

REKENING HOUDEN MET EMOTIES OM **BETER SAMEN TE WERKEN**

# Freud voor bedrijven

Samenwerken is soms meer tegenwerken. Dat kan efficiënter. Tekeningen zijn daarvoor een handig hulpmiddel, vindt consultant Geert Vercaeren. *Benny Debruyne, fotografie Wim Kempnaers*

**Z**odra je een organisatie opdeelt in teams, ontstaat er competitie. Dat is menselijk”, zegt Geert Vercaeren, de zaakvoerder van het adviesbedrijf B15. “Tussen teams zijn er psychologische grenzen die te maken hebben met macht en identiteit. Als er een verandering in de samenwerking optreedt, focussen we snel op de verdeling van de taken, maar eigenlijk is dat het laatste wat de leden bezighoudt. Eerst denken ze aan de verschuiving in de macht. Verlies ik iets of win ik? Zal het in mijn voordeel zijn of niet? Dan gaat het over identiteit. Pas daarna komt de taak.”

Denk aan een verkoper die een kans ziet, maar die informatie niet deelt met zijn collega's. Zijn eigen positie weegt zwaarder. “Mensen zijn altijd op zoek naar eigenwaarde, een stukje identiteit dat ze willen beschermen. Het gevolg is dat ze beginnen te denken in wij en zij”, zegt Geert Vercaeren. Behoren tot een sociale groep betekent dat mensen zich zien als beter, of minder, of evenwaardig aan de mensen uit andere groepen. Zulke mechanismen zorgen ervoor dat iemand zijn eigen team altijd positiever beoordeelt. Bedrijven weten dat volgens Vercaeren wel, maar ze pakken het probleem niet bij de wortel aan. “Zo worden veel symptomen van disfunctioneel gedrag opgelost door ze te pareren in een teambuildingsoefening.”

## Mentale kaart

Geert Vercaeren trok na een carrière bij consultancybedrijven naar de businessschool Insead, om er onder de vleugels van professor Manfred Kets de Vries een executive master toegepaste organisatiepsychologie te volgen. Het verbaast de ondernemer dat bedrijven de emoties, de waarden en de veronderstellingen van hun werknemers doorgaans negeren. Hij vernoemde zijn bedrijf daarom naar een ijsberg. Een

**“Als je een samenwerking effectiever wil maken, moet je onder het oppervlak kijken”**

beetje als een Freud voor bedrijven wil hij het onderbewuste van ondernemingen – het grootste maar onzichtbare deel van de ijsberg – naar boven halen.

“Als je een samenwerking effectiever wil maken, is het niet voldoende te kijken wat er boven het oppervlak zit. Zaken zoals overeenkomsten, overleg-schema's en procedures zijn duidelijk en structureel vastgelegd. Je moet onder het oppervlak kijken”, vindt Vercaeren. Bedrijven kunnen dat doen door rekening te houden met de mentale kaart van mensen – de manier waarop iemand naar de werkelijkheid

kijkt op basis van zijn eerdere ervaringen. “Die mentale kaart is onder meer gevormd door je verleden, je angsten, je gedachten, je beelden, je emoties en je waardesysteem. Dat zet mechanismen in gang die je gedrag bepalen.”

Een voorbeeld: een werknemer krijgt geen informatie van een andere afdeling. Hij maakt zich druk en klaagt dat het altijd hetzelfde liedje is met dat incompetente team. Bovendien heeft hij her en der nieuwtjes opgevangen die dat beeld van de onprofessionele collega's bevestigt. Hij verstuurt daarom een heel defensieve e-mail. “Dat defensieve gedrag ontstaat omdat je een veronderstelling maakt over de manier waarop dat andere team werkt”, zegt Vercaeren. “De grote vraag is of die veronderstelling juist is. Misschien hebben de teamleden gewoon geen tijd, of is iemand ziek. Verkeerde veronderstellingen kunnen bij het topmanagement leiden tot acties of beslissingen die gigantische consequenties hebben.”

## Projectietekeningen

Voor zijn eindverhandeling ging Vercaeren op zoek naar een techniek om dat mechanisme te doorbreken. Interviews werken niet. Hij kwam uit bij projectietekeningen als een laagdrempelig hulpmiddel om de onderliggende assumpties boven tafel te krijgen. De belangrijkste leden van twee teams maken een aparte tekening waarin ze



**GEERT VERCAEREN**  
"Zodra je een organisatie opdeelt  
in teams, ontstaat er competitie."

veranderen, is aartsmoelijk. Denk maar aan de vele mislukte eindejaarsvoornemens, en dat gaat dan nog om je eigen gedrag, niet dat van anderen. Om het gedrag van een team te veranderen, is een 'transitionele ruimte' nodig – een omgeving waarin plaats is voor reflectie. Zo'n omgeving kun je creëren. Drie dingen zijn daarbij essentieel: kennis, vaardigheden en de wil om de stap te zetten. "Stel dat iemand niet teamgericht maar individueel gericht is. Dan moet je er eerst voor zorgen dat hij weet dat samenwerking belangrijk is. Het is niet omdat het op de bedrijfsmuur hangt, dat het ook doordringt. Daarnaast moet je zijn vaardigheden aanpakken, zodat hij beter *kan* samenwerken. Tot slot gaat het om de bereidheid de stap naar samenwerking te zetten."

Een conflict tussen teams is een goed moment om de verandering in gang te zetten, maar preventie is beter. Als leider kunt u zich bijvoorbeeld afvragen welk gedrag nodig is om uw strategie te ondersteunen en welke routines een hindernis zijn. U ziet uw verkopers voortdurend op kantoor, terwijl u wilt dat ze klanten en beurzen bezoeken bijvoorbeeld. Of u ziet omzet verloren gaan omdat de medewerkers in de backoffice de verkopers niet inlichten over kansen. "Je strategie uitvoeren gaat over de mensen in je organisatie", zegt Vercaeren. "Het komt erop aan hun waarden en emoties mee te integreren in je strategische plan." ©

illustreren hoe ze de samenwerking zien. Elk teamlid heeft zijn achtergrond. Door verscheidene leden erbij te betrekken, wordt duidelijk hoe het ene team naar het andere kijkt.

"De dynamiek die zo naar boven komt, maak je bespreekbaar en je laat de impact ervan zien", zegt Vercaeren. "Zo creëer je een opening om daarover te praten en een gedragsverandering te initiëren." Volgens Vercaeren komt dan de 'samenwerking-in-de-geest' naar boven: het beeld van hoe iemand zich in zijn geest een voorstelling maakt van

hoe de relaties en de activiteiten verlopen en hoe ze gestructureerd zijn in een samenwerkingsverband. Mensen vormen zich een emotioneel beeld van hun teamleden. Dat voedt de vele projecties en vooroordelen, en het bepaalt mee het gedrag dat een samenwerking kan belemmeren of stimuleren.

### **Kunnen samenwerken**

Het komt er dan op aan dat mentale beeld bij te sturen en een gedragsverandering te bewerkstelligen. Maar iemand ertoe stimuleren zijn gedrag te