

Oplossing bij hardnekkige, terugkerende problemen

Worstel je met lastige, terugkerende situaties die traag vorderen?

Een klant vertelde me dat hij doodmoe werd van hoe het liep in zijn organisatie. “Het is dweilen met de kraan open. Of liever gezegd, veel acties die we uitzetten lopen uiteindelijk weer weg. Vaak begrijpelijk, maar als het keer op keer gebeurt, gaat er iets niet goed”, zei hij.

Herken je ook dat zaken binnen je organisatie stroperig zijn, verzanden, weglopen, zich blijven herhalen, dat het veel energie kost en er lastig grip op te krijgen is? Je vindt weerklank voor je observaties, wisselt ideeën uit met anderen, zoekt naar oplossingen, maar voordat de acties enig resultaat hebben, belanden ze in dezelfde dynamiek.

Ondanks dat je het klappen van de zweep goed kent, weet hoe de poppetjes lopen en hoe je het spel dient te spelen, krijg je hier lastig grip op, blijven problemen terugkomen of gaan de vorderingen traag. Je vraagt je af of verandering überhaupt is te bewerkstelligen.

Ieder zoekt zijn weg

Dit patroon, waarbij de oplossing voor het vraagstuk in dezelfde dynamiek terecht komt als het probleem van het vraagstuk, kom ik geregeld tegen in organisaties. Het vertrouwen dat verandering mogelijk is neemt dan sterk af en de reacties die ik hierop zie, zijn heel verschillend:

- Organisatieleden vertrekken. De energie is vaak op en ze zien voor zichzelf geen rol meer. Dit is vaak een minderheid, maar wel op cruciale posities.
- Als de resultaten er sterk onder lijden, zie je dat de verantwoordelijk leidinggevende vertrekt of aan de kant wordt gezet.
- Organisatieleden leggen zich erbij neer en zoeken vaak andere wegen om het werk voor elkaar te krijgen. Los van elkaar.

- Organisatieleden doen net of er niks aan de hand is en negeren of bagatelliseren de situatie: het valt allemaal reuze mee.
- Er zijn ook organisatieleden voor wie het schijnbaar geen probleem is of die er zelfs voordeel van hebben.

Doordat iedereen er op zijn eigen manier mee omgaat, raken mensen verder los van elkaar. Er ontstaat geen samenspel meer. Zo lang dat geen problemen oplevert, lijkt het vraagstuk ook als het ware verdwenen tot het weer opduikt van nooit weggeweest. Je zit wederom in dezelfde film, die volgens een vast patroon verloopt, alleen met andere spelers en een iets ander verhaal.

Wat maakt deze vraagstukken zo hardnekkig?

Dat vraagstukken terugkeren of blijvend zijn, heeft een logica. De reden is dat ze inherent aan de organisatie en de wijze van organiseren zijn. De organisatie heeft namelijk een doel waar zij haar bestaansrecht aan ontleent.

Bijvoorbeeld: als pensioenfonds biedt je mensen zekerheid voor hun oude dag. Als je dat als organisatie wilt bieden, zal het je niks verbazen dat de manier van organiseren gericht is op een grote mate van voorspelbaarheid. De focus op zekerheid vraagt veel controle, wat manifesteert in het ontstaan van vele lagen en afdelingen met een bewakende rol. Dat is vaak ook heel functioneel want daarmee kan de organisatie de zekerheid bieden die het zijn klanten belooft. Alleen er is ook een keerzijde. Veelal schiet dit proces door. Het verplaatst zich naar domeinen in de organisatie waar het niet nodig is, bijvoorbeeld naar facilitaire zaken. Daarnaast zie je dat het doorschieten in controle, om het maar zeker te weten, tot onzekerheid leidt. Je weet het namelijk nooit helemaal zeker en dat geeft angst om te handelen want als het dan misgaat, wat dan? Risico nemen? Of juist afdekken door de bal naar boven te spelen naar een hoger leidinggevende, rondspelen naar andere afdelingen of gewoon over de schutting gooien: 'dit hoort niet bij ons'?. Voor je het weet is het van niemand meer en is niemand meer verantwoordelijk en aanspreekbaar. Als het dan juist hierdoor misgaat, wie is dan de schuldige? Welk barbertje moet dan hangen?

Voor je het weet ontstaat er een zwarte schaapdynamiek. Niet iedereen is namelijk even handig in het rondspelen van de ballen en uiteindelijk stranden ballen bij een persoon of afdeling. Die krijgt de ballen niet meer weg en struikelt er uiteindelijk over. Anderen laten dat ook gebeuren, want als je gaat helpen, zit je zelf voor je het weet met al die ballen. Dit is één mechanisme, maar zo zijn er meerdere mechanismen die disfunctionele kanten hebben. Et voilà: je hebt een hardnekkig probleem, continu gevoed door het eigen doel.

Dit principe speelt in elke organisatie. Elke organisatie heeft een doel waaruit een bepaalde dynamiek voortkomt. Deze dynamiek noem ik de gronddynamiek van de organisatie.

Wat is het effect van deze dynamiek?

Elke organisatie heeft zijn gronddynamiek, daar ontkom je niet aan. Deze dynamiek leidt altijd tot terugkerende vraagstukken. Of die vraagstukken ook als hardnekkig worden beleefd, hangt af van hoe ermee om wordt gegaan en het verschilt sterk per organisatie.

Veelal accepteren mensen dat het nu eenmaal gaat zoals het gaat, zo werkt het bij ons. Er wordt gemopperd, gekletst in de wandelgangen of bevestigd dat het nu eenmaal hoort bij het werk. Als er vervolgens zaken mislopen en/of resultaten tegenvallen, wordt er een zondebok gezocht. Als die- gene zelf al niet is opgestapt, wordt die aan de kant gezet. Het 'offer' is gebracht, hopelijk gaat het nu weer beter.

Dit zie je bijvoorbeeld bij accountancybureaus. Als je het plat slaat, leveren accountants correcte berekeningen op grond waarvan ze adviseren. De klant kan op de correctheid rekenen en de accountant legt daar rekenschap over af. Binnen de bureaus zie je vervolgens rekenschap doorschieten naar afrekenen: in de sterk competitieve omgeving elkaar continu de maat nemen. Als je dat spel niet handig kan spelen, val je af. Zo gaat het nu eenmaal. De grote uitval wordt wel zorgelijk gevonden, maar de oplossing wordt gezocht in het zoeken naar meer geschikte instroom.

Dit past ook bij ons mechanische beeld van organisaties. We zien de organisatie als een machine waar we iets aan kunnen fixen door het ene kapotte stukje te maken of die ene manager te vervangen.

Taylor is volop aanwezig in organisatieland en daar is niks mis mee. Voor een deel past deze manier van kijken prima. Maar naarmate het meer gaat om processen tussen mensen loopt het spaak. Dan gaat het om de interactie, de patronen en mechanismen die zijn ontstaan.

Als daar niet naar wordt gekeken, zullen de problemen terugkeren. Net even anders, maar heel vergelijkbaar. Voor je het weet, heb je een hardnekkig en terugkerend vraagstuk.

Een sluipend proces

Als een organisatie pech heeft, loopt het vast in hardnekkige problematiek. Dat ontstaat niet van vandaag op morgen maar is een geleidelijk proces. Door het ontbreken van de juiste sturing van de organisatie, een opeenvolging van ingrijpende gebeurtenissen en vele wisselingen in de leiding, krijgen de disfunctionele patronen de overhand. Medewerkers krijgen daardoor steeds minder grip op de situatie.

Aangezien het een geleidelijk proces is, zie je dat eenieder zijn verwachtingen ten aanzien van elkaar steeds verder gaat bijstellen. Relaties brozer worden, normen vervagen en medewerkers steeds losser van elkaar komen te staan.

Doordat het een sluipend proces is, wordt de ernst van de situatie lang onderschat en is het achteraf vaak een hele stap om de werkelijkheid onder ogen te komen.

Hoe dan wel?

De afgelopen 20 jaar heb ik me verder verdiept in deze vraagstukken. Ik heb gezien welke interventies werken en welke niet en ik heb geconstateerd dat het vraagstuk blijvend is. Het is onoplosbaar, maar wel heel goed hanteerbaar.

Het vraagt om te zien wanneer bedoeld gedrag doorschiet naar disfunctioneel gedrag. Door het tegenovergestelde van het disfunctionele gedrag te stimuleren, zorg je er voor dat het meer in balans blijft. Bij het pensioenfonds zou je naast bijvoorbeeld het sturen op het voorkomen van fouten, ook kunnen sturen op het nemen van verantwoordelijkheid. Het is én - én. Het gaat om de balans. Dit vraagt continue aandacht, anders ontspoot het.

Het is hetzelfde als wanneer je elke week even het onkruid tussen je pompoenen weghaalt of wanneer je pas ingrijpt als je pompoenen worden verdrongen door het onkruid, waardoor de oogst ook nog eens tegenvalt. Dat laatste is het meest gangbaar in organisatieland.

Het mooiste is als je het systeem zo aanpast dat het zichzelf in balans houdt. Door naast de pompoenen, bonen, erwten, Oost-Indische kers en maïs te planten, houdt het elkaar in balans en heb je minder bij te sturen.

Dat betekent dat je op zoek gaat naar manieren die automatisch de keerzijde van het disfunctionele gedrag stimuleren. Een stap bij het pensioenfonds zou kunnen zijn om managementlagen er tussenuit te halen, zodat de bal minder makkelijk naar boven gelegd kan worden en verantwoordelijkheid lager in de organisatie komt te liggen. Dit alleen is niet voldoende, het vraagt vaak een palet aan stappen die met elkaar het juiste gedrag stimuleren.

Hoe gaat het in z'n werk?

Zo'n palet aan stappen ontwikkelen, het leren hanteren van de gronddynamiek, begint bij het onderzoeken van de geleefde werkelijkheid. Het is een bewustwordingsproces waarbij je kijkt waarom het loopt zoals het loopt en wat daar de logica van is. Zonder op zoek te gaan naar schuldigen.

De geleefde werkelijkheid wordt zichtbaar in het dagelijks organisatieleven: in het werk, in de wijze waarop mensen zich gedragen en met elkaar omgaan. Dit is ook waar de verandering begint. Door te kijken of het werkt zoals het zou moeten werken. Door heel precies te kijken, te zien waar bedoeld gedrag uiteindelijk onbedoeld disfunctioneel wordt.

Dit is een hele cruciale fase omdat disfunctioneel gedrag veelal niet als disfunctioneel wordt ervaren. Als er preciezer naar wordt gekeken, gaan mensen het vaak pas zien. Het heeft iets pijnlijks om te erkennen dat het gedrag dat we met elkaar vertonen negatief uitwerkt.

Als eerste reactie is er dan ook vaak een verzet tegen het beeld en worden er alternatieve verklaringen gezocht of het wordt gebagatelliseerd.

Bijvoorbeeld: in het onderwijs staat kennisoverdracht centraal. Daardoor wordt gestimuleerd dat docenten 'het weten'. Een onderzoekende en vragende houding is veel minder aanwezig. Docenten zijn dan vaak niet goed op de hoogte van het reilen en zeilen binnen de organisatie omdat er te weinig wordt gevraagd. Dat 'het weten' dit effect heeft, valt vaak lastig te accepteren. Zij weten waar het aan ligt, namelijk dat ze niet goed worden geïnformeerd. Dat het 'niet weten' een logisch gevolg is van het gedrag waar ze voor zijn ingehuurd, is soms lastig te verteren want zij weten het toch. Zo kom je in een negatieve spiraal waar de organisatie zelf ook in zit.

Belangrijk in deze fase is om het oordeel eraf te halen. Door een rijk beeld te maken van de situatie, te zien dat het gedrag wat vertoond wordt, ook heel logisch is en dat het ook onbedoeld disfunctioneel kan zijn. Dit onderzoek is een geleidelijk proces van herkennen en erkennen van de ingesleten patronen en gewoontes die een disfunctionele kant hebben. Door te herkennen en erkennen hoe het werkt en daar het gesprek over te hebben, zie je al verandering optreden.

Deze analyse maakt zichtbaar waar je moet beginnen met het veranderen van houding en gedrag. Het werkt minder goed om disfunctioneel gedrag te elimineren, want het is doorgeschoten wenselijk gedrag. Door het tegenovergestelde gedrag te stimuleren, stuur je bij en zorg je dat het in balans blijft. Vanuit dit idee worden de eerste interventies ontwikkeld om het disfuncti-

onele gedrag bij te sturen. De eerste acties worden bedacht, uitgevoerd, geëvalueerd en weer bijgesteld. Deze fasen van actieonderzoek wisselen elkaar op organische wijze af en lopen soms door elkaar heen.

Cruciaal is dat dit proces wordt begeleid. De begeleider coacht, confronteert, sluit aan op wat er is en niet werkt zoals het zou moeten werken. De begeleider helpt ook de emoties die opspelen in goede banen te leiden als we iets gaan vinden van elkaars gedrag. Dat kan ook pijnlijk zijn. Het anders gaan doen betekent ook een nieuwe norm stellen, elkaar daarop gaan aanspreken, begrenzen, duidelijkheid bieden en daarmee een veilige en prettige context creëren om samen te werken.

Dit leer- en ontwikkelproces wordt geïntegreerd in het dagelijkse werk binnen de organisatie en sluit daarom ook aan bij de bestaande overlegstructuren. Naast dat we langs deze weg een aanpak ontwikkelen, is het ook de manier die het management kan gebruiken om 'het hanteren' te blijven toepassen.

Op welk niveau er ingestoken wordt hangt sterk af van het vraagstuk. Het kan zijn dat problemen vooral binnen een team spelen en het vraagstuk daar het beste kan worden opgepakt. Het kan ook zijn dat het vraagstuk vooral nestelt tussen teams en dat er dan eerst met het management wordt gestart. Uiteindelijk is dit ontwikkelproces te doorlopen als team, onderdeel (afdeling, unit, cluster) of als hele organisatie.

Wat vraagt het van de organisatie?

Het vraagt vooral commitment en focus. Het veranderproces vindt vooral plaats in het werk zelf en uiteindelijk wordt het onderdeel van het werk. De tijdsinvestering is daardoor gering in vergelijking met gangbare ontwikkel- en verandertrajecten.