

Hoe trek ik mijn vastgelopen organisatie weer vlot?

Geen concept lijkt zo populair in managementopleiding en -ontwikkeling als dat van de lerende organisatie, getuige de stroom van publicaties. Vrijwel elke organisatie probeert bij te blijven en wil leren zich nog beter en sneller aan te passen aan een immer veranderende omgeving. Maar naast dit permanente leren, is leren soms ook nodig om een vastgelopen organisatie weer vlot te trekken. Antwoorden op dit vastzitten hebben zich de laatste decennia snel ontwikkeld, waardoor een organisatie – na zorgvuldig onderzoek – vaak weer succesvol kan loskomen. We weten steeds beter wat we moeten doen en waar we in de enorme complexiteit van een organisatie moeten ‘aangrijpen’ om deze te ‘revitaliseren’. Dit artikel beschrijft manieren om vastzittende organisaties los te maken en zet die af tegen valkuilen die er voor zorgen dat organisaties alleen maar vaster komen te zitten.

Een gesprek over oplossingen is minstens zo belangrijk als de oplossing zelf

Niet alleen mensen kunnen vastzitten, ook organisaties kunnen daar last van hebben (Critchley & Casey, 1989). Bijvoorbeeld door een strategie die niet past, een markt die zich niet ontwikkelt, omstandigheden die zich anders voordoen dan was voorzien, een niet-functionerende stijl van leidinggeven, of door een organisatiecultuur waaruit de beste professionals vertrekken.

Dr. E. de Haan is senior consultant for organisation development bij Ashridge Consulting in Londen en zelfstandig organisatieadviseur en executive coach, gespecialiseerd in interpersoonlijke en dramatische aspecten van het werken binnen groepen en organisaties. Hij schreef *King Lear* voor adviseurs en managers (1997), *Leren met collega's* (2001), *Coachen met collega's* (2004) en *Adviseren voor gevorderden* (2005), is redactielid van het tijdschrift *Journal of Philosophy of Management* en lid van de Commissie van Toezicht van de Stichting Coach. Over de materie in dit artikel leidt hij bij De Baak het 'Practicum voor De Lerende Organisatie', zie www.debaak.nl/leerklimaat. E-mail: Erik.deHaan@Ashridge.org.uk



Erik de Haan

Bij een vastzittende organisatie is het erg moeilijk om in te schatten welke (leer)interventie nodig is en op welk moment. Meestal is zelfs niet iedereen het erover eens dát de organisatie vastzit, laat staan dat zij het erover eens zijn hoe en wat er aan moet worden gedaan. Wat het vastzitten bijzonder ingewikkeld maakt, is het feit dat ofwel iedereen vastzit in hetzelfde beeld van de situatie, ofwel dat verschillende partijen vastzitten in volstrekt onverenigbare beelden. Het risico van verkeerde keuzes is dan levensgroot.

Drie valkuilen bij het vlottrekken van organisaties

Er zijn drie veelvoorkomende manieren om tot verkeerde keuzes te komen:

1 Probleem en oplossing vallen samen: de betrokkenen hebben bij het probleem al een oplossing in gedachten. Op dat moment gaat de oplossing het probleem worden en is de voorgestelde aanpak alleen maar meer van hetzelfde, een andere verpakking voor wat in het verleden al niet heeft gewerkt.

Niet alleen mensen, ook organisaties kunnen vastzitten

2 Er wordt ingegrepen daar waar door de omstandigheden ruimte ontstaat. De bron van het probleem wordt daarbij vaak teruggebracht tot één persoon of één ding. De gehele interventie wordt dan gericht op die ene persoon (of groep personen) of op dat ene 'ding', bijvoorbeeld een eenzijdige aandacht voor zaken als 'je houden aan afspraken' of 'de

klant centraal stellen'.

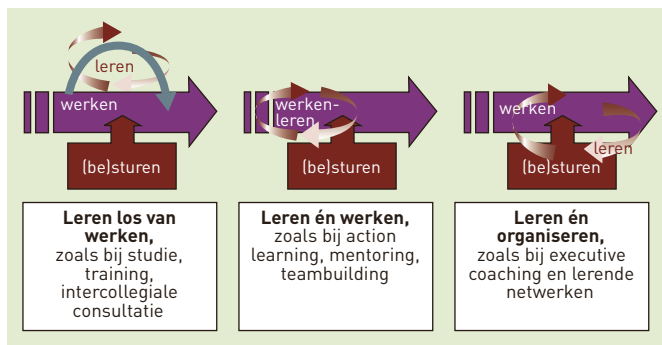
3 Organisaties kijken vooral naar de *schaal* van de oplossing. Is een individuele benadering nodig (zoals coaching of mentoring); moeten we juist iets doen met kleine groepen (zoals intercollegiale consultatie, action learning of lerende netwerken); moeten we een organisatiebrede interventie van de grond tillen (large-scale strategic conferences, future search of strategische leerontwerpen)?

Deze drie valkuilen zijn al eerder gesignaleerd, onder andere door Watzlawick, Weakland & Frisch in hun boek *Change* (1974). De eerste variant, waarin de organisatie zowel overtuigd is van het probleem als van de oplossing, noemen zij 'meer van hetzelfde'. De tweede variant, waarin de organisatie geen probleem ziet waar er wel één is, noemen ze 'verschrikkelijke simplificaties'. En de derde variant, waarin de organisatie een oplossing ziet waar er geen te vinden is, noemen ze het 'Utopia-syndroom'.

Vier vragen op weg naar het vlot trekken

Het is bij het kiezen van de juiste interventie de kunst om zo lang mogelijk het benoemen van het probleem en van de oplossing uit te stellen. Het gaat erom eerst een open en zorgvul-





Figuur 1: Drie 'primaire processen' en hun onderlinge samenhang: leren, werken en (be)sturen.

dig gesprek te voeren over wat er aan de hand is. Dat gesprek over oplossingen is in feite onderdeel van elke interventie en minstens zo belangrijk als de oplossingen zelf. Een voortgaand 'goed gesprek' over oplossingen is essentieel voor het slagen van welke aanpak dan ook. Het is daarbij de kunst om vragen te stellen die losmakend en verrassend zijn en die bovendien breed genoeg zijn om niet meteen de eventuele probleemstelling of oplossing van de organisatie over te nemen. De volgende vier vragen voldoen aan die criteria:

1 *Is het probleem werkgerelateerd of alomvattend?* Is het vastzitten lokaliseerbaar rondom een bepaald werkproces, of zijn er algemene frustraties waar iedereen last van heeft? Als het probleem werkgerelateerd is, welke aspecten van het werk omvat het dan? Een goede manier om deze laatste vraag te beantwoorden, is door de betrokkenen te vragen wat er anders is op het moment dat het probleem succesvol is opgelost? Gaat het dan over:

- 'dingen' (organisatiesystemen, machines, procedures, enzovoort);
- 'mensen' (persoonlijke vaardigheden, expertise, kennis, houding, enzovoort);
- hoe mensen werk uitvoeren (realiseren jaarplan, omgaan met klanten, enzovoort);
- hoe mensen 'dingen en mensen' besturen (leiderschap, strategie, politieke processen, enzovoort).

Als het over opzichzelfstaande (individuele) 'dingen' of 'mensen' gaat, kan het leren los van het werk worden aangepakt. Dit is vaak de gemakkelijkste optie, al kan het soms moeilijk zijn om het geleerde mee terug te nemen naar het werk. Als het gaat over hoe mensen hun werk doen of met elkaar samenwerken, dan moet het leren plaatsvinden geïntegreerd met het werk. En als het daarnaast gaat over de besturing, dan moet het leren geïntegreerd worden met werk én besturing, dus 'strategisch' plaatsvinden – zie figuur 1 (vergelijk hoofdstuk 22 van *Leren met collega's* – De Haan, 2001).

2 *Hebben we te maken met puzzels of met problemen?* Een puzzel is een vraag die een optimale en unieke oplossing kent, terwijl een probleem een vraag is die zich nooit helemaal laat oplossen en die vele verschillende aanpakken toelaat. Bij een puzzel kunnen we de unieke oplossing zoe-

ken en implementeren. Een probleem zal altijd als 'problematisch' blijven knagen, hoe je het ook oplost.

3 *Is het vastzitten individueel verschillend of collectief gedeeld?* Is er sprake van een conflict, met verschillende perspectieven op het vastzitten? Zijn er misschien zelfs delen van de organisatie die profiteren van het vastzitten? Of wijst iedereen naar hetzelfde probleem, nog daargelaten of dat dan ook hét probleem is? Dit is dus niet de vraag naar een gedeelde probleemdefinitie (want die is er vaak niet), maar naar een gedeelde probleemervaring. Anders geformuleerd: heeft een bepaalde groep mensen gezamenlijk en op vergelijkbare manier te maken met het vastzitten, of is dat verschillend voor individuen of subgroepen?

4 *Is het vastzitten relationeel of existentieel?* Relationeel duidt hier op de relaties tussen personen, terwijl existentieel duidt op de aard of het bestaansrecht van een persoon of zaak. Met andere woorden: gaat het over hoe mensen met elkaar omgaan – bijvoorbeeld over hoe de organisatie met haar klanten omgaat – of gaat het over fundamentele keuzes ten aanzien van professionals, markten, producten, afnemers en missie? Dus, gaat het over de professionele ontwikkeling van mensen of over het bestaansrecht van bepaalde producten en diensten?

Technisch gesproken meet vraag 1 de interventiediepte, dus de diepte waarop de oplossing moet aangrijpen (vergelijk Harrison, 1963); vraag 2 meet de noodzaak tot een lerende interventie; vraag 3 gaat op zoek naar het conflictkarakter van de situatie; vraag 4 kijkt naar de aard van het probleem. Vraag 4 komt overigens overeen met de criteria die Yalom (1989) heeft voorgesteld om te helpen bij de keuze tussen een individuele of een groepstherapie.

Let op: geen van de vragen is specifiek voor een bepaalde schaalgrootte. Dus alle vragen kunnen net zo goed over één persoon of een organisatieonderdeel gaan als over de hele organisatie. Er zijn wel relaties tussen de vragen: als het vastzit-

Doorvragen maakt het gemakkelijk om de organisatie 'los te weken' en lerend te maken

ten te maken heeft met werken of met besturen (vraag 1), dan hebben we zeer zelden te maken met puzzels, dus dan wordt vraag 2 overbodig. Omgekeerd hoeven we bij het leren los van het werken de vraag over het conflictkarakter (vraag 3) niet meer te stellen. Wanneer tenslotte vastzitten met werken én besturen te maken heeft, dan zijn vaak zowel existentiële als relationele aspecten in het geding, zodat vraag 4 weinig extra informatie oplevert.

Met deze vragen in het achterhoofd kan men meestal een goed en vaak ook een verrassend antwoord vinden op het vastzitten waar organisaties last van hebben.

Voorbeeld van een *goed gesprek* om de zaak los te maken

Onderstaand gesprek vond recentelijk plaats binnen een divisie van een grote multinational. De divisie was één jaar daarvoor ontstaan uit bedrijfsonderdelen die voorheen niets met elkaar te maken hadden. Het gesprek is geanonimiseerd en gecondenseerd – in werkelijkheid is er vele uren gesproken.

De samengevoegde bedrijfsonderdelen maakten verschillende producten die vanuit verschillende divisies in verschillende landen werden verkocht. Zij kregen de opdracht om samen te gaan en de verkoop zo te organiseren, dat het voor de afnemers interessant zou zijn om meerdere producten te kopen. De samenvoeging was dus bedoeld om de afzonderlijke producten breder en in samenhang in de markt te zetten. De samenvoeging leverde nogal wat opstartproblemen, niet alleen financieel en structureel, maar ook de cultuur en de stijl van leidinggeven verschilde in de landen. Na een halfjaar verliep in het twaalf leden tellende managementteam een gesprek tussen het hoofd strategie en de voorzitter ongeveer als volgt.

strateeg: 'Volgens mij zijn er veel te veel initiatieven binnen de divisie. Niemand weet meer wat de prioriteiten zijn.'

voorzitter: 'Ja, maar ze zijn allemaal even belangrijk. Sommige worden ons door de hoofddirectie opgelegd, andere moeten we juist doen om de belofte van onze nieuwe divisie waar te maken.'

strateeg: 'Toch moeten we op één of andere manier prioriteiten stellen. De mensen raken bedolven onder de verbeterprogramma's, kwaliteitscycli, veiligheidsvoorschriften en jaarplannen.'

voorzitter: 'OK, maar hoe?'

strateeg: 'Laten we eerst vaststellen dat de missie die we anderhalf jaar geleden formuleerden nog overeind staat: vernieuwing van de producten en het productaanbod. Steunt het hoofdkantoor ons daarbij?'

voorzitter: 'Jazeker, die steun is er en er is ook begrip als we dit jaar nog geen winst maken.'

(Hier wordt de eerste vraag beantwoord: gaat het om alomvattende problematiek, of niet? Blijkbaar niet, want de missie kan gehandhaafd blijven met steun van het hoofdkantoor. Om precies te zijn, gaat het in deze casus over leren én werken zonder al te veel interferentie vanuit besturen.)

strateeg: 'Op dit moment zijn er landen waar de nieuwe producten goed lopen, vooral in Midden-Europa.'

voorzitter: 'Zeker.'

strateeg: 'Anderen hebben andere zaken weer op orde. Zuid-Europa

is financieel het meest transparant en is bovendien in staat om door relatief hechte klantrelaties te experimenteren met de nieuwe producten.'

voorzitter: 'Dat klopt. Er zijn verschillende kansen in verschillende landen. Ze kunnen veel van elkaar leren, als ze maar niet steeds hun eigen manier van werken zouden verdedigen. We kunnen zeker iets moois maken van deze divisie.'

strateeg: 'Dus ondanks de grote verschillen, ervaart iedereen dezelfde uitdagingen: hoe worden wij de belangrijkste Europese speler op onze markt?'

voorzitter: 'Ja, dat klopt. Jammer genoeg hoor ik ook vaak dat ons managementteam daar nog te weinig leiding aan geeft.'

(De derde en voor dit voorbeeld laatste vraag is hier aan de orde: het gaat om een collectief gedeelde probleemervaring – al zijn de probleemstellingen en de leervragen individueel sterk verschillend.)

strateeg: 'Het lijkt verstandig de sterktes en zwaktes van de verschillende bedrijfsonderdelen en functies op elkaar af te stemmen en deze verschillende onderdelen van en met elkaar te laten leren. Misschien moeten we met het managementteam beginnen, dat is het enige team dat over de grenzen van landen en bedrijfsonderdelen heen kijkt.'

voorzitter: 'Prima. Dat begint bij onze tweemaandelijks bijeenkomsten. Die lopen hoe langer hoe stroever: moedwil en misverstand wisselen elkaar steeds vaker af.'

strateeg: 'En als er dan detailproblemen zijn, zoals nu met de financiën in Engeland, of op het gebied van veiligheid in Spanje, dan kunnen de bedrijfsonderdelen elkaar misschien helpen?'

voorzitter: 'Dat lijkt me een goed idee. Hoog tijd dat er meer expertise wordt uitgewisseld – misschien kan Midden-Europa op korte termijn een financiële specialist uitleenen aan Engeland?'

strateeg: 'OK. Betekent het ook dat de divisiegerichte vragen voorrang krijgen?'

voorzitter: 'Binnen grenzen, want als we onze verplichtingen naar het hoofdkantoor niet nakomen, dan zwaait er wat.'

strateeg: 'Ik zal het iedereen doorgeven en een plan opstellen voor teamontwikkeling voor het divisie managementteam.'

Het beantwoorden van de vier vragen voor deze organisatie leidt op een natuurlijke manier tot teamontwikkeling van het meest verantwoordelijke team, en tot meer uitwisseling tussen de verschillende landenorganisaties. De teamontwikkeling is inmiddels ruim een halfjaar onderweg en leidt tot meer cohesie en betere afstemming binnen dit team.

Een route naar vlot trekken

De hiervoor genoemde vier vragen leiden vaak tot een 'goed gesprek' over een geschikte aanpak en kunnen ook later bij het implementeren van die aanpak helpen om na te gaan of de aandacht nog steeds uitgaat naar de juiste aanpak, systemen, mensen en organisatieonderdelen.

Figuur 2 illustreert in welke volgorde leidinggevendenden de vier

vragen kunnen stellen én hoe de antwoorden op elkaar inwerken. Figuur 2 geeft bovendien een indicatie tot wat voor soort interventies (leer-/werkvormen) de antwoorden op de vragen kunnen leiden.

Het is met de vier vragen en het schema in figuur 2 gemakkelijk om gesprekken te arrangeren over het losmaken van

Lerende organisatie

Sinds de introductie van het concept van de lerende organisatie (zie o.m. Argyris & Schön, 1976, en Senge, 1990), heeft het veel aantrekkingskracht uitgeoefend, maar ook veel vragen opgeroepen. De aantrekkingskracht heeft vooral te maken met de aantrekkelijkheid van leren en van de verbindingen die het concept veronderstelt tussen persoonlijk leren, leren met collega's en institutioneel leren. De vragen hebben te maken met de inherente complexiteit en de interne tegenstrijdigheid van het concept (zie o.m. Weick & Westley, 1996) en met het feit dat wordt getwijfeld of een organisatie wel kan worden voorgesteld als een 'lerend wezen' (Stacey, 2003). Daar staat tegenover het grote voordeel van het concept 'lerende organisaties': het feit dat mensen in organisaties meestal begrijpen waar je het over hebt en beamen dat een organisatie zich permanent moet aanpassen, dus moet leren. Zij betrekken de abstracte concepten op concrete uitdagingen waar zij mee worstelen.

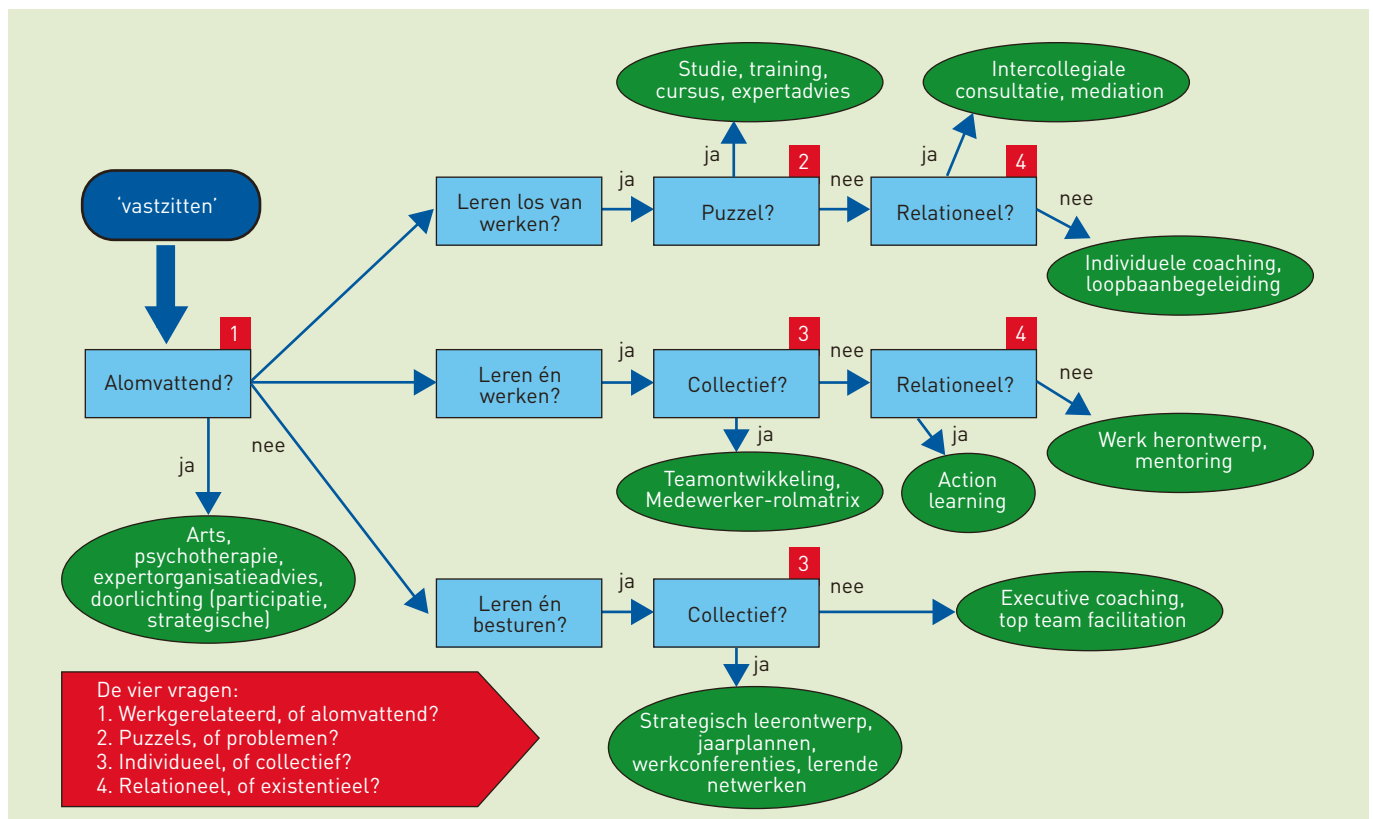
de organisatie. De antwoorden op de vier vragen maken het gemakkelijk een verantwoorde keuze te maken tussen de verschillende interventies om de organisatie 'los te weken' en meer lerend te maken. Bij het gebruik van meer complexe aanpakken is het vaak wel nodig om regelmatig en bij verschillende partijen te informeren naar de voortgang en naar

de effecten van die interventies. Denk daarbij aan de survey-feedbackmethode (Baumgartel, 1959; zie ook Schuiling, 2001), die als voordeel heeft dat ze zelf bijdraagt aan een organisatiebreed leerproces.

Literatuur

- Argyris, C. & D. Schön (1976). **Organizational learning**. Addison-Wesley: Reading (MA).
- Baumgartel, H. (1959). Using employee questionnaire results for improving organisations: the survey 'feedback' experiment. **Kansas Business Review**, 12, p. 6.
- Critchley, B. & D. Casey (1989). Organisations get stuck too. In: **Leadership & Organization Development Journal**, 10 (4), 3-12.
- Haan, E. de (2001). **Leren met collega's – praktijkboek intercollegiale consultatie**. Van Gorcum: Assen.
- Harrison, R. (1963). Choosing the depth of organizational intervention. **Journal of applied behavioural science**, 6 (2), 189-202.
- Schuiling, G.J. (2001). **De chemie van organisatieverandering**. Kluwer: Deventer.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline – the art and practice of the learning organization**. London: Century Business.
- Stacey, R.D. (2003). Learning as an activity of interdependent people. **The learning organization**, Vol. 10 (6), 325-331.
- Watzlawick, P., J. Weakland. & R. Frisch (1974). **Change – Principles of problem formation and problem resolution**. New York: Norton & Company.
- Weick, K.E. & F. Westley (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In: S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (eds.) **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Press.
- Yalom, I. (1989). **Love's executioner and other tales of psychotherapy**. New York: Basic Books.

Trefwoorden: **HRD • MD • Lerende organisaties • Organisatieontwikkeling**



Figuur 2: Paden waarlangs gesprekken over losmaken zich ontwikkelen, aan de hand van de vier vragen, uitmondend in voorbeelden van leer-/werkvormen.