

De samenwerking – horizontaal en verticaal - loopt vast! Wat nu?

Verbinding en samenhang creëren met actieonderzoek

Gertjan Schuiling

Gepubliceerd op Managementsite.nl op 4 januari 2018

Een organisatie is een samenwerkingsverband. Soms loopt dat verband als een trein, soms knelt het en soms is het versplintert, als had je eerst een stevig glaswerk in handen en opeens zit je met 1000 scherven. De interactie tussen operationele teams en managementteam vormt een onbegrijpelijke kluwen. Mensen zijn verbouwereerd dat het zo uiteenloopt. Irritaties zijn het gevolg. Actieonderzoek is dan een optie. Actieonderzoek is onderzoek doen *met* mensen die een probleem ervaren waar ze vanaf willen maar waarbij hen de samenhang niet helder is. Actieonderzoek helpt een stemming van ontspannen objectiviteit te bewerkstelligen. Ik geef een paar voorbeelden.

Dure fabriek met dysfunctionele hiërarchie

Een fabriek blijkt een 20% hogere kostprijs te hebben dan de concurrenten. Een taskforce gaat aan de slag om per afdeling minimaal 20% kosten te reduceren. Men gebruikt de kaasschaafmethode. De HR-directeur geeft mij de opdracht een training in horizontaal management te organiseren, want er is te veel hiërarchie. Ik wijs op het mogelijke verband tussen hoge kostprijs en te veel hiërarchie. En pleit voor een herontwerpaanpak. Hij voelt zich daar onzeker over. Tweemaal introduceer ik een trainer. Beide malen raakt de directie niet overtuigd dat hun training bij zal dragen aan de noodzakelijke verandering. Ondertussen loopt de taskforce vast. Ze hebben nu een plan met 20% reductie van kosten, maar geen overzicht wat de effecten zullen zijn als ze de per afdeling bedachte bezuinigingen implementeren. Werkt het geheel dan nog wel? Dan besluit ik een adviseur te introduceren die beide kan, zowel strategisch herontwerpen als empoweren. En wel door het herontwerp participatief op te bouwen. Hij krijgt direct de opdracht en de taskforce moet nu beide doen: kosten reduceren en een horizontale oriëntatie bewerkstelligen. Ze bedenken een idee om het hele primaire proces anders in te richten. En betrekken teamleiders en operators bij de beoordeling en uitwerking van dit idee. Beide doelen worden met succes gerealiseerd, zo blijkt uit het evaluatieonderzoek dat we een jaar later uitvoeren.

Actieonderzoek helpt hier op drie manieren. Het leert je dat actie ondernemen de beste manier is om een systeem te leren kennen. Door op zoek te gaan naar een trainer - terwijl je in dit geval niet eens gelooft dat een training enig nut zal hebben – leer je de behoefte van het systeem beter kennen en kun je daar op het juiste moment in voorzien. Ten tweede helpt actieonderzoek je inhoudelijk samenhang in de probleemaanpak aan te brengen. In dit voorbeeld: zowel de strategie als de technologie als de organisatie van de productie moesten vernieuwd worden om aan de economische en sociale criteria te kunnen voldoen. Ten derde leidt actieonderzoek tot relationele samenhang. Als je mensen van de werkvloer met de beste operationele kennis betreft bij het herontwerp, creëer je een nieuw type

sociaal verband. Zo gingen managers en operators een voor hen radicaal nieuw type interactie met elkaar aan. Waardoor de vaste kosten binnen een jaar met meer dan 20% verminderden en de sfeer in het bedrijf veranderde van chagrijnig naar ondernemend.

De methode van actieonderzoek bestaat uit herhaalde cycli van probleemconstructie, ontwerp, implementatie en evaluatie. Als de eerste probleemconstructie meteen raak is hoef je geen actieonderzoek te doen. Juist als je vastloopt is actieonderzoek de aangewezen methode. Want de onderzoekende houding houdt onder meer in dat je je probleemaanpak als een experiment ziet: 'oké, deze aanpak werkt blijkbaar niet, wat dan wel?' Je schiet minder in de verwijten en blijft in contact met de partijen waarmee je er moet zien uit te komen.

Het begeerlijke bedrijf

Een klein bedrijf verdient met heel weinig medewerkers heel veel geld. De aandeelhouder is er kien op, en komt vaak in botsing met de directeur. De RvC kiest de kant van de directeur en komt zo ook in conflict met de aandeelhouder. Het gevecht wordt tot in het kantoor uitgevochten, waardoor de administratief medewerkers geheel van slag raken. Ze zijn jarenlang in de watten gelegd door de directeur, maar voelen zich door het conflict in hun toekomst bedreigd. Bovendien ontwijkt de directeur al hun vragen, ook de vragen die klanten hen stellen als het conflict bekend wordt in hun markt. Hierop splitst de groep administratief medewerkers: de ene helft ageert tegen de directeur, de andere helft gaat om de directeur heen staan. Hierdoor escaleert het conflict verder, nu van beneden naar boven. Samen met alle betrokkenen leggen we in twee interviewrondes deze dynamiek bloot. Ruim een jaar lang heeft men dit laten etteren, waardoor de relaties zo kapot zijn dat zakelijk netjes afscheid nemen van vier medewerkers nog de enig gezonde oplossing is.

Actieonderzoek helpt hier de betrokkenen te begrijpen wat er is gebeurd, want dat was eigenlijk de grootste verwarring. Tien jaar lang was het bedrijf een paradijsje, en nu in een jaar tijd een totaal verziekte sfeer. Hoe kon zo iets gebeuren? Dat was een kernvraag voor iedereen. Toen langzaam begrip in de zakelijke en relationele samenhang ontstond – het begrip verwaarlozing bleek hierbij te helpen - hielp dit ieder met een rechte rug een persoonlijke beslissing te nemen. En uit het oververhitte wij-zij te stappen. De actieonderzoeker sluit zich niet aan bij een van de partijen, maar is zelf een partij en wel de partij die staat voor het onderzoekend uiteenrafelen van de dynamiek die zich afspeelt. Om zo ruimte te scheppen voor een nieuw handelingsperspectief. Bestuurlijke structuren en financiële stromen kunnen een complexe kluwen worden. En als er dan tegenstellingen groeien tussen economische of politieke belangen, kan ook het management het overzicht kwijtraken en zelf alleen nog maar als belanghebbende partij acteren. Actieonderzoek helpt dan zicht op de samenhang te krijgen en ieder de vrijheid te gunnen de eigen toekomst te kiezen, met een verwerkt begrip van het verleden.

Niets zo praktisch als een goede theorie

De uitspraak van Lewin dat 'niets zo praktisch is als een goede theorie' houden we graag in ere. Goed actieonderzoek levert nieuwe theoretische inzichten op. In het voorbeeld van de fabriek is dat het inzicht dat participatie van operationele mensen ook effectief kan zijn als

de verandering haaks staat op hun belangen. Leopold Vansina – de externe adviseur in dit geval – stelt dat deze casus de populaire theorie falsifieert dat conflicterende belangen een contra-indicatie zijn voor participatieve besluitvorming. De casus laat zien dat medewerkers mee kunnen denken over wat goed is voor de organisatie. En zelfs bereid zijn waardevolle operationele kennis beschikbaar te stellen voor een herontwerp dat banen kost maar de fabriek weer een toekomst geeft. Het begrip samenwerking kan dus verrijkt worden. De oude assumptie klopt niet: het management denkt aan de belangen van de organisatie en medewerkers alleen aan hun eigen belang. De nieuwe realiteit is dat organisaties steeds meer constellaties worden van wisselende belangengroepen met ieder hun eigen perspectief. Met die diversiteit van belangen, doelen en kennis moet ieder leren werken en samenwerken.

Met dat uitgangspunt begonnen we aan het onderzoek in het begeerlijke bedrijf. Dit bevestigde wat Joost Kampen al geruime tijd beweert: ook verwennen is een vorm van verwaarlozen. De directeur legde medewerkers tien jaar lang in de watten en gaf hen veel vrijheid zelf het werk in te richten, maar hij zag hen niet als business partners toen hij het moeilijk kreeg. Juist medewerkers die hem na stonden voelden zich daardoor afgewezen, waarbij hun rebellie in eerste instantie beoogde door hem serieus genomen te worden. Als buitenstaanders konden we contact maken met die gevoelens, waardoor de destructieve dynamiek van verwennende verwaarlozing inzichtelijk werd. Herstel van responsiviteit bleek niet mogelijk. Met alle betrokkenen deze situatie realistisch onder ogen zien was wel degelijk mogelijk.

Actieonderzoek voor veranderaars

Om zowel interne mensen als externe consultants meer zicht te bieden op de mogelijkheden van actieonderzoek biedt de Vrije Universiteit Amsterdam tegenwoordig een leergang *Actieonderzoek voor veranderaars* aan.

In de leergang heeft iedere deelnemer zijn eigen onderzoeksproject in zijn eigen werkomgeving. Om enkele voorbeelden te geven:

- ‘We hebben een succesvolle veranderstrategie die ik overdraagbaar wil maken. Om verandervermogen en eigenaarschap te vergroten. Schokkende ontdekking is dat IK de eigenaar ben. Mijn onderzoek is nu een experiment om dat te veranderen.’
- ‘Krachtige leer- ontwikkelpraktijken vergen een goed samenspel tussen medewerkers, leidinggevend en L&O-professionals. Samen met collega’s onderzoek ik welke werkingsmechanismen helpend of niet-helpend zijn.
- ‘Ik schrijf mijn proefschrift in opdracht van een groot ingenieursbureau. Actieonderzoek stelt ons in staat om een leerproces te faciliteren waarbij we interveniëren op interpersoonlijke uitdagingen verweven met praktische en wetenschappelijke inzichten.’
- ‘Ik begeleid politie- en brandweerteams bij het reflecteren op en verbeteren van hun werk. Zoals bij vele frontlijnorganisaties is er een kloof tussen leiding en teamleden. Men zoekt hoe die situatie te veranderen. Ik onderzoek welke interventies werken.’

De deelnemers van de eerste groep hebben pareltjes van onderzoeken bedacht om aan deze vragen te werken. Daar komt ook theorie bij kijken. In haar ruim 70-jarig bestaan zijn meerdere modellen van actieonderzoek naar voren gekomen. De leergang biedt een

introductie op enkele hoofdstromen. Bijvoorbeeld insider handelingsonderzoek, waarbij mensen die direct bij het vraagstuk betrokken zijn samen een onderzoeksgroep vormen en net zolang hun eigen gedrag in interacties wijzigen tot zij een effectieve aanpak van het vraagstuk gevonden hebben. Of de sociaaleconomische managementaanpak, waarbij externe deskundigen via interviews een diagnose maken van dysfuncties en verborgen kosten, en dit terugkoppelen aan de betrokkenen, waarmee een duurzaam leer- en veranderproces in de hele organisatie op gang komt.

Tot slot

Actieonderzoek is bovenal de kunst om samenhang te zien en te construeren. Zowel inhoudelijke als relationeel. Als organisaties steeds meer veranderende constellaties van verschillende belangengroepen met uiteenlopende perspectieven worden, stelt dit hogere eisen aan de vaardigheden op het vlak van samenwerken, communiceren en experimenteren. De leergang *Actieonderzoek voor veranderaars* is daar een welkome ondersteuning bij. Meer informatie alhier:

<https://ee.sbe.vu.nl/nl/management/opleidingen/actieonderzoek-voor-veranderaars/index.aspx>