



HUMAN & ORGANISATIONAL ADAPTABILITY

OLIFANTENPAADJES

De energizer van V1520 HOA, 2017 nummer 3.

Olifantenpaadjes, je herkent ze snel in ons straatbeeld. De paadjes ontstaan doordat meerdere weggebruikers er een snellere of meer prettige route in zien dan de officieel aangelegde fiets- of wandelpaden. Ze voldoen aan een behoefte. Wanneer moet een beleidsvoerder ingrijpen? Soms wordt het olifantenpaadje belemmerd of verwijderd omdat het paadje 'daar nou eenmaal niet bedoeld is'. De behoefte van de weggebruiker is daarmee echter niet verdwenen en aangezien zij vaker over die weg komt dan de beleidsvoerder, is de weggebruiker in het voordeel en zoekt wel weer een alternatieve route. Als beleidsvoerder is het daarom belangrijk om die behoefte te kennen en daaraan te voldoen. Daarentegen heeft de beleidsvoerder beter overzicht over de gehele verkeerssituatie en moet wel optreden wanneer er gevaarlijke situaties dreigen te ontstaan. Als een olifantenpaadje er bijvoorbeeld voor zorgt dat de weggebruiker een tram niet kan zien aankomen, moet deze daartegen beschermd worden. Die afweging om wel of niet in te grijpen, en op welke manier is een lastige.

Dat geldt net zo goed voor organisaties. Regels en afspraken zijn (ooit) ingevoerd met een reden, maar soms lijken ze een soepel of snel proces tegen te werken of passen ze niet meer bij de huidige situatie. Vanuit dat oogpunt is het een voorbeeld van adaptief gedrag wanneer



medewerkers op eigen initiatief een alternatief pad ontwikkelen. Daarentegen is het besluit van een medewerker om een informele route te nemen vaak vooral gebaseerd op de eigen situatie en behoeften. De consequenties van dat besluit in andere delen van de organisatie zijn door een individu vaak moeilijk of niet helemaal te overzien. Op die manier kan een individueel besluit de adaptiviteit van de organisatie juist belemmeren. Hieruit komt een spanningsveld naar voren tussen de positieve en negatieve perspectieven op olifantenpaden. Vanuit een negatief perspectief worden olifantenpaden opgevat als fouten, shortcuts, afwijkingen en overtredingen. Vanuit een positief perspectief worden olifantenpaden geassocieerd met improvisatie, innovatie en adaptiviteit. Beiden perspectieven zijn legitiem en het gaat er om een goede balans te vinden in dit spanningsveld.

Olifantenpaadjes bij Defensie

Dit project richt zich op de olifantenpaadjes binnen de defensieorganisatie. Hoe kan Defensie een optimale afstemming verkrijgen tussen formele processen en de informele olifantenpaadjes (ook wel workarounds)? Hoe

kun je daarbij medewerkers in staat stellen om weloverwogen het besluit te nemen een olifantenpad wel of niet te nemen? Een besluit dat past bij de situatie en dat verschillende perspectieven vanuit de hele organisatie in overweging neemt. Om hier antwoorden op te vinden is het projectteam allereerst op zoek gegaan naar voorbeelden van deze workarounds bij Defensie en naar de omstandigheden waarin deze voorkomen. Wat maakt dat medewerkers van formele paden afwijken of bepaalde keuzes maken? Zijn er regels te vinden die heel belemmerend werken of zijn bepaalde procedures zo doorontwikkeld dat deze niet meer relevant zijn? Hiervoor is met veel Defensie medewerkers uit verschillende onderdelen gesproken, zoals StafCLAS, HDBV en de vliegbasis Eindhoven.

Uit deze interviews is een set aan diverse type olifantenpaadjes ontleed. Zo passen veel workarounds onder de noemer van 'het omzeilen van een proces of regel': bijvoorbeeld wanneer je buiten de deadline, via een informele route, toch een stuk voor een vergadering op de agenda weet te krijgen. Een ander type workaround richt zich juist op 'het zichtbaar maken van een probleem', door een informele route bewust te gebruiken om daarmee aan te tonen dat bepaalde praktijken niet deugen waardoor het niet langer door de vingers kan worden gezien.

Het Olifantenpadenspel

Vanuit deze set aan workarounds is vervolgens een spel ontwikkeld: het Olifantenpadenspel. Dit spel is gebruikt is om de resultaten uit de analyse te toetsen en valideren: Zijn er meer medewerkers die dezelfde soort keuzes maken? Wat gebeurt er wanneer medewerkers inzicht krijgen in bredere

consequenties van dergelijke keuzes in de organisatie? Leidt dit inderdaad tot een betere afweging?

Het Olifantenpadenspel bestaat uit meerdere casussen, gebaseerd op de set aan olifantenpaden die in het onderzoek zijn verzameld. Deelnemers krijgen verschillende casussen aangeboden met daarbij de vraag wat zij zouden doen in die situatie. Daarbij krijgen de deelnemers verschillende raadgevende perspectieven aangeboden over mogelijke consequenties van bepaalde keuzes. Tot slot bespreken de deelnemers met elkaar welke keuzes zijn gemaakt en vooral wat ieders afweging daarbij is geweest.

Beproeving bij Vliegbasis Eindhoven

Om dit Olifantenpadenspel te testen zijn zes workshops georganiseerd bij vliegbasis Eindhoven. De workshops waren onderdeel van een breder programma gericht op bewustwording over integriteit. Het olifantenpadenspel is ingezet in het onderdeel 'dilemmatraining'. Op die manier was de beproeving van het spel niet alleen relevant voor het onderzoek, maar heeft het ook direct meerwaarde voor de doelgroep gehad. Daarom is ook een aantal relevante situaties uit de Eindhovense context opgenomen als casussen in het Olifantenpadenspel.

De resultaten van deze beproeving worden op dit moment nog in detail geanalyseerd, maar een aantal interessante inzichten kunnen hier alvast gedeeld worden.

Zo werden de aangeboden perspectieven niet door alle deelnemers als positief ervaren. Sommigen negeerden de perspectieven bewust om zonder beïnvloed te worden hun eigen antwoord te kunnen geven. Opvallend daarbij was echter dat veel deelnemers tijdens de



discussie achteraf wel door argumenten overtuigd werden of in elk geval een andere kant van het verhaal in overweging namen. Veel deelnemers gaven dan ook aan dat met name het bespreken van dilemma's met collega's heel zinvol was. Er werd ook al nagedacht over manieren om dat meer te doen in de dagelijkse praktijk.

Verder bleek de vliegbasis Eindhoven een zeer nuttige proeftuin te zijn voor het Olifantenpadenspel. Het onderwerp integriteit krijgt momenteel extra aandacht in Eindhoven, vanwege recente gebeurtenissen en negatieve publiciteit. Veel deelnemers gaven aan dat zij sommige dilemma's nu anders invulden dan hoe ze daar een jaar of twee terug mee omgegaan zouden zijn. Deze context laat dus duidelijk zien dat de afweging om een olifantenpad wel of niet te kunnen nemen sterk afhangt van de specifieke situatie van vandaag. Een goede beslissing over een te volgen olifantenpad vandaag kan in de situatie van morgen een hele verkeerde blijken te zijn. Het is dus belangrijk om als organisatie en als medewerker continu te reflecteren op het kunnen inzetten van een workaround.

Tot slot waren ook de commandant van de vliegbasis, Kolonel Boekholt, en de coördinatoren van het integriteitsprogramma zeer positief over de resultaten. De hoop is dat deelname aan het Olifantenpadenspel ertoe leidt dat mensen zich meer bewust worden van het feit dat er lastige situaties zijn waar geen eenduidig antwoord voor is. De bewustwording en het

effect hiervan op het gedrag is dan ook het belangrijkste. Belangrijker dan de analyse van de ingevulde casussen. Door bij de afweging bewust naar de situatie te kijken vanuit meerdere perspectieven (al dan niet door dit met collega's te bespreken) kan een beslissing worden genomen die past bij de specifieke situatie.

Een goede balans

In een adaptieve organisatie bestaat een goede balans tussen formele procedures, regels en processen en informele processen en gedragingen die inspelen op de specifieke eisen van een situatie. Er wordt dan gewerkt naar de geest van de wet, meer dan naar de letter van de wet. In een adaptieve organisatie is duidelijk dat er ruimte is, of ruimte genomen kan worden, om naar eigen inzicht adaptief te kunnen reageren op een situatie, waarbij wel rekening gehouden wordt met de gestelde kaders en verschillende belangen die bestaan in de organisatie. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van verschillende perspectieven, en dat ze handvatten hebben om vanuit het hogere doel van de organisatie steeds de afweging te kunnen maken tussen een formeel pad of een olifantenpad. Dat vraagt om een klimaat van reflectie en de vrijheid om gebruik te maken van de ruimte tussen formele en informele routes. Het olifantenpadenspel lijkt hiervoor een nuttig startpunt te zijn.

Hanneke Duijnhoven (TNO), hanneke.duijnhoven@tno.nl Lkol Joost Hubbers, HJ.Hubbers.01@mindef.nl
--