

## Oplossingsgericht management? “No solutions without a cause!”<sup>1</sup>

Hoe bestuurders en ondernemingsraden effectiever worden door het gebruik van procesvragen<sup>2</sup>.

### **Naar de Ondernemingskamer?**

*Recent werd ik gevraagd om te helpen bij een conflict tussen een ondernemingsraad en een bestuurder in een zorginstelling. De OR had advies uitgebracht naar aanleiding van een adviesvraag van de bestuurder en omdat de bestuurder niet van plan was het advies van de OR te volgen, had de OR zich gericht tot de Ondernemingskamer. Echter, voor het kwam tot een zitting, hadden beide partijen de hulp ingeroepen van een bemiddelaar.*

*Een patstelling, zoals hierboven beschreven, doet zich dagelijks voor in de Nederlandse arbeidsorganisaties. Veelal leiden ze niet tot een gang naar de Ondernemingskamer, maar onbevredigend verlopen ze vaak wel. Het onderwerp doet dan niet terzake en uiteraard kan het ook om een vraag om instemming gaan.*

In de mij bekende cases is een gang naar de Ondernemingskamer bijna altijd een laatste stuiptrekking, een uiterste poging om het gebrek aan invloed eindelijk te doorbreken en als OR serieus genomen te worden. In het voorbeeld waarmee ik begon was er een stroef proces aan vooraf gegaan. De OR had de adviesaanvraag omtrent een organisatiewijziging ontvangen. Zij vond de onderbouwing van het voorstel mager en de uitwerking onvolledig. En wat er toen gebeurde is tekenend voor wat er vaak gebeurt in dit soort situaties: de OR doet het werk van de bestuurder dunnetjes over. Zij gaat in de betreffende afdelingen op onderzoek uit, stelt vele inhoudelijke vragen aan de bestuurder, kijkt naar de gemaakte keuzes, levert daar commentaar op en komt met een eigen voorstel. Een en ander kost veel tijd en energie en de spanningen tussen OR en bestuurder lopen op. De bestuurder verwijt de OR dat zij op zijn stoel is gaan zitten en de OR verwijt de bestuurder half werk en dat ze niet serieus genomen wordt. De emotionaliteit is de inhoudelijke argumentatie gaan overheersen.

In een dergelijke situatie zal het advies bijna altijd afwijken van de aanvraag en komt er een botsing tussen OR en bestuurder. En gebeurt dat regelmatig, dan wordt langzaam maar zeker de weg naar de Ondernemingskamer geplaveid.

### **Hoe is zo'n verloop nu te doorbreken?**

Allereerst zal het noodzakelijk zijn om beide partijen weer met elkaar in gesprek laten komen. Hoe heeft het zover kunnen komen? Wat kunnen we eraan doen om de situatie te klaren? Meestal lukt dat slechts met hulp van een onafhankelijk buitenstaander.

Maar: hoe kan voorkomen worden dat dit soort van situaties ontstaan en tegelijkertijd de OR niet al het werk gaat doen waarvoor de bestuurder zelf verantwoordelijk is. Watzlawick<sup>3</sup> hield ons al voor dat het onverstandig is om iets twee keer op dezelfde manier te doen. Het heeft volgens hem de voorkeur indien er iets anders wordt toegevoegd, waardoor het geheel meer

waarde krijgt. In ons voorbeeld bleek de situatie oplosbaar doordat de OR van rol veranderde, daardoor meer invloed kreeg en de tenslotte de ondernemingsbesluiten ook nog eens kwalitatief verbeterden.

Alvorens als bestuurder een besluit voor te bereiden en / of op te stellen, dienen eerst een aantal vragen te worden beantwoord. Die zelfde vragen kunnen de OR uitstekende diensten bewijzen bij het beoordelen van voorstellen / adviezen / voorgenomen besluiten.

### **Verkennen van de situatie, ook wel: oriënteren genoemd**

Situaties zijn vaak complex en indien in zo'n (complexe) situatie meerdere vraagstukken tegelijk spelen, dan is het aan te bevelen om eerst die situatie te verkennen, je te oriënteren. Dat kan met behulp van de volgende vragen plaatsvinden.

1. Wat / welke vraagstukken spelen er allemaal? Scannen! En wat weten we al van die vraagstukken? Als leiding is het belangrijk zicht te hebben op de relevante vraagstukken.
2. Welke prioriteit hebben die vraagstukken? En op grond van welke overwegingen? Waarom gaan we onze tijd besteden aan dit vraagstuk en niet aan andere?
3. Gaat het daarbij om een afwijking van een norm / verwachting (probleem), het nemen van een besluit (keuze maken) of moet er uitvoering gepland worden?
4. Wie hebben er allemaal mee te maken?
5. Hoe ziet de planning van de aanpak van de vraagstukken met de hoogste prioriteit eruit? Wie doet wat waar met wie?

In veel organisaties levert een dergelijke manier van werken al veel meer focus op. Het geeft antwoord op de vraag: "Wat heeft onze aandacht het meest nodig?" en "Wie gaan er wanneer mee aan de slag?"

#### ***Een nieuwe regeling?***

*In een adviesbureau worden pogingen ondernomen om te komen tot een compensatieregeling voor het werken in de avonden en weekenden. Telkens worden in het MT en in het overleg met de OR amendementen voorgesteld en na discussie weer verworpen. Tot een van de MT-leden vraagt voor welk probleem de regeling een oplossing moet zijn. Uiteindelijk blijkt dat het gaat om een van de managers die niet in staat is om met een van zijn adviseurs tot een bevredigende oplossing te komen. Conclusie wordt, dat er helemaal geen regeling nodig is en de manager wordt geadviseerd over hoe met de betreffende adviseur tot een oplossing te komen.*

### **Analyseren van een probleem**

2. Is er sprake van een onbevredigende situatie, het niet voldoen aan vereisten, verwachtingen of normen, kortom: een probleem?
2. Is dat probleem helder beschreven?
2. En indien er sprake is van een probleem:
  - a. Is (zijn) daarvan de oorzaak (oorzaken) bekend?
  - b. Zo nee, moeten die oorzaken gekend worden wil het probleem opgelost kunnen worden?
  - c. Zo ja, welke is (zijn) die oorzaak (oorzaken)?

- d. Zijn er oorzaken achter de oorzaken (keten van gebeurtenissen)?
2. Op welke wijze wil men de oorzaak / oorzaken wegnemen? En indien de oorzaken niet gekend (hoeven te) worden, op welke manier moeten de voorstellen het probleem buiten werking stellen? Het gaat nu om het nemen van een besluit. De beoordeling van de wijze waarop dat gebeurt volgt bij het volgende proces.
  2. Indien er geen sprake is van een probleem, maar een bestaande situatie moet wel aangepakt worden, wat zijn dan de overwegingen? Bijvoorbeeld omdat er kansen kunnen worden gerealiseerd of potentiële problemen kunnen worden voorkomen. De vraag is dan: welke kansen of (potentiële) problemen, uitdagingen enz. zijn dat?

Het mag duidelijk zijn, dat indien er geen sprake is van een probleem of problemen, deze stappen kunnen worden overgeslagen. Maar ik wil op deze plaats graag waarschuwen voor een fenomeen dat ik te vaak constateer in organisaties, maar ook meer algemeen in onze maatschappij. We stappen graag over het vinden van oorzaken van problemen heen. We denken het wel te weten en 'we jump to the conclusions'. Even later zitten we volop in de discussie over wat de beste maatregel is, maar we weten onvoldoende wat we ook alweer wilden oplossen en hoe we de oorzaken daarvan moeten aanpakken. Daarom: 'No solution without a cause!'.

#### **Competentiemanagement?**

*Vele organisaties zijn in de afgelopen jaren begonnen met de invoering van competentie management. Maar hoe duidelijk was in die organisaties de noodzaak daaraan? Waren de bestaande vraagstukken grondig bij management en OR georiënteerd? Of lagen er duidelijke uitdagingen of kansen aan ten grondslag? En welk logisch verband wordt gelegd met competentie management als oplossing?*

*Dan pas blijkt dat competentie management in veel organisaties een speeltje van P&O is, waarmee ze wil laten zien dat ze in staat is tot modern HRM.*

#### **Keuzes maken uit vele mogelijkheden**

Zijn we zover dat we weten wat de onbevredigende situatie is en wat daarvan de oorzaken zijn, of welke uitdaging we willen realiseren, dan komt de volgende vraag: "Welke keuze maken we uit de vele mogelijkheden?"

Besluitvorming verloopt bij voorkeur volgens de volgende stappen.

- 1 Allereerst vragen we ons af welke doelstellingen met het besluit gerealiseerd dienen te worden? Anders geformuleerd: aan welke criteria moet het besluit voldoen? En zijn die criteria allemaal even belangrijk? Wat moet in ieder geval (eisen) en wat is zeer wenselijk?
- 2 Welke keuzemogelijkheden of alternatieven bekijken we of zijn bekeken? Waarom "zo veel" of "niet meer"?
- 3 Op welke wijze zijn de alternatieven vergeleken met de criteria / doelstellingen / eisen en wensen? En welke keuzemogelijkheden blijken daarna het meest kansrijk?
- 4 Is bij de uiteindelijke keuze gekeken naar risico's die aan de overgebleven alternatieven zijn verbonden? Welke zijn die risico's en op welke wijze hebben zij een rol gespeeld bij de eindkeuze?

Veel van de door bestuurders voorgestelde advies- en instemmingvragen kunnen door OR-en met deze vragen worden aangepakt. En een OR houdt

pas op, indien de antwoorden ook logisch passen bij het zich voordoende vraagstuk.

### **Planning van de uitvoering**

Uiteraard is de wijze waarop het besluit wordt uitgevoerd niet onbelangrijk voor het uiteindelijke resultaat. Vandaar de volgende procesvragen in de richting van de bestuurder. Maar een goede bestuurder heeft ze zichzelf al gesteld.

1. Wie gaat wat waar doen met wie (we hebben het over een chronologisch overzicht van activiteiten)?
2. Is er bij de diverse achtereenvolgende activiteiten een kritiek pad? En hoe wordt voorkomen dat daarin onverantwoorde vertragingen optreden?
3. Welke risico's (potentiële problemen) zijn er waardoor de uitvoering niet of niet tijdig gereed komt?
4. Wat zijn de mogelijke oorzaken van die risico's / potentiële gevaren?
5. Wat wordt eraan gedaan om ervoor te zorgen dat die problemen niet zullen optreden.
6. En indien ze niet te voorkomen zijn, op welke wijze worden de gevolgen geminimaliseerd?
7. Is duidelijk wie voor (welk deel van) de uitvoering verantwoordelijk is?
8. Op welke wijze, door wie en wanneer zal over de uitvoering worden gerapporteerd?

### **Het bevordert de kwaliteit van de probleemaanpak**

Niet alle vragen zijn op elk moment relevant. Het is belangrijk je te realiseren in welke fase een vraagstuk zich bevindt. Gebruik vervolgens de procesvragen die daarbij gesteld kunnen worden. Het stellen van procesvragen bevordert de kwaliteit van de probleemaanpak, besluitvorming en uitvoering. Zowel voor degene die ze voorbereiden en uitvoeren als voor degenen die ze beoordelen / toetsen. Ingeval van de voorbereiding en beoordeling van adviesaanvragen in het kader van de WOR zal het besluitvormingsproces het meest relevant blijken.

En een laatste waarschuwing: pas op voor overdaad. Eenvoudige en / of routinematige vraagstukken blijf je doen "vanuit je ruggenmerg" of anders gezegd "op de automatische piloot".

### **Een andere invalshoek: falende veranderingstrajecten**

Vanuit een geheel andere invalshoek kom ik tot vergelijkbare conclusies omtrent het gebruik van de beschreven procesvragen. Ten Have & Visser bespreken in Holland Management Review de hoge faalpercentages van organisatieveranderingsprocessen. In hun artikel citeren zij Harrison, die twee criteria aanreikt die, bij een juiste toepassing, veel 'veranderellende' voorkomen<sup>4</sup>. Het eerste criterium is: kiezen voor een interventie of aanpak die luidt: er moet niet meer diepgang zijn dan nodig om een langdurige oplossing te verkrijgen voor de huidige problemen. Concreet in de vorm van enkele voorbeelden: geen teamontwikkeling als een ingrijpende reorganisatie noodzakelijk is en geen cultuurveranderingstraject wanneer het beter is om een manager te vervangen. Het tweede selectiecriterium is dat er om problemen op te lossen, gekozen moet worden voor een soort verandering die niet dieper reikt dan de middelen en energie van een organisatie toelaten. Ook hier een concreet voorbeeld. In een

kapot gereorganiseerde en getraumatiseerde organisatie verdient het de voorkeur om vertrouwen te herwinnen en weerstand te overwinnen bij de mensen. Opnieuw reorganiseren werkt in zo'n situatie contraproductief.

Teun van Aken zegt het als volgt. "Problemen oplossen is zelden gemakkelijk. Als er moeilijkheden ontstaan, is de neiging om onmiddellijk tot actie over te gaan vaak onweerstaanbaar. Helaas zit deze weg vol met valkuilen.

Zo bestaat het gevaar van het trekken van voorbarige conclusies. Hoewel men slechts over beperkte informatie beschikt, wordt niettemin aangenomen dat men de oorzaak van het probleem kent. Beschuldigingen over en weer tussen afdelingen en / of personen zijn vaak slechts op veronderstellingen gebaseerd. Nieuwe informatie wordt gebruikt om de eigen theorie te ondersteunen of wordt als onbelangrijk terzijde geschoven als deze niet in de veronderstelde uitleg past. Soms blijft men maar in een massa informatie rond modderen, zonder de belangrijke zaken eruit te kunnen halen.

Ook bestaat het gevaar van overdreven maatregelen. Omdat de neiging tot actie zo sterk is, wordt nagelaten te controleren of de genomen maatregelen het probleem inderdaad oplossen."<sup>5</sup>

### **De remedie**

Veranderingen zouden moeten beginnen met het kennen en begrijpen van de eigen organisatie en vervolgens inzicht te gaan ontwikkelen omtrent de aan de orde zijnde vraagstukken. Op basis van dit inzicht kan dan gericht en doordacht geanalyseerd, besloten, ontworpen, geïntervenieerd en daarmee veranderd worden.

Eenvoudig gezegd: Begin waar de organisatie en de situatie zijn (zichtbaar én in potentie). Doe dat op basis van grondige verkenningen en analyses. Het gebruik van procesvragen verhoogt de kwaliteit van de keuzes, vermindert energieverspilling door falen of opnieuw doen en bevordert blijvend positief resultaat. En misschien wel het allerbelangrijkst: op deze manier bezig zijn met veranderen leidt tot succeservaringen en daarmee tot vergroting van de motivatie van medewerkers.

### **Ter afsluiting**

Met minder energie betere resultaten bereiken, wie wil dat niet. OR-en kunnen dat doen door te stoppen met "meer van het zelfde" en in plaats daarvan procesvragen te gaan stellen. Effect daarvan is dat de bestuurder en zijn ondersteuners aan het werk zijn (en zo hoort het ook). Er komt bruikbaarere informatie op tafel, aanvullend op hetgeen je al hebt. En de OR krijgt betere advies- en instemmingvragen aangeboden, omdat vooraf de toets al door de bestuurder zelf is gedaan.

Gerard de Leeuw  
 Raadgevend Bureau De Leeuw  
 Tel: 0488-480724  
 Fax: 0488-454108  
 E-mail: [info@rbdeleeuw.nl](mailto:info@rbdeleeuw.nl)  
 Website: <http://www.rbdeleeuw.nl>  
 Zetten, 30 september 2005

---

<sup>1</sup> Dit artikel is een bewerking van hoofdstuk 13 uit: W. de Baas, G. de Leeuw, "De Kern van Personeelsmanagement. Over grondslagen en praktijk". Uitgegeven bij Wolters-Noordhoff, 2005.

<sup>2</sup> C.H. Kepner, B.B. Tregoe, "The new rational manager". Princeton, NJ USA, 1997. Een uitgebreide samenvatting van de denkprocessen is terug te vinden in: Q. Spitzer & R. Evans, "Heads You Win". Simon & Schuster, New York, 1997. Pag. 241 - 283

<sup>3</sup> P. Watzlawick, J.H. Weakland, R. Fisch, "Het kan anders. Over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen". Kluwer, Deventer, 1975.

<sup>4</sup> R. Harrison, "Choosing the depth of organizational intervention". Journal of Applied Behavioral Science, 6 (2) 1970, pag. 181 – 20. Genoemd in: S. Ten Have & C. Visser, "Naar een productief veranderperspectief – van mislukking naar succes". Holland Management Review, nummer 98, 2004. Pag. 32 e.v.

<sup>5</sup> T.G.C. van Aken, "Leren vinden van de oorzaak van een probleem" in: "Opleiders in organisaties" Capita Selecta – afl. 3. Kluwer, 1990.

Gerard de Leeuw (1947) is vennoot van Raadgevend Bureau De Leeuw BV te Zetten en adviseert en traint op de terreinen: professionaliteit van de P&O-functie, veranderingsprocessen, conflicthantering, consulting skills en inrichting van de managementondersteuning. Raadgevend Bureau De Leeuw is geassocieerd met Kepner – Tregoe Europe.