

-  WEER
- VIDEO
- FOTO

Trouw.nl

'Lastposten houden de boel wakker'

Jelle Brandsma – 06/04/10, 00:00

Organisaties hebben, te midden van de waan van de dag, vaker oog voor bedrijfscultuur, constateert Hans Wopereis. Wie zijn wij en wat bezielt ons?

Bij het internetbedrijf Google besloot de directie om één dag in de week de computer niet te gebruiken en niet te vergaderen. Terwijl Google toch leeft van het tempo van de informatietechnologie en de 24-uurseconomie waarin iedereen altijd online is. Maar Google bedacht dat leegte van tijd tot tijd essentieel is om de creativiteit aan te wakkeren.

In zijn boek 'Het licht en de korenmaat; je ziel als werkgever' noemt Hans Wopereis Google als voorbeeld. Hij werkte de afgelopen twintig jaar, met collega Bas Klinkhamer, aan organisatieontwikkeling en loopbaanbegeleiding en schreef de ervaringen op. Afgelopen week was daarover een conferentie in Soesterberg.

Waar het steeds om gaat, constateert hij, is dat organisaties, te midden van tienduizend dingen van alle dag, ruimte maken voor de vraag 'Wie zijn wij?' en 'Wat bezielt ons?'.

Wopereis is verbonden aan het Itip, School voor leven en werk in Zutphen. „Een tijdje geleden werden wij gevraagd langs te komen bij een verpleeghuis. Daar was een groot conflict tussen verplegend personeel en artsen. Rang en stand zijn in de zorg vaak een lastig thema; de verpleging voelt zich soms minderwaardig en artsen gedragen zich zo nu en dan superieur.

„Toen we daar binnenkwamen, zat iedereen klaar om het conflict uit te vechten. Maar in plaats daarvan lieten we het stil worden en stelden we de vraag: wat inspireert jullie nu echt? Na een tijdje stond een verpleger op, een boom van een vent, die zei: 'Ik was mensen, ik voed ze, ik praat met ze. Maar wat ik hier werkelijk doe, is hen verzoenen met het idee dat zij gaan sterven. Ik begeleid ze naar de overkant, ik ben een soort veerman.' Zo ontstond een prachtig gesprek waarin verplegers en artsen elkaar weer vonden.

„Het wonderlijke was dat het uitpraten van het conflict daarna snel klaar was. Dat is wat wij telkens weer zien gebeuren als je ruimte maakt voor dat wat mensen bezielt en verbindt.”

Weten wat je wilt is cruciaal, zegt Wopereis, maar in een mission statement ziet hij weinig. „Dan staat het vast en is iedereen er klaar mee. Belangrijker is dat mensen zich voortdurend bewust zijn van wat zij aan het doen zijn. Dat houdt de kanalen open en voorkomt conflicten.”

In zijn boek schrijft hij: „Dan weer is de een, dan weer is de ander vertolker van de bezieling; het is als een waterrad waarin alle schoepen het rad in beweging houden.”

Wopereis licht toe: „De samenleving verandert steeds sneller, het aantal e-mails per dag groeit, agenda's zijn altijd vol. Sommige organisaties zien dat zij toch ruimte moeten maken voor fundamentele vragen: wie zijn wij en wat willen wij bereiken? Bedrijven beseffen dat er ruimte moet zijn voor bezieling. Als je daar twintig jaar geleden over begon, keken ze je raar aan. Nu niet meer en het levert ook wat op: er is meer motivatie, de kwaliteit verbetert en mensen werken met meer plezier.”

In bedrijven en instellingen waar Wopereis aan het werk gaat, is vaak een cultuurverandering aan de orde. „Dat is vaak een zaak van lange adem. Verandering betekent ook altijd dat er onzekerheid bestaat. Terwijl in organisaties vaak de illusie bestaat dat alles maakbaar is. De continuïteit mag niet in gevaar komen. Durf je iets op het spel te zetten? Je verandert nooit regelrecht van A naar B, het gaat altijd in stapjes.”

Wopereis constateert dat organisaties die puur hiërarchisch worden geleid vaak in de problemen komen. „Mensen hebben behoefte aan het dragen van verantwoordelijkheid, willen inspiratie en niet louter regels. Het management kan inspiratie bieden, maar bezieling is iets wat in het midden ligt, wat iedereen kan geven. Het klinkt zo eenvoudig, maar vaak blijkt dat het toch moed vraagt van mensen om het echt te doen. Angst is mar veur eben, spiet is veur altied, zingt Daniël Lohues.

„De beschaving van een bedrijfscultuur is af te meten aan de mate waarin het vreemde welkom is”, vindt Wopereis. „Worden impulsen die nieuw zijn of die haaks staan op de heersende gebruiken gehoord?”

Een ander belangrijk element is „de mate waarin mensen waarachtig en eerlijk zijn. Een cultuur waarin met elkaar wordt gesproken en niet over elkaar. Daar wordt een organisatie lerend van. Alleen wie de wapens aflegde, kon in het verhaal van koning Arthur aan de ronde tafel zitten. Honderd procent open en eerlijk is natuurlijk fictie, niet alles hoeft op tafel te komen. Maar een basishouding waarbij de waarheid gezegd mag worden, is noodzakelijk. Dat gaat hand in hand met het kunnen zijn wie je bent. Er zijn nog heel veel bedrijven waar dat niet kan. Die zijn eenzijdig zakelijk, verstandelijk, gesloten.”

Wopereis houdt een pleidooi voor lastposten. „Zie ze als een verrijking, als gist in het brood. Die houden de boel wakker, tenminste als de organisatie in staat is om te zien wat deze collega aan nieuws te bieden heeft en als de lastpost niet alleen maar lastpost is. Zorg ervoor dat de kritiek wel verteerbaar blijft: houd de humor erin. Het is de hofnar die altijd tot de koning kan spreken.”

Het zijn vaak individuen, signaleert Wopereis, die cultuurverandering inzetten. „Nelson Mandela gaf een voorbeeld: wit zet zwart niet meer apart, maar zwart doet dat ook niet met wit. Bij zijn aantreden als president van Zuid-Afrika haalde hij Marianne Williamson aan: 'Onze grootste angst is niet dat we ontoereikend zijn. Onze grootste angst is dat we onmetelijk krachtig zijn. Het is ons licht, niet onze duisternis die ons bang maakt'. Mensen zeggen dan: 'Ik ben Mandela niet.' Maar iedereen heeft iets waardoor je van waarde kunt zijn. Het hoeft niet iets groots te zijn. Het oude gebod van Jezus is actueel: zet je licht niet onder de korenmaat.”