobservaties.

Organisatieobservaties

Bij zo'n organisatieobservatie kan zichtbaar worden gemaakt wat er onder de oppervlakte speelt. Gespecialiseerde adviseurs reflecteren organisaties op onderstromen, op onbewuste processen en dynamieken. Naast de inzet van ratio laten zij gevoelens toe, om daarmee verschillende vormen van informatie over de organisatie te verzamelen, te bewerken en terug te geven.

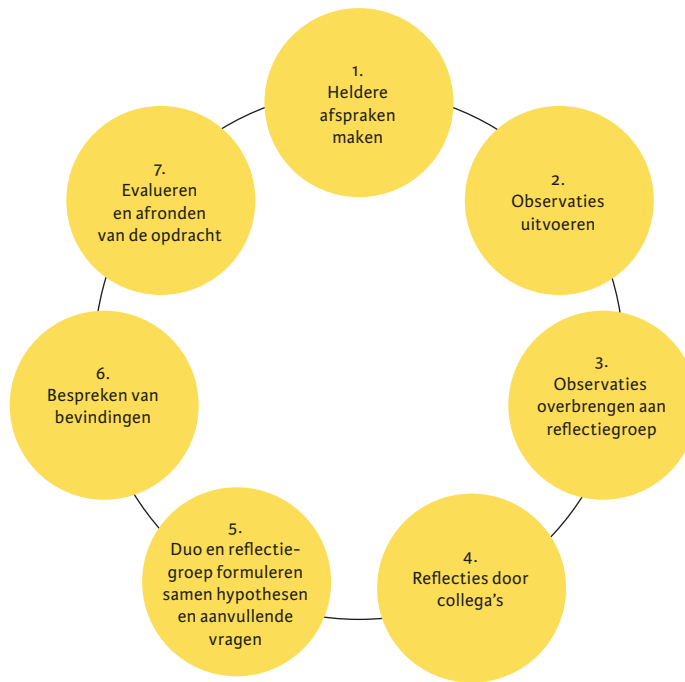
Een organisatieobservatie kan organisaties helpen los te komen van vastgeroeste patronen, van een conflictueuze sfeer of een stijgend ziekteverzuim. Ze helpen een organisatie beter in haar kracht en verantwoordelijkheid te komen, om (weer) de juiste keuzes te maken. Organisaties ontwikkelen zich dan weer, medewerkers vinden wellicht opnieuw bezieling. Doel hierbij is niet alleen een eenmalige reflectie, maar ook het meer sensitief maken van de organisatie, opdat men daar zelf ook patronen en inspiratiebronnen leert herkennen.

Werkwijze

Organisatieobservaties worden uitgevoerd door een observatieduo. Dit duo bespreekt vooraf met de opdrachtgever de te observeren werksituatie en de aanpak. Tijdens de observatie observeert het duo een werksituatie of -proces driemaal op verschillende momenten, maar steeds op dezelfde locatie (telkens zestig minuten). De adviseurs hebben een vriendelijk-afstandelijke houding; zij stellen zich op als betrokken observator en dat vergt een goede balans. Zij laten zich onderdompelen in de verschillende werkelijkheden van de organisatie. Ze zullen soms ook botsende gezichtspunten moeten toelaten en verdragen, zonder meteen conclusies te trekken of oplossingen aan te reiken ('negative capability'; Van de Loo, 2008). Daarbij blijven de onderzoekers zich tegelijkertijd bewust van de eigen gedachten en gevoelens (Willshire, 1999). Deze rol kan een verlangen oproepen om in de klantorganisatie te participeren (of zelfs om de organisatie te willen veranderen), maar daar blijven zij van weg.

Een organisatieobservatie heeft het karakter van een 'zijn met' de organisatie en niet van een 'iets doen met' de organisatie (Davar, 2008). Daarbij zullen de adviseurs die samen het duo vormen, bewust of onbewust, allebei hun eigen waarnemingen hebben. Ze zien en voelen verschillend en juist die verschillen vormen een belangrijke bron van informatie.

De adviseurs observeren op verschillende momenten en op verschillende niveaus. Ze gaan echter geen interactie aan met de organisatie of met elkaar en maken ook geen aantekeningen. Hoewel de onderzoekers in het te onderzoeken 'systeem' aanwezig zijn – ze kunnen immers niet niet-aanwezig zijn – is deze aanwezigheid niet te beschouwen als een verstoring van het systeem. Sterker, ook deze aanwezigheid kan een bron van informatie vormen (Skogstad, 2004). Het systeem toont zich immers aan de onderzoekers

Figuur 1. **Proces van een organisatieobservatie.**

hoe het omgaat met nieuwe aanwezigen en omstandigheden. Daarbij kunnen bewuste en onbewuste interacties worden aangegaan met de observatoren.

De observatoren nemen deze uitnodigingen voor interactie waar, maar gaan er niet op in. Tegelijkertijd verwerken zij in zichzelf wat de uitnodiging inhoudt en nemen zij tevens waar hoe de reactie van het systeem is op hun vriendelijk-afstandelijke houding. Pas na afloop hebben de onderzoekers een korte onderlinge uitwisseling, waarbij ze voor zichzelf de hoofdpunten vastleggen. Daarbij letten zij zowel op wat de observatie met hen individueel doet, als wat het met hen als duo doet.

Na elke observatie organiseert het observatieduo een reflectiebijeenkomst met vier of vijf collega-consultants. Het duo vertelt over zijn ervaringen; de reflectiegroep associeert eerst onderling op dit relaas, waarna interactie volgt met het observatieduo. Gezamenlijk ontwikkelen de consultants aldus een aantal hypothesen over onbewuste dynamieken in de geobserveerde organisatie.

De betekenis van de term hypothese in deze methode is een beeld, gedachte, indicatie of voorlopige stelling die duidt op wat er mogelijk aan de hand kan zijn. Bewust wordt in deze methode weggebleven van vroege conclusies. Het uitgangspunt is dat er niet zoiets is als één objectief kenbare en ultieme waarheid over de groepsprocessen die worden bestudeerd. De functie van de hypothese is het stimuleren van verdere gedachtevorming (bijvoorbeeld door associatie, amplitie, reflectie, confrontatie of redentatie), op zoek naar nieuwe en helpende perspectieven op het systeem in observatie.

Verschillende observaties leiden doorgaans tot verschillende hypothesen. Na de cyclus van observeren en reflecteren, wordt de uiteindelijke opbrengst vastgesteld en besproken met de opdrachtgever. Dit gesprek wordt afgerond met een evaluatie van het traject.

Praktijkvoorbeeld

Ter illustratie een praktijkvoorbeeld van een organisatieobservatieproces bij een school in het voortgezet onderwijs. Deze school, in een middelgrote Nederlandse stad, biedt onderwijs aan op de niveaus van vmbo tot en met gymnasium. Specifiek gaat het in deze casus om een mavo-2-klas die, zo wordt verteld in de intake, veel ongewenste gedragingen vertoont. Docenten hebben moeite met deze klas, sommige docenten weten er zelfs geen raad mee. Verschillende maatregelen zijn getroffen, tot nu toe met beperkt resultaat. Onder meer is er een ouderavond belegd, die volgens de school echter 'bijna even erg als met de kinderen' verliep.

Hulpvraag

De school begrijpt niet wat er met deze klas aan de hand is en zoekt hulp. De teamleider mavo komt daarbij uit bij een groep consultants die organisatieobservaties uitvoeren. Deze consultants zijn allen zelfstandig gevestigd en werken samen in een netwerkverband. Het merendeel van hen is via opleiding Coaching en Consulting in Context van het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht met het Tavistock-gedachtegoed (zie hierna) in aanraking gekomen.

De vraag van de school is om tot hypothesen te komen over wat er aan de hand kan zijn met deze klas. Ook vraagt de school om handvatten voor nieuwe manieren om de problemen in deze klas aan te pakken.

Aanpak

Na de intake stellen de consultants een team samen met een observatieduo, een reflectiegroep en een collega die de reflectiebijeenkomsten leidt (de convenor). De teamleider mavo is opdrachtgever; het operationele contact wordt onderhouden door de zorgcoördinator mavo en de lead-observator.

Afgesproken wordt om in kort tijdsbestek drie lessen te observeren: Engels, Natuurkunde en Frans. Bij het waarnemen van deze lessen kijkt het observatieduo vooral naar *a*) de les als geheel (start, opbouw, werkvormen en afronding), *b*) de interacties tussen leerlingen en docent en tussen leerlingen onderling, *c*) de gezagsverhoudingen en het proces van gezagstoekenning, en *d*) de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende rollen in de klas.

Hypothesen

De bijeenkomsten met de reflectiegroep zijn telkens een dag later of soms al 's avonds op dezelfde dag. Vooral de tweede reflectiebijeenkomst leidt tot hypothesen die breed

uitwaaiëren. De observatoren vertellen dat er weinig persoonlijk contact wordt gelegd tussen docent en leerlingen. Er wordt bijvoorbeeld een filmpje vertoond, zonder heldere contextuele toelichting. Zou het zo kunnen zijn, zo luidt een hypothese, dat de leerlingen onvoldoende echt gezien worden? Dat de docent deze mavo-2-klas heeft opgegeven?

Met een organisatieobservatie kan zichtbaar worden gemaakt wat er onder de oppervlakte speelt

De vraag komt aan de orde of dat ook voor andere docenten kan gelden en voor de school als geheel. Zegt dit misschien zelfs iets over hoe we als samenleving naar de mavo kijken? En de leerlingen:

hoe gaan zij om met het tijdens de les even niet online zijn, tegen de achtergrond van het dagelijkse informatiebombardement? Hoe is hun begrenzing?

De laatste reflectiebijeenkomst leidt echter tot hypothesen die dichterbij huis blijven en die concreter op de school en de docenten worden gericht. Over het persoonlijk contact doen de consultants de waarneming dat zich een belangrijk verschil voordoet tussen de docenten. Een van hen noemt de leerlingen immers consequent bij hun naam en maakt echt persoonlijk contact, en wel met iedereen. Terwijl bij de twee andere docenten de focus op de luidruchtigste leerlingen ligt. In die lessen zijn de leerlingen voortdurend met elkaar in gesprek over van alles en lijken de les 'uit te zitten'.

De consultants formuleren als eerste hypothese: *Komen de meeste docenten moeilijk aan lesgeven toe, en leerlingen niet aan leren, doordat 'echt' persoonlijk contact ontbreekt?* Hieraan wordt de vraag toegevoegd: *Vinden docenten het lastig om echt met elkaar in contact te gaan over (problemen of issues met) lesgeven en de lesmethodiek, om de kwaliteit van en het plezier in het lesgeven te verbeteren?*

De opbouw van de tweede hypothese begint bij het besef dat in twee van de drie geobserveerde lessen de context of reden van de leerstof niet of nauwelijks werd uitgelegd aan de leerlingen. Een externe bron (www.scholenopdekaart.nl) brengt de consultants op de gedachte dat de betreffende scholengemeenschap slechter presteert bij het bieden van mavo-onderwijs dan bij het onderwijs op andere niveaus. Ook op de eigen website van de school lijkt het erop dat de school weliswaar een duidelijke keuze heeft gemaakt om mavo-onderwijs aan te bieden, maar dat de rol daarvan veel minder duidelijk lijkt te zijn uitgewerkt. Tot slot is tijdens de gesprekken met de school de betrokkenheid van de schoolleiding met de problematiek van deze klas voor de consultants onzichtbaar gebleven. Hieruit volgt als tweede hypothese: *Zijn de bij de intake gepresenteerde problemen in de klas symptomen van een onduidelijke identiteit en positie van de mavo binnen de scholengemeenschap?*

De derde en misschien wel meest essentiële hypothese komt voort uit een bijzonder besef na afloop van de observaties: het uitzonderlijk en extreem gedrag van leerlingen – zoals geschetst tijdens het intakegesprek – is door de consultants eigenlijk niet waargenomen. Een vraag die tijdens en na de observaties vaak terugkomt is: waarom is dit

een probleemklas? Door de school is gesteld dat ook de meest ervaren docenten geen of moeilijk raad weten met deze klas. De observaties wijzen echter anders uit. Mogelijk zijn de omstandigheden niet optimaal, maar in de ogen van de consultants kan bijvoorbeeld een van de docenten deze klas heel goed lesgeven. Als derde hypothese volgt dan ook een gewaagde formulering: *Wordt met het aangaan van de problemen in de mavo-2-klas (onbewust) iets anders in de school vermeden?*

Effect

Het delen van deze hypothesen met de teamleider en de zorgcoördinator mavo blijft niet zonder resultaat. De school beseft dat zij mogelijk eigen ongemakken op die speciale mavoklas projecteert. Een taakgroep wordt in het leven geroepen om, aan de hand van wat er in die klas speelt, een visie te ontwikkelen op de mavo en haar positie in het schoolsysteem: waartoe leidt de mavo op in de samenleving en wat zijn mogelijke carrièrepaden?

In het verlengde hiervan wordt docenten op het hart gedrukt om steeds goed uit te leggen waarom iets uitgelegd wordt. De school gaat zelfs een stap verder: gaandeweg wordt namelijk duidelijk dat niet de beste docenten, maar juist de minder ervaren docenten op het mavo-onderwijs werden geplaatst. Mogelijk is dit een belangrijke factor bij het ontstaan van het vraagstuk. Ook op dat punt besluit de school daarom van koers te veranderen.

Verantwoording

De consultants hebben, toen ze door de school met het vraagstuk benaderd werden, eerst overwogen om een traditioneel onderzoek te doen, met gesprekken met betrokkenen. Maar toen het besef ontstond dat de school zichzelf eigenlijk weinig kwetsbaar opstelde, werd besloten om organisatieobservaties te gaan uitvoeren. Op die manier kon het systeem als geheel in beeld komen, in plaats van in losstaande fragmenten.

Via de observaties konden de consultants neutraal en met een frisse, neutrale blik nagaan wat er speelde. Het is echter onvermijdelijk dat symptomen gekleurd worden door de opdrachtgever, in dit geval de school. Deze kleuring werd tegengegaan door als consultants zelf lessen te bezoeken. Deze objectiviteit werd verder versterkt door de inzet van een reflectiegroep, dus met professionals die de lessen zelf niet geobserveerd hadden. Vooral het bewustzijn dat met de klas zelf misschien niet zoveel aan de hand was, was te danken aan de reflectiegroep.

Na afloop stelden de observatoren elkaar de vraag of hun aanwezigheid van invloed kan zijn geweest op de leerlingen. De leerlingen zijn geen interactie aangegaan met het observatieduo, maar heeft de klas zich mogelijk toch wat ingehouden? De observatoren beseften dat dit, ondanks hun vriendelijk-afstandelijke houding, nooit helemaal uit te sluiten is. Tegelijkertijd was duidelijk dat de groep tijdens de observaties heeft laten zien tot ander gedrag in staat te zijn. Deze potentie van de groep was niet (meer) zichtbaar voor de schoolleiding.

Daarnaast bleek de afwezigheid van probleemgedrag in de observaties ruimte te bieden voor andere perspectieven op de realiteit van deze klas en de wisselwerking met de schoolomgeving. Hiermee ontstonden er aandacht voor en hypothesen over andere aspecten dan (alleen) het probleemgedrag van de kinderen en dat was precies waar de schoolleiding behoefte aan had.

Goed gewortelde methode

Het toepassen van organisatieobservaties komt voort uit het werk van het Britse Tavistock-Institute of Human Relations (www.tavistock.org). Eind jaren veertig van de vorige eeuw begon men daar al met het ontwikkelen van theorie en consultancypraktijk over onbewuste processen in organisaties. Dat zijn processen die impliciet zijn en onder meer affectieve, emotionele en politieke dimensies kennen; processen die zich afspelen binnen en tussen groepen en organisaties. Vaak hebben mensen in organisaties op de een of andere manier wel toegang tot deze onbewuste, subjectieve wereld, maar meestal ontbreekt het aan taal of ruimte om deze ervaringen bewust en expliciet te maken. In de Tavistock-traditie wordt gewerkt met een rijk en stevig methodisch fundament voor organisatieobservaties. Richtinggevend daarbij zijn met name publicaties van Hinshelwood en Skogstad (2000) en Davar (2008).

In Nederland is er geen specifieke naam voor de stroming die bij Tavistock begon, maar er zijn wel termen in de Nederlandse managementliteratuur die refereren aan (aspecten van) deze visie op organisatieontwikkeling, zoals groepsdynamica, organisatiedynamiek, werken met de onderstroom, systeemtheorie en psychodynamisch referentiekader. De organisatieobservatiemethode maakt in Nederland deel uit van de opleiding Coaching en Consulting in Context van het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. ■

Literatuur

- Davar, E. (2008). *Observing in pairs. Mixing memory, desire and reflection*. Utrecht: Universiteit Utrecht/USBO.
- Hinshelwood, R.D. & Skogstad, W. (2000). *The method of observing organisations. Observing organisations: anxiety, defence and culture in health care*. Londen: Routledge.
- Loo, E. van de (2010). Waarom leren gevaarlijk is. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (4), 52-65.
- Skogstad, W. (2004). Psychoanalytic observation: the mind as a research instrument. *Organisational and Social Dynamics*, 4 (1), 67-87.
- Willshire, L. (1999). Workplace observation: not knowing and coming to know. *Socio-Analysis Journal*, 1 (1), 1-17.

Ing. P.D.M. van der Werff is strategisch organisatieadviseur bij UBR|Rijksconsultants (organisatieonderdeel van het ministerie van BZK) te Den Haag. E-mail: peter.werff@rijksoverheid.nl.



Auteurs

Drs. C.A.M. Mul is coach en consultant strategisch hrm en organisatieontwikkeling, raadslid in haar gemeente Gouda en initiatiefnemer van Observance.



Drs. G. van Oldenborgh is coach bij WorkInContext te Dalfsen, trainer persoonlijke en professionele ontwikkeling bij de Universiteit Utrecht en initiatiefnemer van Observance.

