



DRIE SOORTEN VRAAGSTUKKEN IN ORGANISATIES

In het dagelijkse leven wordt u geconfronteerd met vraagstukken die binnen bestaande routines kunnen worden aangepakt. Oplossingen voor deze "onderhoudsvragen" kunt u vinden binnen bestaande kaders.

Er zijn vraagstukken die net even **buiten** de routine vallen en die we hier als problemen karakteriseren. U moet dan op zoek gaan naar oplossingen, die u nog niet eerder hebt toegepast. Deskundigen kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Nu zijn er ook problemen die, ondanks gevonden oplossingen, steeds blijven terugkomen. Die problemen noemen we vernieuwingsvraagstukken, want als u niet op een geheel nieuwe wijze met dergelijke vraagstukken leert omgaan, blijven ze u achtervolgen. U moet uw kaders, uw aanpak fundamenteel wijzigen en daartoe moet u zelf initiatieven nemen.

Van fundamenteel belang is het onderkennen van het type vraagstuk dat voor u ligt, omdat u dan het vraagstuk op de vereiste wijze kunt aanpakken. Daarom willen we nader ingaan op dit onderscheid in soorten vraagstukken.

Hierna geven we daarom achtereenvolgens voor **onderhoudsvragen**, **problemen** en **kadervernieuwende vragen** een korte kenschets, karakteristieken en voorbeelden.

Onderhoudsvragen

Alles wat door mensenhanden is gecreëerd, moet door mensenhanden worden onderhouden en verzorgd, anders vergaat het. Dit geldt voor materiële en voor niet-materiële zaken. Onderhoudsvragen kunnen we beantwoorden met **bestaande** middelen op een ons bekende wijze: We repareren of vervangen, we maken schoon en herstellen, enz. Kortom: we bevinden ons op bekend terrein; voor een oplossing behoeven we slechts ons referentiekader te raadplegen.

Karakteristieken van onderhoudsvragen zijn:

- . Ze zijn verbonden aan het verleden: alles wat wij hebben gemaakt, moet worden onderhouden en verzorgd.
- . Ze kunnen door het bestaande systeem worden beantwoord: het is al eens eerder gedaan.
- . De antwoorden zijn bekend; er kan gebruik gemaakt worden van aanwezige ervaring.

*) Dit hoofdstuk is overgenomen uit: Adriaan Bekman/Jaap van Rijswijk - Initiatiefnemer zijn in uw eigen organisatie, Uitgave NPI-Zeist.

- . Er is een noodzakelijke gebondenheid van de vraag en de-
gene die handelt. Bij het niet beantwoorden van de vraag
gaat de zaak verloren.
- . Het gaat steeds weer om hetzelfde: het onderhoud moet
steeds weer gebeuren.
- . De antwoorden kunnen worden gekopieerd. Er kan anderen
worden voorgedaan hoe het onderhoud moet worden gepleegd.
- . Het onderhoud keert steeds terug en is dus voorspelbaar;
er kan sprake zijn van uitstel, maar niet van afstel.
- . De vraag is gebonden aan eigendom en eigenaar. De eigenaar
is verantwoordelijk voor het onderhoud.
- . De vraag absorbeert kapitaal; er moeten middelen worden
gebruikt voor het onderhoud.
- . Het gaat in wezen om afstervingsprocessen; uiteindelijk
gaat alles verloren.
- . Bij het niet beantwoorden van de vraag door de verantwoor-
delijke functionaris moet deze de vraag loslaten, dat wil
zeggen de verantwoordelijkheid moet worden overgedragen
aan een ander.

Voorbeelden van onderhoudsvragen:

- . De ramen zijn vuil; ze moeten worden schoongemaakt.
- . Deze procedure is verouderd; ze moet worden aangepast.
- . Dit gebouw moet worden gerestaureerd.
- . We moeten ons beleid opnieuw tot leven brengen in mensen.
- . Het archief moet systematischer worden bijgehouden.
- . De motorolie moet worden verversd.
- . De collega moet worden bezocht.
- . De medewerkers moeten worden geïnformeerd.
- . De opleiding brengt hen bij de tijd.

Problemen

Bij problemen worden we geplaagd voor iets waarop we niet direct een antwoord (klaar) hebben. We moeten het antwoord op eigen kracht zoeken en we benutten daarbij ideeën en ervaringen van anderen, die met dergelijke problemen vertrouwd zijn. We moeten dus oplossingen zoeken die in onze situatie kunnen worden aangewend.

Karakteristieken van problemen zijn:

- . Problemen zijn aan het hier en nu gebonden; ze zijn acuut, onvoorspelbaar en vragen om oplossingen.
- . Problemen vragen **directe** aandacht, anders gaat de zaak niet verder.
- . Oplossingen moeten worden gezocht buiten gangbare kanalen om, dat wil zeggen bij hen die eerder met dergelijke vragen te maken hebben gehad.
- . Met problemen word je geconfronteerd: wordt het probleem opgepakt of blijft het liggen; wordt erop ingegaan of leeft men er verder mee?

- . Nieuwe ervaringen worden opgedaan in het proces van probleem oplossen.
- . Oplossingen moeten aan de situatie worden aangepast.
- . De oplossingen en antwoorden moeten specifiek zijn. Problemen zijn voor velen herkenbaar, maar oplossingen zijn aan de situatie gebonden.
- . Problemen zitten uiteindelijk altijd aan mensen vast; wie is de eigenaar van het probleem?
- . Problemen absorberen energie; er moet innerlijk ruimte voor worden vrijgemaakt.
- . Problemen oplossen is een leerproces; bij het proces van probleemoplossing krijgt u te maken met weerstanden.
- . Bij het niet aanpakken van het probleem, pakt het probleem u; het probleem komt steeds weer terug.

Voorbeelden van problemen:

- . De concurrent heeft een nieuw produkt. Hoe gaan wij reageren?
- . Mensen communiceren niet meer met elkaar. Hoe gaan we de verbindingen herstellen?
- . We krijgen de ramen niet meer schoon. Welke andere middelen zouden we kunnen proberen?
- . De motor doet het niet meer. Hoe moeten we die repareren?
- . Hoe kunnen we systematischer werken, zodat we het antwoord op de som vinden?
- . Hoe krijgen we de strijdende partijen uit elkaar?
- . Wat is de oplossing, die we de ontevreden klant kunnen aanbieden?

Kadervernieuwende vragen

Wanneer oplossingen van elders niet helpen, komen de kaders waarbinnen wij werken zelf ter discussie. De structuur en/of de cultuur moet worden doorbroken en vernieuwd.

Vernieuwingsvragen zijn de vraagstukken die we als "onoplosbaar" hebben gekwalificeerd. We kunnen hier niet meer bij anderen te rade gaan. We moeten zelf risiconemend een initiatiefproces ingaan waarvan we niet weten waar we uitkomen. Zeker is het, dat het onze overtuigingen en onze gewoonten zal raken.

Bij vernieuwingsvragen helpen modellen en theorieën ons niet erg. Alle "oplossingen" en adviezen die worden aangedragen, kunnen niet meer dan ons helpen onze eigen gedachten te vormen en onze eigen daden te stellen. Centraal aan de orde bij vernieuwingsprocessen zijn het vernieuwen van onze opvattingen en gewoonten, het doorbreken van onze bestaande kaders. Dat doorbreken doet pijn. Je gaat alleen zo'n proces in als het water tot aan je lippen is gestegen. Zo'n vernieuwingsproces is een **leerproces**, waarin we proberen ons nieuwe vermogens en een nieuw bewustzijn eigen te maken.

Door het werken aan zo'n vraagstuk ontstaat een nieuwe kijk op de werkelijkheid en krijgen we nieuwe mogelijkheden aangereikt.

Karakteristieken van kadervernieuwende vragen zijn:

- . Ze zijn gebonden aan de toekomst; er moet worden afgerekend met het bestaande. Er moet op weg worden gegaan naar iets nieuws.
- . Beantwoording is een proces van koerszoekend proberen.
- . Er is voortdurend keuzemogelijkheid. Elke stap leidt tot nieuwe keuzen.
- . Het antwoord op de vraag is uniek; de weg die begaan wordt, is onbekend. Het resultaat van het werk is niet eerder vertoond. Het is een onomkeerbaar proces: als het eenmaal is begonnen, is er geen weg terug.
- . Het antwoord is een initiatiefproces. De stappen die worden gezet, leiden tot nieuwe inzichten. De effecten van het handelen leiden naar de volgende stappen.
- . Het antwoord genereert kapitaal.
- . Het is een ontwikkelingsproces. Er wordt anders gedaan dan we gewend zijn.
- . Bij het niet ingaan op de vraag, het niet ondernemen, is het wachten op de volgende kans/gelegenheid. Sommige kansen doen zich echter maar één keer voor.
- . We worden wakker voor deze vragen, omdat het oude niet meer werkt en we daaraan pijn lijden. Of we durven of niet, het moet anders.

Voorbeelden van kadervernieuwende vragen:

- . Hoe creëren we klantgericht denken en handelen in plaats van afzetgericht denken en handelen?
- . Hoe vernieuwen we een produkt dat niet meer aan een vraag beantwoordt?
- . Zijn onze opvattingen over hoe met medewerkers om te gaan nog wel bij de tijd? Hoe maken we ons andere opvattingen eigen?
- . Hoe ontwikkelen we een kwaliteitsbewustzijn?
- . Hoe word ik van werknemer ondernemer? Hoe kom ik tot vernieuwingswerk en doe ik dus niet alleen onderhoudswerk?
- . Hoe vormen we onze organisatie om?