



LOST U WEL DE JUISTE PROBLEMEN OP?

Thomas Wedell-Wedellsborg

LEIDERSCHAP

Haastige speed is zelden goed. Zeven manieren om problemen vanuit diverse alternatieve invalshoeken te bezien ~ en zo wellicht tot betere oplossingen te komen.

Hoe goed lukt het in uw onderneming om problemen op te lossen? Waarschijnlijk vrij goed, als de managers in uw onderneming vergelijkbaar zijn met de managers bij de ondernemingen die ik heb onderzocht. Voor die managers bleek het niet zozeer lastig te zijn om problemen op te lossen, maar om te bepalen welke problemen om een oplossing vragen. Ik heb dit onderzocht aan de hand van een vragenlijst die is voorgelegd aan 106 topmanagers uit 91 ondernemingen verspreid over zeventien landen. Het ging zowel om particuliere ondernemingen als om overheidsbedrijven. Maar liefst 85 procent van hen was het 'zeer eens' of 'eens' met de stelling dat hun organisatie slecht was in het bepalen van problemen. Bovendien was 87 procent het 'zeer eens' of 'eens' met de stelling dat dit gebrekkige diagnostisch vermogen schadelijk is voor een organisatie. Nog niet één op de tien ondervraagden zei dat dit bij hen *geen* probleem was. Het patroon is helder: managers zijn actiegericht en daarom sterk geneigd snel naar een oplossing te grijpen, zonder zich af te vragen of ze wel echt begrijpen wat het probleem is.

Het is inmiddels alweer veertig jaar geleden dat Mihaly Csikszentmihalyi en Jacob Getzels empirisch aantoondden dat het bij creativiteit allemaal draait om de formulering van het probleem. Allerlei denkers, van Albert Einstein tot Peter Drucker, hebben benadrukt hoe belangrijk het is om problemen goed in kaart te brengen. Waarom

blijft dat voor organisaties dan toch zo moeilijk?

Een van de redenen is dat het diagnostisch proces vaak te zwaar wordt opgetuigd. Veel bestaande raamwerken – zoals TRIZ, Six Sigma en Scrum – zijn behoorlijk uitgebreid. Als ze naar behoren worden toegepast, kunnen ze bijzonder effectief zijn. Juist die degelijkheid maakt ze echter ook te ingewikkeld en tijdrovend om in te zetten in het dagelijks werk. De context waarin mensen bij uitstek problemen beter moeten kunnen bepalen, is niet de jaarlijkse discussie over de strategie maar het dagelijks werkoverleg. Er is daarom behoefte aan hulpmiddelen waarvoor niet eerst de hele organisatie wekenlang op training moet voordat men ermee kan gaan werken.

Die eenvoudiger probleem-stellende raamwerken zijn er natuurlijk wel. Denk aan de 'root cause'-analyse (graven naar de *uiteindelijke* oorzaak) en de daarmee verwante methode om maar liefst vijf keer te vragen naar het 'waarom'. De ervaring leert echter dat men daarmee eerder dieper graaft in een reeds benoemd probleem dan tot een andere diagnose komt. Dat dieper graven kan zeker helpen. Een creatieve oplossing vraagt echter bijna altijd om een andere definitie van het probleem.

Door mijn onderzoek naar innovatie in ondernemingen, waarbij ik veel heb samengewerkt met mijn collega Paddy Miller, heb ik mij bijna tien jaar lang in de praktijk en als onderzoeker beziggehouden met het herfor-

muleren of herkaderen (*reframing*) van problemen, eerst specifiek op het gebied van organisatieverandering en vervolgens in bredere zin. In dit artikel beschrijf ik een nieuwe manier om problemen te bepalen. Met deze methode kunnen problemen sneller worden bepaald. Bovendien leidt deze methode in mijn ervaring vaak tot creatieve oplossingen doordat ze mensen bekende en hardnekkige problemen op een volstrekt andere manier laat bekijken. Om dit herkaderen in een context te plaatsen, zal ik uitleggen wat precies het doel is van deze aanpak.

HET PROBLEEM VAN DE TRAGE LIFT

Stel u voor: u bent de eigenaar van een kantoorgebouw en uw huurders klagen over de lift. Die is oud en traag, en zij moeten vaak lang wachten. Enkele huurders dreigen hun contract op te zeggen als het probleem niet wordt opgelost.

Mensen die dit probleem krijgen voorgelegd, bedenken vaak snel enkele oplossingen: vervang de lift, installeer een sterkere motor, of verbeter misschien het algoritme waar de lift op draait. Deze voorstellen vallen in wat ik een 'oplossingsruimte' (*solution space*) noem: oplossingen op basis van gemeenschappelijke veronderstellingen over de aard van het probleem. Die veronderstelling is in dit geval: de lift is traag. De redenering is dan als volgt:

- Probleemkader: 'De lift is te traag.'
- Ergo (oplossingsruimte): 'Maak de lift sneller'. Bijvoorbeeld: installeer een nieuwe lift; installeer een sterkere motor; of verbeter het algoritme.

Wordt het probleem echter voorgelegd aan gebouwbeheerders, dan stellen zij een veel elegantere oplossing voor: installeer spiegels naast de lift. Met die eenvoudige maatregel blijkt het aantal klachten op wonderbaarlijk doeltreffende wijze te kunnen worden verminderd. Mensen vergeten namelijk de tijd wanneer je hun iets uitermate fascinerends geeft om naar te kijken: zichzelf. De redenering wordt nu als volgt:

- Probleemkader: 'Het wachten is vervelend.'

- Ergo (oplossingsruimte): 'Zorg dat het wachten minder lang aanvoelt'. Bijvoorbeeld: plaats spiegels; draai muziek; installeer een pompje met een desinfectiemiddel voor de handen.

De spiegel als oplossing is vooral interessant omdat dit in wezen helemaal geen oplossing biedt voor het geformuleerde probleem: de lift wordt er niet sneller door. In plaats daarvan wordt met die oplossing een ander inzicht in het probleem aangereikt.

Let wel: de aanvankelijke inkadering van het probleem hoeft niet fout te zijn. Het probleem zou vermoedelijk inderdaad kunnen worden opgelost door een nieuwe lift te installeren. Herkaderen is niet zozeer bedoeld om het 'ware' probleem te bepalen, maar om te bekijken of een *beter* probleem kan worden opgelost. Alleen al de gedachte dat er zoiets zou bestaan als de ultieme oorzaak van een probleem kan misleidend zijn; problemen

hebben vaak verscheidene oorzaken en kunnen ook op verscheidene manieren worden aangepakt. Het probleem met de lift kan ook worden gezien als een spitsprobleem: te veel mensen willen op hetzelfde tijdstip met de lift. De oplossing zou dan wellicht kunnen zijn om de vraag meer te spreiden, bijvoorbeeld door medewerkers niet allemaal tegelij-

kertijd maar in groepen na elkaar met lunchpauze te laten gaan.

Door een ander aspect van het probleem te benoemen, kunnen soms drastische verbeteringen worden bereikt. Het kan zelfs leiden tot oplossingen voor problemen waar mensen zich al tientallen jaren het hoofd over breken. Dat ervoer ik recentelijk toen ik me verdiepte in een probleem met betrekking tot huisdieren waar vaak te weinig aandacht voor is: het aantal honden in het asiel.

AMERIKA'S HONDENADOPTIEPROBLEEM

Honden zijn enorm geliefd in de Verenigde Staten. Volgens cijfers van de huisdierenbranche heeft meer dan veertig procent van alle Amerikaanse huishoudens een hond. Die liefde voor honden heeft echter een nadeel. Volgens cijfers van de ASPCA, een van de grootste orga-

PROBLEMEN IN KAART
BRENGEN IS VAAK
LASTIG OMDAT HET
DIAGNOSTISCH PROCES
TE ZWAAR WORDT
OPGETUIGD

nisaties voor dierenwelzijn in de Verenigde Staten, belanden elk jaar ruim drie miljoen honden in een asiel en worden ter adoptie aangeboden.

Asielen en andere dierenwelzijnsorganisaties doen wat ze kunnen om het publiek hiervan bewust te maken. In advertenties en op affiches staat meestal een verwaarloosde, triest kijkende hond, zorgvuldig uitgekozen om op het gevoel van mensen te werken. De oproep is dan veelal iets als 'Red een leven – adopteer een hond', of om geld te doneren voor het goede doel. Zo weet dit hele systeem, dat ernstig geld te kort komt, elk jaar zo'n 1,4 miljoen honden aan een nieuw thuis te helpen. Ruim een miljoen honden blijft echter achter in het asiel, om maar te zwijgen van de vele katten en andere huisdieren die ook een nieuw thuis nodig hebben. Het medelijden in de samenleving is nu eenmaal niet onbegrensd. De inspanningen van de asielen en reddingsgroepen zijn indrukwekkend. Het lukt hen echter al decennia niet om het tekort aan nieuwe baasjes voor dakloze huisdieren weg te werken.

In Los Angeles richtte Lori Weise de organisatie Downtown Dog Rescue op. Zij toonde ermee aan dat het probleem niet alleen maar hoeft te worden beschouwd als een adoptievraagstuk. Weise is een van de voorlopers bij een aanpak die op dit moment school maakt in de 'branche' van de dierenopvang: interventie vanuit de asielen. Weise probeert niet om meer honden in het asiel te krijgen. Zij wil juist bereiken dat meer honden bij hun oorspronkelijke baasje blijven en dus helemaal niet in het asiel belanden. Ongeveer dertig procent van de honden die in het asiel terechtkomen, wordt opzettelijk afgestaan door hun baasje. De vrijwilligers waar de dierenopvang op drijft, mensen die enorm begaan zijn met dieren, zijn vaak heel kritisch over huisdiereigenaren die hun dier naar het asiel brengen. Voor degenen die dat doen is een dier kennelijk slechts het zoveelste wegwerp-artikel, denken zij. Om te voorkomen dat asielhonden opnieuw bij dergelijke 'slechte' baasjes belanden, eisen veel asielen – hoe vol hun hokken ook zijn – van mensen die een hond uit een asiel willen nemen dat ze een uitgebreid antecedentenonderzoek ondergaan.

Weise heeft er een andere kijk op. 'Bij dieren die naar het asiel worden gebracht, zijn niet de mensen het probleem,' zegt zij. 'Het is vooral een kwestie van armoede. Die gezinnen houden evenveel van hun honden als wij,

maar ze zijn ook heel arm. Soms weten mensen niet eens hoe ze hun kinderen tot aan het eind van de maand te eten moeten geven. Als de huisbaas dan opeens een borg vraagt omdat ze een huisdier hebben, kunnen ze dat gewoon niet betalen. Of de hond moet worden ingeënt tegen hondsdoelheid, een injectie van tien dollar, maar het gezin is niet ingeschreven bij een dierenarts of mijdt misschien ieder contact met welke vorm van gezag dan ook. Dan lijkt er vaak nog maar één uitweg te zijn, en dat is het huisdier naar het asiel te brengen.'

Weise lanceerde haar programma in april 2013, samen met een asiel in Los Angeles Zuid. Het idee is eenvoudig: als een gezin een huisdier naar het asiel brengt, vraagt de medewerker die hen ontvangt op neutrale toon of zij het dier misschien liever zouden willen houden. Als dat zo is, dan zoekt de medewerker naar een oplossing voor het probleem van het gezin, puttend uit zijn/haar eigen netwerk en kennis van het systeem.

Het programma werd meteen in het eerste jaar een doorslaand succes. In de jaren daarvoor had de organisatie van Weise gemiddeld 85 dollar besteed aan ieder huisdier dat werd geholpen. Met het nieuwe programma daalde dat naar 60 dollar. Ook bleef er ruimte vrij in het asiel voor dieren in nood. Dit waren bovendien alleen maar de onmiddellijke effecten, vertelde Weise mij: 'Eigenlijk gaat het om het bredere effect op de gemeenschap. Het programma helpt gezinnen om problemen op te lossen, maakt hen duidelijk wat hun rechten en verantwoordelijkheden zijn en maakt de gemeenschap duidelijk dat er hulp te krijgen is. Door dit programma is de branche ook anders gaan kijken naar de huisdiereigenaren: we zagen dat als zij hulp kregen aangeboden, maar liefst 75 procent van hen eigenlijk hun huisdieren wilde houden.'

Op het moment dat ik dit schrijf, heeft het programma van Weise bijna vijfduizend huisdieren en hun gezinnen geholpen. Het programma geniet de formele steun van dierenwelzijnsorganisatie ASPCA. In het boek dat ze erover schreef, *First Home, Forever Home*, vertelt Weise hoe ook andere groepen voor dierenopvang zo'n interventieprogramma kunnen uitvoeren. Doordat zij het probleem op een andere manier benaderde, zullen dierenasielen op een dag misschien niet langer overvol zijn.

Hoe zou u met net zoveel effect uw probleem kunnen herformuleren?

ZEVEN VORMEN VAN DOELTREFFENDE HERKADERING

In mijn ervaring kan herkaderen het beste worden onderwezen als een snel en iteratief proces. Het is, als het ware, de cognitieve tegenhanger van het snel ontwikkelen van prototypen.

De benaderingen die ik hier beschrijf, kunnen op twee verschillende manieren worden gebruikt. Welke men kiest, hangt af van de mate van controle die men heeft over de gegeven situatie. Eén manier is om stelselmatig alle zeven benaderingen los te laten op het probleem in kwestie. Dat kost ongeveer een half uur, en heeft het voordeel dat iedereen bekend raakt met de methode.

De tweede manier is geschikt wanneer men de situatie niet in de hand heeft en de aanpak moet afstemmen op de beschikbare tijd. Misschien wordt u door iemand aangeklampt en hebt u maar vijf minuten de tijd om die persoon te helpen een probleem vanuit een andere invalshoek te bekijken. Kies dan gewoon de een of twee benaderingen die op dat moment het meest geschikt lijken.

Op het eerste gezicht lijken vijf minuten niet eens voldoende om een probleem te omschrijven, laat staan anders in te kaderen. Ik heb echter, verrassend genoeg, ervaren dat dergelijke korte interventies vaak al voldoende zijn om mensen op een andere manier te laten denken. Soms creëert het zelfs een 'aha'-moment en krijgen mensen een volstrekt nieuwe kijk op een probleem. Als je worstelt met een probleem, raak je snel verstrikt in alle aspecten ervan. Je vraagt je voortdurend af waarom je collega, vrouw of kinderen niet naar je luisteren. Soms heb je dan alleen maar iemand nodig die tegen jou zegt: 'Zou het kunnen dat *jij* niet goed naar hen luistert?'

Natuurlijk zijn niet alle problemen zo simpel op te lossen. Vaak zal er bij herhaling vanuit weer een andere invalshoek naar moeten worden gekeken, afgewisseld met observaties, overleg en het maken van prototypen. In sommige gevallen zal herkaderen volstrekt niet helpen. Dat weet je echter pas nadat je het hebt geprobeerd. Wie eenmaal de vijf-minutenversie onder de knie heeft, kan herkaderen toepassen op zowat ieder probleem dat zich voordoet.

Hier volgen de zeven benaderingen:

1. OVERTUIG DE GROEP VAN HET NUT VAN DE AANPAK

Het wordt moeilijk om een probleem anders in te kaderen als u de enige in de groep bent die de methode begrijpt. Anderen willen misschien zo snel mogelijk aan de slag met een oplossing. Zij vinden het dan niet productief om op het probleem te blijven 'kauwen'. Bovendien heeft misschien niet iedereen in de groep evenveel macht. Als u samenzit met klanten of met collega's van een hoger niveau in uw organisatie, dan wordt u misschien al het zwijgen opgelegd nog voordat u goed en wel bent begonnen. Zelfs machtige topmanagers zullen het misschien lastig vinden om de methode toe te passen als mensen gewend zijn om antwoorden in plaats van vragen te krijgen van hun meederen.

De allereerste stap moet dus zijn om de groep te overtuigen van het nut van de methode. Er moet ruimte worden gecreëerd in het gesprek om herkaderen mogelijk te maken. Dat kan volgens mij op twee manieren worden bereikt. De eerste is om dit artikel te delen met de overige leden van de groep. Ze zullen het misschien niet lezen, maar wellicht laten ze zich al na een eerste snelle blik erop overhalen om naar u te luisteren. De tweede manier is om het verhaal van de trage lift te vertellen. Dat doe ik altijd wanneer ik nog geen halve minuut heb om het concept uit te leggen. In mijn ervaring werkt dit heel goed om snel uit te leggen wat herkaderen inhoudt – in welk opzicht het verschilt van enkel een diagnose te stellen van een probleem, en hoe er mogelijkwijs veel betere uitkomsten mee kunnen worden bereikt.

2. HAAL ER BUITENSTAANDERS BIJ

Dit is verreweg de nuttigste vorm van herkaderen. Ik heb acht jaar geleden zelf meegemaakt hoe effectief dit kan zijn. Een klein Europees bedrijf worstelde met een gebrek aan innovatievermogen onder het personeel. Het managementteam kon er maar geen verbetering in brengen. Op gegeven moment kwam er een bepaalde training-methode voor innovatie in beeld die hun aansprak. De managers vroegen zich af hoe ze die methode het beste konden invoeren.

De algemeen directeur vond echter dat het hun ontbrak aan de inbreng van een buitenstaander. Hij haalde

zijn secretaresse, Charlotte, erbij. 'Ik werk hier nu twaalf jaar,' zei Charlotte, 'en in die tijd heb ik drie verschillende managementteams meegemaakt die allemaal een nieuw innovatie-raamwerk wilden invoeren. Dat is iedere keer mislukt. Ik geloof niet dat onze mensen zitten te wachten op weer een nieuw stel kreten.'

Charlottes observatie deed de managers beseffen dat ze gecharmeerd waren geraakt van een oplossing – de invoering van een innovatie-raamwerk – maar het probleem eigenlijk nog helemaal niet begrepen. Al snel kwamen ze tot de conclusie dat hun aanvankelijke diagnose verkeerd was. Veel medewerkers wisten best wel hoe ze moesten innoveren. Ze voelden zich echter niet zo sterk betrokken bij de onderneming. Daarom waren ze niet geneigd om meer initiatief te nemen dan wat hun functieomschrijving vereiste. Wat de managers hadden gekenschetst als een tekort aan vaardigheden, bleek beter te kunnen worden benaderd als een gebrek aan motivatie.

Vanaf dat moment werd er niet meer gesproken over workshops voor innovatie, maar werd vooral geprobeerd de betrokkenheid van de medewerkers te verbeteren. Er werd (onder andere) meer autonomie gegund aan medewerkers, er kwamen flexibele werktijden, en er werd overgeschakeld op een meer participatieve stijl van besluitvorming. Deze remedie werkte. Anderhalf jaar later waren de scores voor tevredenheid op de werkplek verdubbeld en was het verloop onder het personeel sterk gedaald. Doordat de medewerkers bovendien hun creatief vermogen inzetten in hun werk, verbeterde het financieel resultaat aanzienlijk. Vier jaar later won deze onderneming een prijs voor beste werkgever van het land.

Zoals dit verhaal laat zien, kan de invalshoek van een buitenstaander snel en effectief helpen een geheel andere kijk te ontwikkelen op een probleem. Het werkt het beste om daarbij te letten op de volgende aspecten:

Kies iemand die opereert op een raakvlak

Uit onderzoek van Michael Tushman en vele anderen blijkt dat de meest bruikbare inbreng wordt geleverd door mensen die de omgeving in kwestie wel begrijpen

maar er niet volledig deel van uitmaken. Charlotte zat dicht genoeg op de werkvloer om te begrijpen hoe de medewerkers zich werkelijk voelden. Ze zat echter ook dicht genoeg op de managers om hun prioriteiten te begrijpen en hun taal te spreken. Daardoor was zij bij uitstek geschikt om als buitenstaander haar kijk op de zaak te geven. Stel dat er een innovatie-expert was bijgehaald. Die had het managementteam wellicht nog verder het innovatiespoor op gestuurd in plaats van hen te stimuleren het probleem eens van een andere kant te bekijken.

Kies iemand die vrijuit zal spreken

Charlotte werkte al lang bij het bedrijf en ze stond dicht bij de algemeen directeur. Daardoor voelde ze zich vrij genoeg om het managementteam te zeggen wat zij ervan vond, echter zonder het doel van het team te bestrijden. Amy C. Edmondson van Harvard spreekt in dit verband van een gevoel van psychologische veiligheid; uit onderzoek blijkt dat groepen beter presteren als dat gevoel er is. Kies daarom als buitenstaander iemand die voor zijn of haar verdere loopbaan niet afhankelijk is van de groep die het probleem bespreekt. Of neem iemand van wie bekend is dat hij of zij op een constructieve manier het hogere echelon de waarheid kan vertellen.

Verwacht een inbreng, geen oplossingen

Heel belangrijk is dat Charlotte niet probeerde om een oplossing aan te dragen. Haar observatie zorgde ervoor dat de managers zelf opnieuw gingen nadenken over het probleem. Dit zien we vaak. De buitenstaander kent, per definitie, de situatie niet en zal het probleem dus zelden kunnen oplossen. Dat is ook niet de taak van die buitenstaander. Die wordt er bijgehaald om degenen die met het probleem zitten ertoe te brengen er anders naar te kijken. Als men dus een buitenstaander erbij haalt, laat hem of haar dan vooral de groep uitdagen om anders te gaan denken over het probleem. Vertel de groep met het probleem bovendien dat men de buitenstaander vooral moet aanhoren en om inbreng moet vragen, niet om antwoorden.

**'IK VOND HET
HERKADEREN
VAN PROBLEMEN
ONGELOOFLIJK
MOEILIJK, MAAR
OOK ONGELOOFLIJK
EFFECTIEF'
– EEN TOPMANAGER**

3. LAAT MENSEN OPSCHRIJVEN HOE ZIJ HET PROBLEEM ZIEN

Mensen komen nogal eens uit een overleg in de veronderstelling dat iedereen het eens is over de essentie van een probleem dat – veelal mondeling en bondig – is besproken in dat overleg. Vervolgens ontdekt men weken of maanden later dat er in de groep heel verschillend naar wordt gekeken. In een van die verschillende meningen over het probleem schuilt misschien een succesvolle herkadering.

In een managementteam kan bijvoorbeeld iedereen het erover eens zijn dat de onderneming kampt met een gebrek aan innovatie. Als men vervolgens iedere manager vraagt om in een of twee zinnen het probleem te beschrijven, blijkt al snel hoe verschillend er in die groep tegenaan wordt gekeken. ‘Onze medewerkers zijn niet gemotiveerd om te innoveren,’ schrijft de één. ‘Ze begrijpen niet hoe urgent de situatie is,’ noteert een ander. Nog weer anderen melden: ‘Mensen hebben niet de benodigde vaardigheden,’ ‘Onze klanten willen niet betalen voor innovatie’ of ‘Wij belonen onze mensen niet voor innovatie.’ Kijk goed hoe precies mensen hun mening formuleren. Zelfs een op het oog onschuldige woordkeus kan een nieuwe kijk geven op het probleem.

Ik heb daarvan ooit een voorbeeld meegemaakt dat me altijd is bijgebleven. Ik werkte met een groep managers in de bouw. De vraag was hoe zij, ieder voor zich, als leider betere resultaten zouden kunnen behalen. We inventariseerden de belemmeringen die zij daarbij tegenkwamen en ik vroeg hen die op te schrijven op een flip-chart. Vervolgens bekeken we samen wat iedereen had opgeschreven. Vooral de allereerste opmerking uit de groep maakte indruk: ‘Er staat bijna nergens “ik”.’ En inderdaad: op één uitzondering na waren de problemen allemaal zodanig geformuleerd dat de individuele verantwoordelijkheid erin werd verbloemd. Bijvoorbeeld ‘Mijn team doet niet ...’, of ‘De markt doet niet ...’, en in sommige gevallen ‘Wij doen niet ...’. Door die ene opmerking veranderde de hele toon van de bijeenkomst. De deelnemers werden nu gestimuleerd om meer de verant-

woordelijkheid te nemen voor de uitdagingen waarvoor ze stonden.

Bij voorkeur worden dergelijke individuele definities van een probleem voorafgaand aan een overleg verzameld. Als het ook maar even kan, verzoek de deelnemers dan om een paar regels in te leveren in een vertrouwelijke e-mail. Druk hen op het hart volledige zinnen te schrijven; bulletpoints zijn te beknopt. Kopieer de verzamelde definities vervolgens op een flip-chart, zodat iedereen ze in het overleg kan lezen en erop kan reageren. Vertel er niet bij van wie de afzonderlijke omschrijvingen zijn. Het oordeel van de deelnemers over een bepaalde omschrijving mag niet worden beïnvloed door de identiteit of status van degene die deze heeft ingediend.

Door deze verschillende omschrijvingen te verzamelen, wordt u gevoeliger voor de perspectieven van andere stakeholders. In theorie begrijpen we allemaal wel dat andere mensen anders tegen een probleem kunnen aankijken (of het probleem helemaal niet zien). Zoals echter is aangetoond in een recent onderzoek van Johannes Hattula van Imperial College London, hebben managers die proberen zelf in de huid van een klant te kruipen het meestal bij het verkeerde eind. Om te begrijpen wat andere stakeholders denken, moet men hen zelf aan het woord laten.

HERKADEREN KAN DE WEG OPENEN NAAR OPLOSSINGEN VOOR HARDNEKKIGE PROBLEMEN

4. VRAAG WAT ER ONTBREEKT

Wanneer mensen een omschrijving van een probleem lezen, letten ze vaak op de details in de formulering. Ze vragen zich zelden af wat er misschien in ontbreekt. Vraag daarom uitdrukkelijk wat er niet wordt behandeld of benoemd in de omschrijving.

Onlangs werkte ik met een groep managers in Brazilië die op verzoek van hun CEO zochten naar mogelijkheden om de perceptie in de markt van de aandelenkoers van de onderneming te verbeteren. De groep had zich uiterst deskundig verdiept in de factoren die een aandelenkoers beïnvloeden: de prognose van de koers-winstverhouding, de relatieve schuldenlast, de winst per aandeel enzovoort. Dit was echter niets nieuw voor de CEO en bovendien zijn die factoren niet gemakkelijk te beïnvloe-

den. De managers werden er een beetje moedeloos van.

Ik stelde hen voor om eens wat afstand te nemen van al die materie. Wat ontbrak er wellicht aan hun omschrijving van het probleem? Toen kwam er een nieuw element bij. Het bleek dat externe financieel analisten die het management wilden spreken, het meestal moesten doen met wat lager geplaatste managers die niet waren getraind voor gesprekken met analisten. Zodra dit punt werd ingebracht, besepte de groep dat ze een mogelijke aanbeveling te pakken had voor de CEO. (De observatie kwam niet van de financieel expert in de groep maar van een HR-manager, dus iemand die op een raakvlak opereert in de organisatie.)

5. BEZIE HET PROBLEEM IN TERMEN VAN CATEGORIEËN

Uit het verhaal van Lori Weise bleek al dat een grote verandering kan worden bewerkstelligd door mensen anders naar een probleem te laten kijken. Zo'n paradigma-verschuiving kan worden bereikt door mensen te vragen met wat voor *soort* probleem de groep volgens hen te maken heeft. Is het een probleem van prestatieprikkels? Van verwachtingen? Van houding? Probeer nog meer mogelijke categorieën voor te stellen.

Dit deed een manager die ik ken, Jeremiah Zinn. Hij leidde het team voor productontwikkeling bij de populaire amusementszender voor kinderen Nickelodeon. Het team had een veelbelovende nieuwe app gelanceerd, die door veel kinderen werd gedownload. Het kostte echter enige moeite om de app op te starten, want daarvoor moest worden ingelogd bij de kabelmaatschappij. Op dat punt in de registratieprocedure aanbeland, haakten de meeste kinderen af.

Volgens het team was de registratieprocedure niet gebruiksvriendelijk genoeg. De beschikbare expertise werd ingezet en er werden honderden A/B-tests losgelaten op verschillende registratieprocedures om de procedure te vereenvoudigen. Niets hielp echter.

De doorbraak kwam toen Zinn besepte dat ze op een te beperkte manier naar het probleem hadden gekeken. Ze hadden zich geconcentreerd op wat de kinderen *deden* en hadden zich verdiept in iedere *click* en *swipe* van de kinderen die probeerden de app aan de gang te krijgen. Ze hadden echter niet onderzocht hoe de kinderen zich

voelden tijdens die registratieprocedure. Dat besef gaf de doorslag. Toen het team zich verdiepte in de emotionele reacties van de kinderen, bleek dat zij bang waren iets verkeerd te zullen doen als hun werd gevraagd naar het wachtwoord van de kabeltelevisiemaatschappij. Voor een kind van tien voelt zo iets aan als een overtreding. Toen dit eenmaal duidelijk was, voegde het team van Zinn een korte video toe waarin werd uitgelegd dat het geen probleem was om de ouders om het wachtwoord te vragen. Daarop vertienvoudigde het tempo van de aanmeldingen voor de app.

Door uitdrukkelijk te belichten hoe een groep over een probleem denkt – ook wel ‘metacognitie’ of ‘denken over het denken’ genoemd – kan men mensen vaak helpen om dat probleem op een andere manier te bekijken, zelfs al kan men er geen andere kaders voor aanreiken. Zijn er van tevoren probleemdefinities op schrift verzameld, dan werkt het goed om ook die te bezien door de ‘bril’ van categorieën.

Het verhaal van Zinn onderstreept verder een gangbaar probleem bij probleemoplossing. Dit werd voor het eerst benoemd door Abraham Kaplan in zijn beroemde ‘wet van het instrument’: ‘Geef een kleine jongen een hamer, en hij zal denken dat hij op alles wat hij tegenkomt een klap moet geven.’ Het team bij Nickelodeon bestond uit experts in het gebruik van technologie en zocht het probleem daarom in de gebruiksvriendelijkheid.

6. ANALISEER POSITIEVE UITZONDERINGEN

Extra kaders voor een probleem kunnen worden benoemd door ook te kijken naar gevallen waarin het probleem zich niet voordeed. Wat was er anders aan die situatie? Door zich te verdiepen in dergelijke positieve uitzonderingen – soms ook wel lichtende voorbeelden genoemd – kunnen vaak invloedrijke factoren worden blootgelegd die de groep nog niet heeft overwogen.

Een advocaat vertelde mij eens dat de partnergroep van zijn kantoor af en toe overlegde over groei-initiatieven voor de langere termijn die hun firma misschien kon nemen. Na zo'n overleg stortten ze zich echter allemaal (ook hij zelf, tot zijn eigen frustratie) meteen weer op het binnenhalen van het zoveelste project op korte termijn. Ik vroeg hem naar positieve uitzonderingen. Toen herinnerde hij zich één lange-termijninitiatief waar de

firma inderdaad mee aan de slag was gegaan. Wat was daar anders aan geweest, vroeg ik hem. Het bleek dat er in die ene bijeenkomst behalve de partners ook een veelbelovende associate aan tafel had gezeten. Zij had het idee destijds opgepakt. De conclusie lag voor de hand: talentvolle associates zouden voortaan moeten deelnemen aan dergelijke besprekingen. Zij zouden het een eer vinden om ervoor te worden uitgenodigd en kregen er energie van. Bovendien hadden zij, in tegenstelling tot de partners, duidelijk een reden om zich in te zetten voor een project voor de langere termijn. Ze konden er immers in druk mee maken op de partners en zich onderscheiden ten opzichte van hun jaargenoten.

Kijken naar positieve uitzonderingen kan ook de angel uit een overleg halen. Zeker in een wat grotere groep kan er een confronterende sfeer ontstaan wanneer de ene na de andere mislukking wordt besproken. Dan schieten mensen in de verdediging. Als echter wordt gevraagd om een positief resultaat te analyseren, zullen mensen sneller naar hun eigen gedrag willen kijken.

7. STEL HET DOEL TER DISCUSSIE

In de klassieker over onderhandelen *Getting to Yes* verwijzen Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton naar een verhaal van de vroege managementauteur Mary Parker Follett. Twee mensen ruziën over de vraag of het raam open of dicht moet zijn. Ze hebben allebei een ander doel: de een heeft behoefte aan frisse lucht, de ander wil niet op de tocht zitten. Pas wanneer deze verborgen doelen aan het licht worden gebracht, door de vragen van een derde persoon, kan het geschil worden bijgelegd – namelijk door een raam in een aangrenzend vertrek open te zetten.

Dit verhaal illustreert nog weer een andere manier om problemen te herkaderen: kijk uitdrukkelijk naar de doelen van de betrokken partijen. Die moeten eerst duidelijk worden gemaakt, om ze vervolgens ter discussie te stellen. Bij het asiel-interventieprogramma van Weise, bijvoorbeeld, werd de doelstelling veranderd. Die was niet langer om meer adoptiebaasjes te vinden voor dieren in het asiel, maar om ervoor te zorgen dat meer huisdieren

bij hun oorspronkelijke baasjes blijven. Ook bij Charlotte ging het om een verandering van de uitgesproken doelen van het managementteam: dat koerste af op een training in innovatievaardigheden maar besloot uiteindelijk te gaan werken aan de betrokkenheid van de medewerkers.

Fred Kaplan beschrijft in *The Insurgents* een beroemd voorbeeld uit onze eigen tijd: de verandering in de doctrine van het Amerikaanse leger die onder meer voor het eerst werd beproefd door generaal David Petraeus. Een leger heeft van oudsher als doel de vijand op het slagveld te

verslaan. Krijgt het echter te maken met opstandelingen, dan moet het leger een ander, breder, doel nastreven, meenden Petraeus en zijn medestanders. Dan is het zaak te voorkomen dat er steeds weer nieuwe vijanden bij komen. Daarom moet men de lokale bevolking voor zich zien te winnen. Dan droogt de bron op voor nieuwe rekruten en andere vormen van lokale steun die de opstandelingen nodig hebben om in het gebied te kunnen opereren. Deze aanpak is uiteindelijk overgenomen door het leger – omdat een kleine groep dwarsdenkers besloot de sinds jaar en dag vastomlijnde doelen van hun organisatie ter discussie te stellen.

CONCLUSIE

Herkaderen kan bijzonder effectief zijn. Het kost echter tijd en oefening om er goed in te worden. Een hooggeplaatste manager uit de wapenindustrie zei eens tegen me: 'Ik vond het herkaderen van problemen ongelooflijk moeilijk, maar ook ongelooflijk effectief.' Als u de methode vaker gaat gebruiken, zeg uw team dan vertrouwen te hebben in het proces. Besef bovendien dat het proces soms rommelig en verwarrend zal aanvoelen.

Wie vaker herkaderingsgesprekken leidt, komt misschien in de verleiding om een diagnostische checklist op te stellen. Mijn advies is om dat niet te doen, of in ieder geval ervoor te zorgen dat de groep waarmee men werkt geen lucht krijgt van zo'n checklist. Een checklist voor problemdiagnose ondermijnt het echte denken en staat daarmee haaks op het doel van herkaderen. Zoals Neil Gaiman opmerkt in *The Sandman*: een stuk gereedschap kan een heel geraffineerde valkuil zijn.

EEN CHECKLIST VOOR PROBLEMDIAGNOSE ONDERMIJNT HET ECHTE DENKEN

Ten slotte is het ook belangrijk om het herkaderen aan te vullen met een toets in de praktijk. Bij herkaderen wordt immers alleen gebruik gemaakt van de kennis en invalshoeken van de leden van de groep met wie wordt gewerkt. Steve Blank van Stanford en anderen hebben er bij herhaling op gewezen dat het een grote fout is om te denken dat men alles kan uitdokteren in de comfortabele beslotenheid van de eigen werkkamer. De volgende keer dat u te maken krijgt met een probleem, ga het dan eerst herkaderen. Maar wacht niet te lang om het veld in te gaan, uw klanten te observeren en uw ideeën uit te werken in prototypen. Het is niet voldoende om alleen maar te denken of alleen maar te testen. Het is de combinatie van die twee die de sleutel biedt tot aanzienlijk betere uitkomsten.

Noten

1. Voor zover de auteur bekend, is het probleem van de lift voor het eerst gepubliceerd in Russell L. Ackoff, 'Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research', *General Systems*, vol. V (1960).

Over de auteur

Th. Wedell-Wedellsborg is zelfstandig consultant, spreker en medeauteur van *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life*, uitgegeven door Harvard Business Review Press in maart 2013.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Are You Solving the Right Problems?', by Thomas Wedell-Wedellsborg, in the January-February 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 1-2, pp. 76-83. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.

OPROEP: THEMANUMMER "ORGANISEREN MET EEN BELOFTE"

Van organisaties wordt steeds meer gevraagd dat ze werken volgens een belofte of bedoeling ('purpose'). Medewerkers hebben behoefte aan zingeving in hun werk. Klanten willen duurzaamheid die consistent en navolgbaar is. Aandeelhouders vragen om meer aandacht voor de lange termijn en een bijdrage aan de publieke zaak. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van een ontwikkeling die nu enkele jaren gaande is. Een aantal bedrijven en instellingen blijkt succesvol in het daadwerkelijk naleven van hun belofte – merkbaar in ieder contact en elke processtap. Hoe word je zo'n bedrijf? Wat kan je van hen leren? Wat levert het op? Wat vraagt het van marketing of juist van organiseren? Hoe gedragen medewerkers en leidinggevenden zich? Voor de antwoorden op zulk soort vragen, zoeken we bijdragen van auteurs uit allerlei vakgebieden. Zowel empirisch als conceptueel werk op één van de terreinen strategie, organisatie, mensen, verandering respectievelijk leiderschap is welkom. De geaccepteerde bijdragen publiceren we in een themanummer van *Holland Management Review* over 'Organiseren met een belofte'. Voorstellen voor artikelen zijn van harte welkom vóór 1 juli a.s. en kopij ontvangen wij graag vóór 1 september van dit jaar (contact: hoofdredactie@hmr.nl).