Leren van incidenten:

Samen alert zijn
is beter dan
in je eentje perfect zijn

Jan Piet van Deene

Karel, afdelingshoofd van een hulpverleningsorganisatie ontvangt een klacht over onprofessioneel gedrag van André. Hij moet hier wat mee; maar welke actie is gepast? Het was hem al opgevallen dat André regelmatig afwezig was bij de cliëntbesprekingen, die overigens door meerderen slecht bezocht werden. Ook tijdens de gezamenlijke lunches werkte André door, waardoor hij zich wat isoleerde. Het werd tijd om hem eens aan de tand te voelen. Maar Karel beseft zich dat dit incident net zo goed iets zegt over het functioneren van de hele afdeling, waarin deze situatie kon ontstaan. Hij ziet er overigens wel tegen op om dit bespreekbaar te maken; niet voor niets hebben zijn collega's het isolement van André wel gezien, maar hem hier niet op aangesproken. Toch besluit hij – na een individueel gesprek met André – het collectief functioneren op de agenda te zetten. Aanleiding is de klacht over André, maar dit overleg gaat over iets anders. Eigenlijk staat de vraag centraal hoe een ieder zich als lid van deze afdeling de laatste tijd voelt. Zelf zal hij wel delen dat hij zich zorgen maakt over het slecht bezocht worden van de cliëntbesprekingen en het wegkijken als een collega zich isoleert. Het zal niet meevallen om het disfunctioneel groepsgedrag onderwerp van gesprek te houden en niet te vluchten naar het incident rond André.

Twee benaderingen

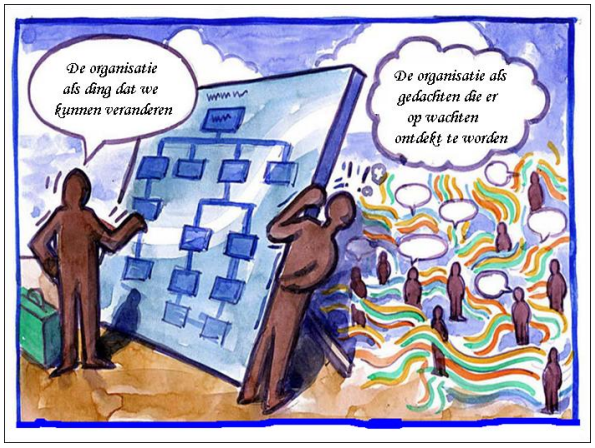
Het probleem van menselijk falen kan op twee manieren benaderd worden: vanuit een persoons- of systeemgerichte benadering. In sommige organisaties wordt de persoon die de fout heeft gemaakt centraal gezet; diens nalatigheid, onoplettendheid, onzorgvuldigheid of roekeloosheid. Bij deze benadering gaat het om de schuldvraag: 'Wie heeft het gedaan?' In zo'n blame and shame cultuur wordt menselijk falen bestreden door tuchtmaatregelen en soms zelfs juridische sancties. Natuurlijk moeten individuen zich bij incidenten verantwoorden, maar het leggen van de nadruk op sancties leidt gemakkelijk tot disfunctioneel gedrag van alle betrokkenen. Het leidt tot mensen die bang zijn om in de rol van zondebok te belanden en daarmee veel doen om hun fouten te verbergen. Een zuiver persoonsgerichte benadering heeft over het algemeen een negatief effect op de mate van veiligheid die men in een organisatie ervaart.

Waar ligt het probleem bij incidenten?

Vanuit een andere benadering staat niet het individu, maar het systeem centraal. Dan kijken we naar falende systemen en een falende organisatie die het incident mogelijk gemaakt hebben. Dit leidt eerder tot 'ontschuldigen' dan beschuldigen. Dan is de centrale vraag: 'Hoe heeft het incident plaats kunnen vinden?'

De systeembenadering vanuit twee perspectieven

Het begrip ‘systeem’ kan ook op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Het kan staan voor de ‘organisatie als een ding’, waaraan gesleuteld kan worden. Dat zal leiden tot nieuwe afspraken, nieuwe protocollen of verbeterde ICT-, belonings- of overlegsystemen. Onderzoek door experts vindt plaats om tot een plan te komen om de inrichting van de organisatie te verbeteren. In rapporten wordt beschreven hoe de ideaalsituatie er uit moet zien. Het zichtbare deel van de organisatie wordt belicht; dat wat in de onderstroom gebeurt krijgt geen aandacht.
Het begrip systeem kan ook gezien worden als de ‘organisatie in de geest’ (Hirschhorn, Armstrong). Dan gaat het om het beeld waarmee mensen meer of minder bewust hun werkomgeving inrichten. Als het begrip systeem zó gezien wordt, zal een expert geen onderzoek vóór betrokkenen kunnen doen. Dan kan het onderzoek alleen dóór betrokkenen zelf verricht worden. Het is dan belangrijk om de juiste mensen bij elkaar te halen. Dan wil je met diegenen die met elkaar het werksysteem vormen meervoudig naar de werkelijkheid kijken.



De organisatie vanuit meerdere perspectieven

door anderen begrepen wordt. Dan kunnen we niet langer de omgeving boetseren

Als het ontbreken van de juiste kennis niet de kern van het probleem is, is zo’n actie-onderzoek een zinvolle manier om te voorkomen dat wijze adviezen nooit geïmplementeerd worden. Zeker in organisaties met hoog opgeleide professionals is dit relevant. Het verrichten van het onderzoek dóór in plaats van vóór betrokkenen heeft nog het bijkomend voordeel dat zij kunnen leren van de manier waarop deze groep tijdens het onderzoek met elkaar werkt. Hun ervaringen tijdens het onderzoek kunnen genomen worden als rijke bron van kennis over hun disfunctioneel groepsgedrag. Gedrag, dat aan het incident ten grondslag ligt. Dit leren vanuit actuele ervaringen leidt tot een vergroot bewustzijn van het eigen aandeel in het disfunctionele groepsgedrag. Soms zelfs tot positieve ervaringen met hoe op effectievere manier met elkaar kan worden gewerkt. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om de onderstroom boven te brengen, voor zover dat het effectief werken aan de taak belemmert.

Een plan maken of een handelingsruimte creëren

Als we met eenvoudige vraagstukken te maken hebben, waarin we alleen de buitenwereld moeten veranderen, is het maken van een product in de vorm van een plan of protocol het meest geëigend. ‘Maken’ (Hannah Arendt) van een product kan heel goed in isolement, planmatig worden verricht. Met een goede handleiding om een band te plakken of een kast in elkaar te zetten zijn we uit op het perfectioneren van de instructie, zodat het individu z’n taak foutloos uit kan voeren.

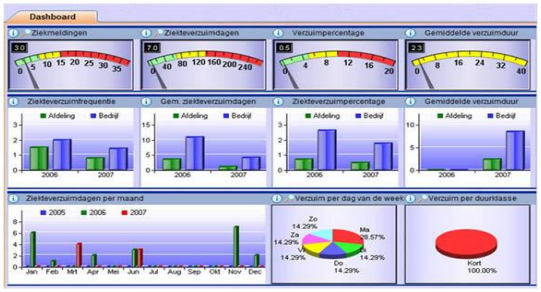
Maar bij iedere vorm van dienstverlening hebben we met complexe vraagstukken (Stacey) te maken. Vraagstukken waarbij we ons eigen perspectief op die buitenwereld tijdens het werk moeten ontwikkelen, omdat we afhankelijk zijn van hoe ons optreden volgens een vooropgesteld plan met smart gedefinieerde KPI’s. Dan moeten we een

handelingsruimte (van Deene) creëren, waarin betrokkenen samen alert zijn op zwakke signalen (Weick & Sutcliffe). Dat wil zeggen een ruimte, waarin we onszelf als instrument in kunnen zetten om samen betekenis te geven aan wat we horen, zien en ervaren.

Leren van ervaringen

Denk hierbij aan werkplekken waarin betrokkenen over voldoende regelruimte beschikken om ter plekke hun gezonde verstand in te zetten. Dan kan van een richtlijn afgeweken worden, als dat kan worden verantwoord, omdat de lokale situatie daar aanleiding toe geeft. Bij complexe vraagstukken is sprake van 'handelen'. Dit kan niet in isolement; daarbij hebben we altijd anderen nodig. Omdat anderen de betekenis van ons handelen mede bepalen, kunnen we hoogstens met een intentie handelen. Maar de betekenis van ons handelen kunnen we alleen achteraf samen vaststellen. We zullen alert moeten blijven op nieuwe ervaringen die ons handelen veroorzaken. Handelen in een niet-kenbare toekomst roept spanning op, die we geneigd zijn te vermijden door dit handelen in controleerbare stappen op te delen. Door middel van projectplannen, protocollen en evidence based practices proberen we datgene wat alleen met 'handelen' tot stand gebracht kan worden met 'maken' te bereiken. Dan denken we de toekomst te kunnen maken door anderen onze wil op te leggen. De logische consistentie van onze plannen wordt dan belangrijker dan onze ervaring. Meten is dan weten.

kijken. Dat stimuleerde de anderen om zichzelf ook als instrument in te zetten en eigen, actuele of eerdere ervaringen met



Meten = weten

Wellicht te herkennen als we ons ergeren aan bureaucratische procedures, waarbij gezond verstand wordt vervangen door vaste afspraken, waarbij de toepassing van modellen bepalend is voor wat wordt waargenomen of besproken, of waarbij spontaneïteit en gevoel voor speciale omstandigheden ontbreekt. In het extreme geval leidt deze houding tot (linkse of rechtse) totalitaire regimes.

De emotionele taak en de spanningen waarmee we om moeten gaan

In bovengenoemd voorbeeld heeft Karel – na een bilateraal gesprek met André – de systeembenadering gevolgd. En wel door het systeem te zien als de 'organisatie in de geest' van betrokkenen. Al dan niet bewust heeft hij de afdeling als relevant werksysteem gekozen. Dat had ook anders gekund: hij had ook alle betrokkenen rond het incident bij elkaar kunnen halen. Maar hier koos hij voor zijn afdeling.
Hij creëerde een ruimte waarin hij z'n collega's vroeg te bespreken hoe men de samenwerking binnen de afdeling de laatste tijd ervaren heeft. Zelf was hij ook nog alert op wat hij tijdens dit overleg aan relevante ervaringen opdeed; met name als dat illustratief was voor het onderwerp van gesprek. Zo deelde hij zijn zorg om het onderling functioneren op de agenda te zetten en daarmee zijn eigen neiging om ook weg te

ongewenst groepsgedrag te onderkennen en te verwoorden.

Vanuit zijn systemische kijk bracht hij de vormen van disfunctioneel groepsgedrag die onder woorden gebracht werden in verband met de taak die men als collectief had en de spanningen die daaruit voortvloeide. Zo werd het slecht bezocht worden van cliëntbesprekingen in verband gebracht met het vermijden van de spanning die verbonden was met het incasseren en verwoorden van lastige feedback. Deze uitwisseling van feedback vatte hij op als de emotionele taak van de cliëntbesprekingen. Het werd een waardevolle ervaring met hoe de samenwerking ook anders kan.
In dit geval was het amper nodig af te sluiten met afspraken over alternatief gedrag in de toekomst; dat was evident genoeg.

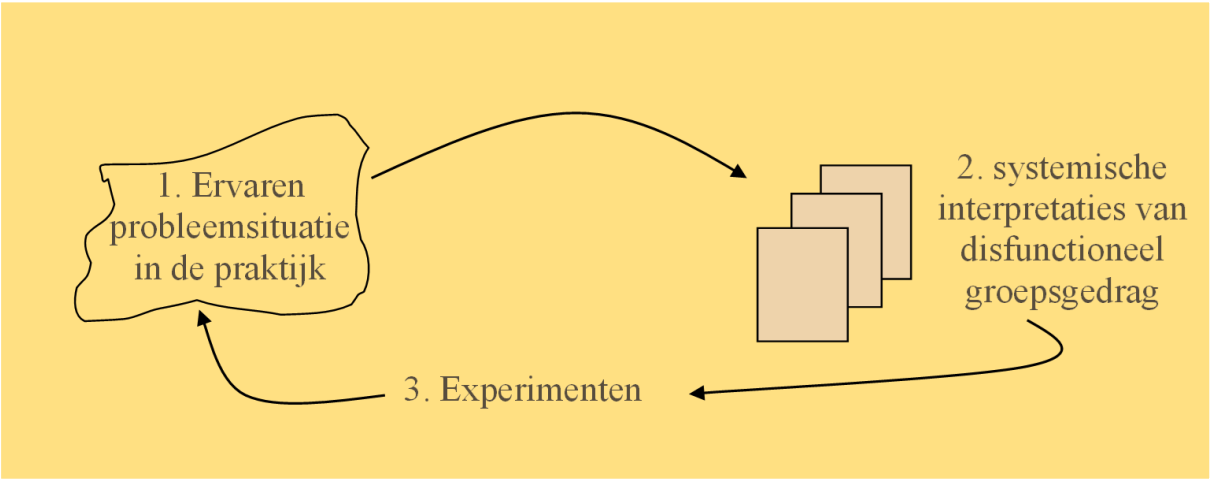
Een generieke aanpak van ‘incident-onderzoek’

Soms is een uitwisseling van ervaringen zódanig dat de situatie na die uitwisseling al echt veranderd is en volgt ander gedrag dus zonder verdere afspraken (Bushe & Marshak). Andere keren is een afspraak over hoe in de toekomst te handelen wel degelijk zinvol.
Onderstaande methodologie legt een zware nadruk op het creëren van een ruimte voor betrokkenen waarin de verandering zich tijdens het onderzoek voltrekt, maar biedt ook ruimte voor geplande verandering.
De bedoeling van de sociale technologie ‘incident-onderzoek’ is om de onderstroom die de bedding vormt van betreffend incident boven te krijgen. Dat wil zeggen om:

I. a. te achterhalen welk disfunctioneel groepsgedrag (en welk aandeel van eenieder daarin) aan betreffend incident ten grondslag ligt en welke (taakgebonden) spanningen daarmee te maken hebben.

   b. ideeën te ontwikkelen om met nieuwe afspraken te experimenteren.

II. het collectief vermogen om samen alert te zijn op zwakke signalen te vergroten.



1. Diegenen die met elkaar het werksysteem vormen delen hun ervaringen

De keuze van Karel om met de medewerkers van zijn afdeling bij elkaar te komen was belangrijk. In andere situaties zou het wellicht passender geweest zijn om het incident op zich centraal te stellen. Dat kun je doen door de personen die een belangrijke rol bij het incident spelen uit te nodigen om hun verhaal te doen. Ze worden gevraagd hun verhaal zoveel mogelijk te baseren op toetsbare observaties. Oordelen over mensen worden daarbij vermeden; alleen oordelen over het

ongewenst effect van hun handelen zijn welkom. Er vindt een recapitulatie van het gebeurde plaats, soms met behulp van een ‘talking stick’, om spreken en luisteren goed te differentiëren. We draaien de film als het ware terug en leggen de generieke gedragspatronen die niet functioneel zijn bloot.

2. Het disfunctioneel groepsgedrag begrijpen als vermijding van het omgaan met taakgebonden spanningen

Door de eigen afdeling en met name de cliëntbespreking als relevant werksysteem te kiezen zette Karel de taak van deze bespreking centraal. En daarmee ook de spanningen die het hoofd moeten worden geboden bij het werken aan deze taak. Hier werden deze spanningen in verband gebracht met het disfunctioneel groepsgedrag. Concreet werd besproken hoe het slecht bezoeken van deze besprekingen wellicht te maken had met het vermijden van de spanning van het geven en ontvangen van kritische feedback.
Ook als direct betrokkenen rond betreffend incident bij elkaar worden gehaald onderzoeken we welke emotionele taak zij met elkaar moeten verrichten en met welke spanningen ze daarbij om moeten gaan. En hoe het disfunctionele groepsgedrag dat eerder werd verwoord wellicht in verband staat met het vermijden van het omgaan met deze spanningen. Uit zo’n gesprek wordt over het algemeen helder wat alternatieve manieren zijn om met deze taakgebonden spanningen om te gaan. Soms is disfunctioneel gedrag geïnstitutionaliseerd in de inrichting van de organisatie (Menzies) en moeten bijkomende acties gepland worden om wenselijk gedrag mogelijk te maken.

3. Experimenteren met alternatief gedrag

Met een incident-onderzoek probeert een groep meer zicht te krijgen op haar disfunctionele gedragspatronen, daaraan verbonden spanningen en alternatieve manieren om met die spanningen om te gaan. Maar: the proof of the apple is in the eating. Zeker als je de overtuiging hebt dat we hoogstens met een intentie kunnen handelen, maar de toekomst onbekend is. Dan kan het niet in één keer perfect zijn; dan wordt ruimte geboden voor meerdere experimenten. Belangrijk hierbij is dat deze experimenten gedragen worden door de direct betrokkenen en niet van hoger hand komen. De rol van het management hierbij is veel meer een kwestie van voeden en volgen (Moerkerken).

Zoals eerder aangegeven moet een dergelijk incident-onderzoek de kans verlagen dat zo’n incident vaker voorkomt. Daarnaast moet het collectief vermogen om de onderstroom boven te brengen, oftewel om samen alert te zijn op zwakke signalen hiermee worden vergroot.

Om te voorkomen dat bovengenoemde methodologie als recept wordt opgevat en daarmee alle relevantie verliest, onderstaand enkele kwaliteiten die in een team voldoende aanwezig moeten zijn:

- confronterende zaken bespreekbaar maken door ze niet veroordelend te brengen
- kunnen verwoorden wat in een project of gesprek ontstaat, in plaats van alleen oog te hebben voor wat gepland is
- onderkennen en verwoorden van eigen ervaringen en open staan voor anderen met andere ervaringen
- spanningen kunnen tolereren, zonder ze direct op te moeten lossen.

Recapitulatie

In dit artikel hebben we betoogd dat de aandacht na een incident primair uit kan gaan naar de persoon die hiervoor de directe aanleiding was of naar het systeem waarin dit incident heeft kunnen plaatsvinden.
Als het systeem centraal staat kan dat betekenen dat men kijkt naar de inrichting

van de organisatie of naar de manier waarop betrokkenen hun werkomgeving waarnemen en betekenis geven.
Als je vanuit dit tweede perspectief werkt kan onderzoek alleen met (en niet voor) betrokkenen worden ingericht. Dan is een belangrijke keuze wie beschouwd wordt als 'betrokkenen' c.q. als het relevante werksysteem. Een groot voordeel van deze benadering is dat de ervaringen van betrokkenen tijdens het incident én tijdens het onderzoek als belangrijke bron van informatie kan worden gebruikt.
We bespraken dat we op deze manier geen sjabloon voor een ideale situatie maken, maar een handelingsruimte creëren om zicht te krijgen op disfunctioneel groepsgedrag en de taakgebonden spanningen die daarmee in verband staan.
We bespraken het verschil tussen het 'maken' van een product en het 'handelen' wat alleen in een sociaal domein plaats kan vinden. En stonden stil bij de neiging om datgene wat alleen met 'handelen' tot stand gebracht kan worden met 'maken' te bereiken.
Tenslotte werd een generieke aanpak van een incident-onderzoek toegelicht samen met enkele helpende competenties.

Referenties

- ARENDT H., The human condition. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958
- ARMSTRONG D., Organization in the mind; psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy. Karnac, London, 2005.
- BUSHE, G.R. & MARSHAK, R.J., Dialogic Organization Development; The theory and practice of transformational change, Berrett Koehler, 2015
- CHECKLAND, P. & SCHOLES, J., Soft Systems Methodology in Action, J. Wiley & Sons, 1999.
- HIRSCHHORN, L. The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life. Cambridge, M.A., MIT Press, 1988.
- MOERKERKEN, M., Hoe ik verander; anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Vakmedia, Deventer, 2015.
- MENZIES LYTH, I., Social Systems as a Defense Against Anxiety; an empirical study of the nursing service of a general hospital.
  Uit: TRIST, E., & MURRAY, H. (eds) The Social Engagement of Social Science.
  Volume I :The Socio Psychological Perspective. London, Free Assoc. Books, 1990
- STACEY,R.D., Tools and Techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. London,. Routledge, 2012.
- VAN DEENE, J.P., Met gevoel voor het onzichtbare. Uit: Management en Consulting nr. 2, 2013. pg. 28 – 33
- VAN DEENE, J.P., Verander door te zijn wie je bent! Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar. Uit: Management en Consulting nr. 4, 2008. pg. 36 – 39.
- WEICK, K.E. en SUTCLIFFE K.M., Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco, Jossey-Bass, 2007