

Vicieuze cirkels in het handelen van managers

Overzie en hanteer het web van afhankelijkheidsrelaties

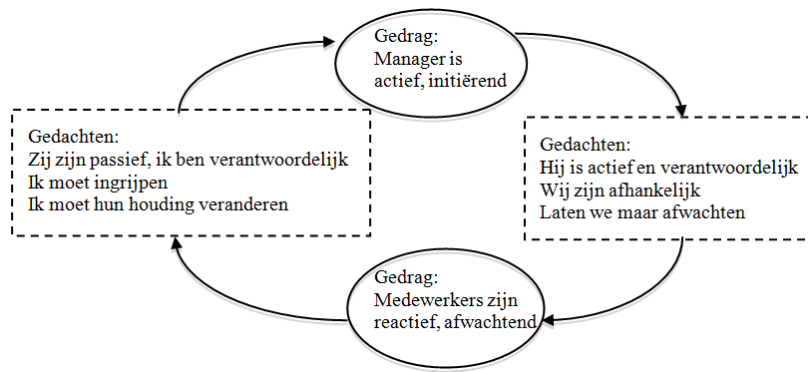
CASE / ARTIKEL [Verandermanagement](#) 10 mei 2011



[Renate Werkman](#)

Onderzoek en Advies

Collega Arend Ardon publiceerde onlangs op deze site het artikel '[Hoe managers onbewust verandering blokkeren](#)'. Hierin hij laat zien hoe managers en medewerkers vicieuze cirkels creëren in de manier waarop zij met elkaar omgaan. Dat gaat in grote lijnen ongeveer zó: sturend gedrag van de leidinggevende roept terugduwen van medewerkers op, of juist passiviteit. Dat roept vervolgens in beide gevallen weer een reflex van sturend gedrag van de leidinggevende op. Zo creëert de manager zelf de passiviteit en afhankelijkheid onder medewerkers die hij wenst te bestrijden. Medewerkers zouden door passief te zijn zelf sturend handelen van de manager oproepen (zie plaatje hieronder). Manager en medewerkers kunnen deze vicieuze cirkel doorbreken door die samen te bespreken. Het artikel is interessant, maar het risico is groot dat het de werkelijkheid te simpel voorstelt en onderliggende problemen niet worden opgelost.



Bron: Arend Ardon, Hoe managers onbewust verandering blokkeren, ManagementSite, 15 maart 2011.

Eerder werk over de vicieuze cirkels

Anderen beschreven de vicieuze cirkels uit het artikel van Ardon al eerder. In mijn proefschrift 'Werelden van Verschil' noemde ik ze de patronen 'doorzetten' en 'wederzijdse afhankelijkheden creëren' (2006). Odette Moeskops schetste een soortgelijke cirkel in een eerder artikel op ManagementSite en in een M&O-artikel (beide 2004). Zij gebruikte de term 'daadkrachtpatroon'. Chris Argyris noemt de tegenstrijdigheid van initiatief proberen te stimuleren door te sturen het 'verschil tussen de praat- en daadtheorie' van managers (1990). Een deel van het werk van Watzlawick is gebaseerd op dezelfde vicieuze cirkels of patronen (1974). Hij liet zich op zijn beurt inspireren door Bateson, die de cirkels in 1935 al beschreef onder de term 'complementaire schismogenese'. Ardon's werk bevestigt daarmee nog eens opnieuw dat deze specifieke vicieuze cirkels robuust zijn.

Te simpel

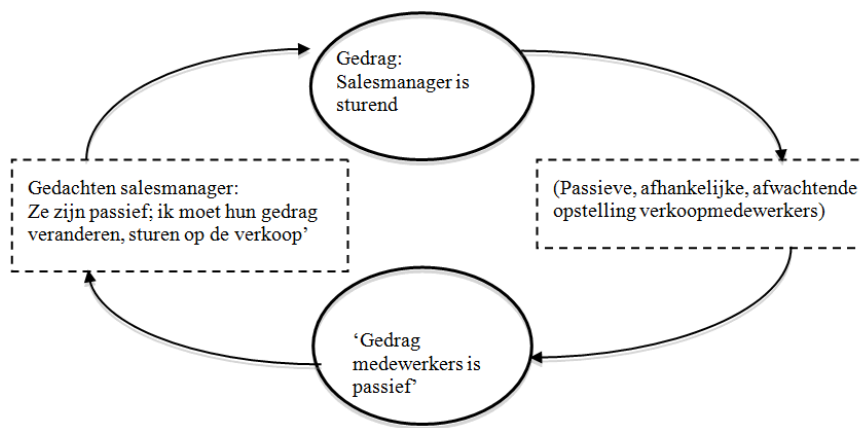
Maar zoals gezegd is het risico dat Ardon's artikel de werkelijkheid te simpel voorstelt. Het gaat bij deze vicieuze cirkel namelijk niet per definitie slechts om een automatische 'reflex' van managers en medewerkers. Dat zou een onderschatting zijn. De praktijk laat zien dat de vicieuze cirkel vaak onderdeel is van een veel omvangrijker patroon in de hele organisatie of zelfs keten van organisaties. Managers maar vooral ook medewerkers gedragen zich daarbinnen niet slechts reflexief, maar doelgericht en beredeneerd op basis van de kennis die zij hebben. Ze schatten de situatie in en maken keuzes. De gevolgen van deze keuzes zetten de manager en zijn medewerkers vervolgens onbedoeld vast in een vicieuze cirkel.

Twee voorbeelden in de profit- en de overheidssector

De twee voorbeelden hieronder illustreren hoe de vicieuze cirkel vaak is ingebed in zo'n omvangrijker patroon. Allereerst een voorbeeld van een profitorganisatie. Hier maakt de vicieuze cirkel onderdeel uit van een patroon in de relatie met andere afdelingen, klanten en toeleveranciers. Het tweede voorbeeld laat zien hoe de vicieuze cirkel onderdeel uitmaakt van een patroon in een hele keten van overheidsinstanties.

Voorbeeld in een profitorganisatie

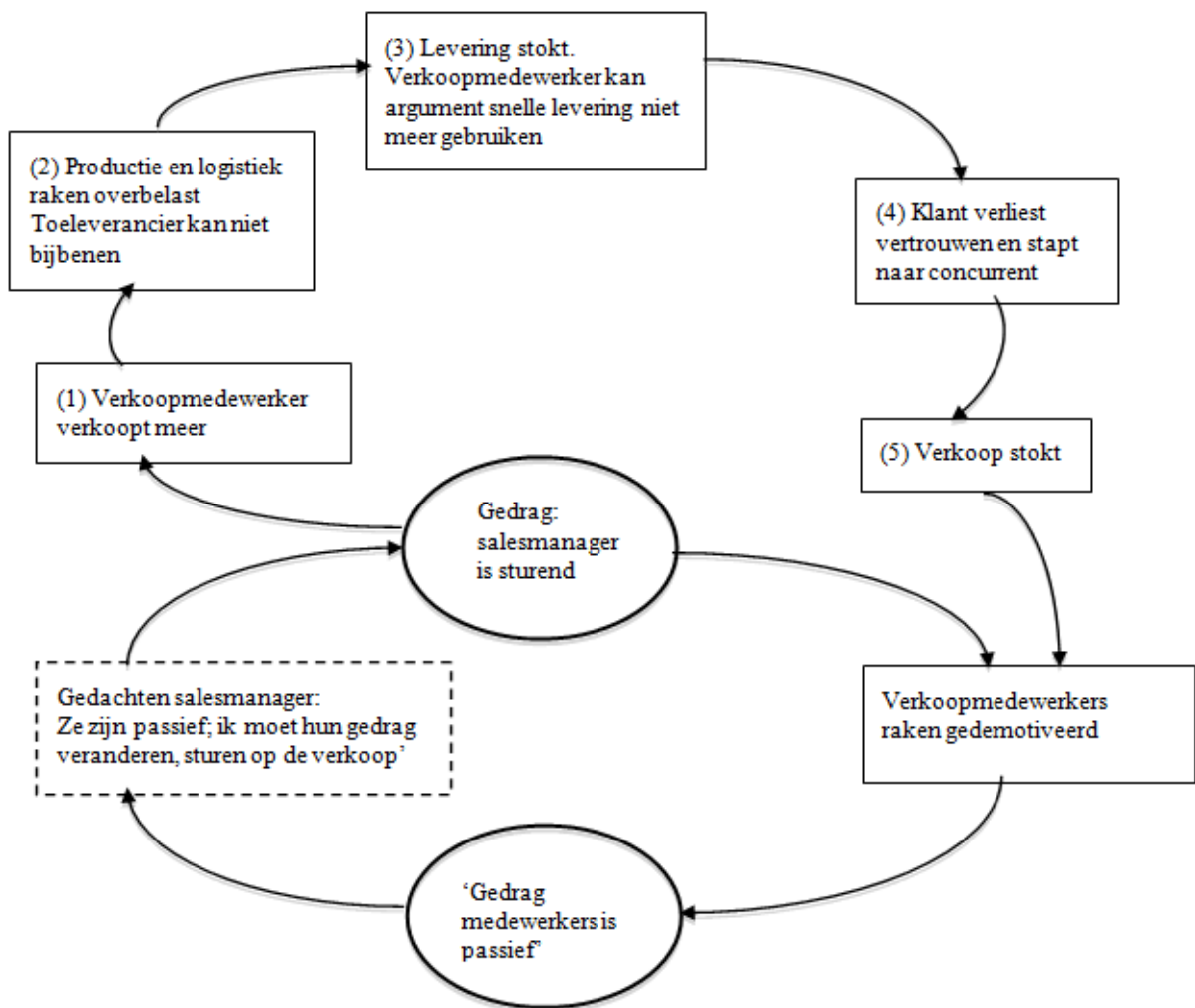
Onder druk van de directie wil de manager van de salesafdeling van een productie- en verkooporganisatie het aantal verkopen verhogen. Er mag ook best wat meer initiatief en 'gezonde competitie' komen op de wat ingeslapen afdeling. Dus spreekt de manager de verkoopmedewerkers aan op hun gedrag en introduceert individuele 'sales targets'. Maar na een tijdje blijkt het aantal verkopen nauwelijks toe te nemen en de verkoopmedewerkers stellen zich nog steeds passief op.



Deze situatie lijkt erg op die in het plaatje van Ardon. Maar de conclusie dat het probleem een te sterk sturende manager is, die in een reflex reageert op passieve en afhankelijke medewerkers, zou hier te kort door de bocht zijn. In werkelijkheid ontstaat er een tweede patroon:

1. Nadat de salesmanager de nieuwe targets heeft ingevoerd, gaan de verkoopmedewerkers aan de slag. Zij weten inderdaad meer verkopen te realiseren. Ze leren daarbij dat één van de beste verkoopargumenten een snelle levering is: als ze een snelle levering garanderen, weten ze de klant weg te pikken van de concurrent en hun targets te halen. Productie en logistiek zouden zo'n snelle levering voor elkaar moeten kunnen krijgen. Maar de verkoopmedewerkers beseffen niet dat hun collega's hetzelfde verkoopargument hebben ontdekt. Ook zij zeggen een snelle levering toe aan klanten. Omdat de manager onderlinge competitie en individuele targets heeft ingevoerd, vertellen de medewerkers elkaar hun strategie niet.
2. Er wordt nu meer verkocht en de levering moet sneller. Daardoor raken de afdelingen productie en logistiek overbelast. Zij gaan protesteren omdat de toegezegde levering niet haalbaar is. De voorraad bij toeleveranciers raakt langzaamaan uitgeput.
3. Hierdoor stakt de levering. De verkoopmedewerkers kunnen nu het strategische argument van een snelle levering niet meer gebruiken.
4. De klant krijgt zijn product niet tijdig geleverd, verliest het vertrouwen in het bedrijf stapt over naar de concurrent. Ook andere potentiële klanten krijgen lucht van het verhaal.
5. Daardoor wordt het nog moeilijker voor de verkoopmedewerkers om hun targets te halen, hoewel de druk daarop blijft. Ze raken gedemotiveerd en worden passief. Dat zet de salesmanager ertoe nog harder te sturen op targets.

Als we dit verhaal in een plaatje zetten, dan wordt zichtbaar dat er nog een tweede cirkel vastzit aan de oorspronkelijke figuur. Deze maakt dat de verkoopmedewerkers uiteindelijk gedemotiveerd raken. De *interpretatie* van de manager is vervolgens dat medewerkers 'nog steeds passief zijn' en dat er 'dus harder moet worden gestuurd'.

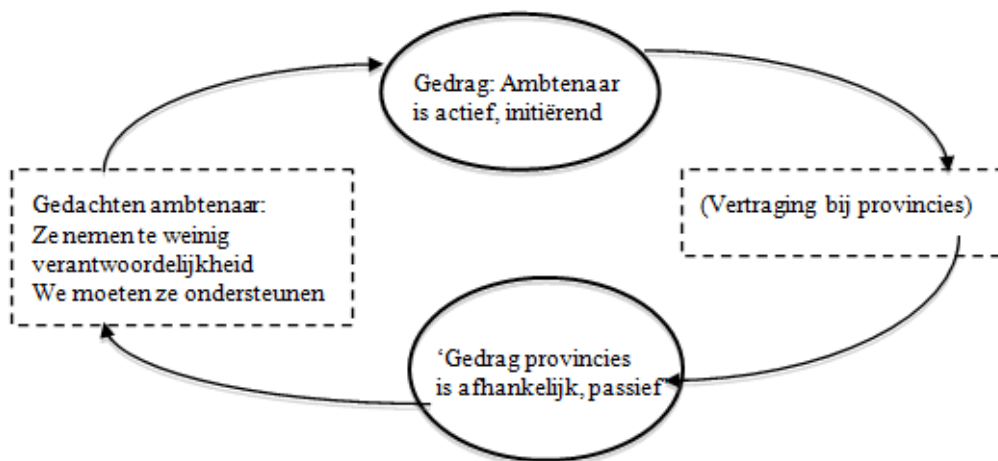


'Passiviteit onder medewerkers' zou hier een verkeerde interpretatie zijn van een veel ingewikkelder situatie. Alleen maar kijken naar de vicieuze cirkel tussen de manager en de medewerkers zet hier weinig zoden aan de dijk. Tegelijkertijd, het sturende handelen van de salesmanager helpt natuurlijk ook niet echt. Maar het lijkt in deze situatie veel zinnvoller om als salesmanager je beslissingen en manier van sturen te gaan zien in het licht van het *hele systeem*, in plaats van je te beperken tot de salesafdeling. Bovendien zou het in deze organisatie goed zijn om te werken aan de onderlinge communicatie en samenwerking tussen afdelingen.

In de overheidssector zijn soortgelijke vicieuze cirkels te vinden. Daarbij is vaak een hele keten betrokken, zoals het tweede voorbeeld illustreert.

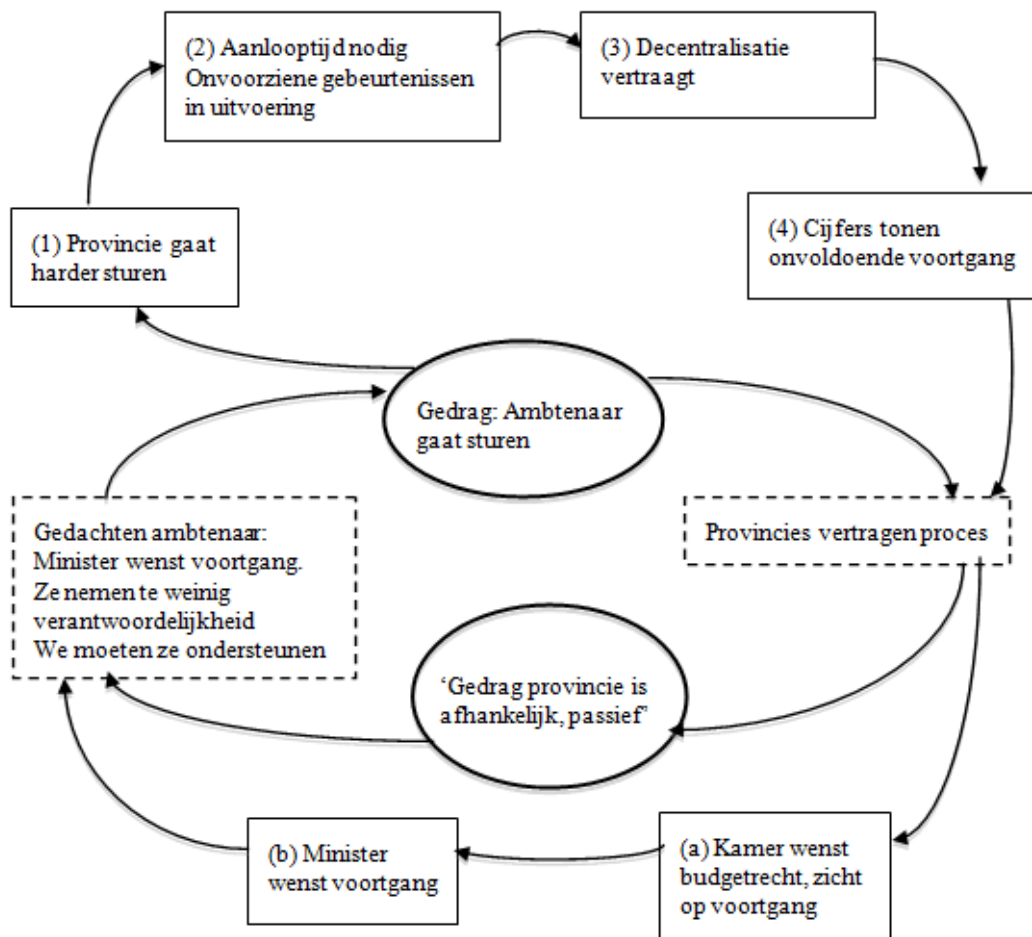
Een voorbeeld in de overheidssector:

Het rijk besluit taken te decentraliseren naar provincies. Sturing moet vanaf nu plaatsvinden op basis van cijfers over de doelrealisatie, en niet op details en op de procesaanpak. Het is aan het ministerie om deze decentralisatieslag te realiseren, maar dat gaat langzaam. De provincies nemen weinig initiatief en verantwoordelijkheid. De ambtenaren van het ministerie voelen de druk van de minister om met resultaten in de vorm van cijfers te komen. Dus gaan ze meer sturen: ze schrijven voor wat er moet gebeuren en aan welke voorwaarden de taken moeten voldoen. Eigenlijk handelen ze dus in strijd met de gedachte van decentralisatie. Verbeeld in een plaatje zou deze situatie er als volgt uitzien:



Ook deze situatie komt overeen met het plaatje uit het artikel van Ardon. Maar ook hier gebeurt er op de achtergrond van alles. De ambtenaren van het ministerie hebben niet alleen te maken met de provincies. Zij hebben ook te maken (b) met een minister die voortgang wil zien. Die minister zit vast in (a) een relatie met een kabinet en een Tweede Kamer die resultaten, cijfers wensen. En anders weten ze nog wel andere mogelijkheden om de gereserveerde gelden te besteden in deze economisch moeilijke periode. Dit alles maakt dat de ambtenaren van het ministerie de provincies meer gaan sturen.

1. Ook de provincies op hun beurt hebben niet alleen te maken met de ambtenaren van het ministerie. Gemeenten en waterschappen spelen een belangrijke rol in de realisatie van de decentralisatie. Provincies voeren daarover de regie. Dat betekent dat provincies mede afhankelijk zijn van de gemeenten en waterschappen om de voortgangscijfers aan te leveren die de ambtenaren van het ministerie wensen. De provincies ondernemen al het mogelijke om de decentralisatie te realiseren.
2. Maar het proces heeft aanlooptijd nodig voordat de resultaten zichtbaar worden. Bovendien gebeuren er in de uitvoering door gemeenten en waterschappen allerlei onvoorziene dingen.
3. Dat vertraagt de decentralisatie.
4. Als de provincies nu de cijfers zouden leveren die de ambtenaren (en de minister en de Tweede Kamer) willen hebben, dan zou de decentralisatie ten dode opgeschreven zijn. Immers, dat zou de vrees van de minister bevestigen dat er onvoldoende voortgang is. En het zou de gedachte bij de Tweede Kamer bevestigen dat nog meer geld pompen in het decentralisatieproces zinloos is. Dus kiest de provincie voor de enige strategie die nu zinvol lijkt: vertragen. Verschillende ambtenaren van het ministerie interpreteren dit als afwachtend, passief gedrag en gaan in reactie daarop harder sturen.



Ook hier zijn het niet (alleen) de ambtenaren die zelf vertraging onder provincies oproepen. En ook hier is de interpretatie 'provincies nemen weinig initiatief' te snel door de bocht. Ook hier zet alleen te kijken naar de vicieuze cirkel tussen ambtenaren en provincies weinig zoden aan de dijk om de vermeende passiviteit onder provincies op te lossen. Het hele patroon kan pas worden doorbroken als ambtenaren, kabinet en Tweede Kamer begrijpen dat hun focus op resultaten in de vorm van cijfers een vertekend beeld geven van wat provincies en gemeenten hebben ondernomen en als de minister de Tweede Kamer tevreden weet te stellen met informatie over het procesverloop.

De vicieuze cirkels kunnen dus best ingewikkeld zijn. Passiviteit of afhankelijkheid onder medewerkers kan maar schijn zijn, of het gevolg van heel andere gebeurtenissen. De cirkel tussen de salesmanager en de verkoopmedewerkers wordt mede veroorzaakt doordat de afdelingen productie en logistiek en de toeleveranciers in de knel kwamen waardoor de levering vertraagde. De cirkel tussen de ambtenaren van het ministerie en de provincie wordt mede veroorzaakt door de druk op cijfers vanuit de Tweede Kamer en de onvoorziene omstandigheden waarmee gemeenten werden geconfronteerd in de uitvoering. Met andere woorden: vaak is een hele keten van betrokken actoren mede aanleiding tot het ontstaan van de vicieuze cirkel. Dit wordt ook wel *imbrication* genoemd (vrij vertaald: 'overlap'. Peirce, 1940, 1955; in Taylor & Van Every 2011). De salesmanager, verkoopmedewerkers, ambtenaren en provincies handelden vanuit hun eigen referentiekader heel logisch en strategisch. Maar zij overzagen de overlappende relaties met andere afdelingen of instanties onvoldoende.

De cirkel doorbreken

De vicieuze cirkel beperkt zich dus vaak niet tot een tweespel tussen een manager en zijn ondergeschikte(n), maar is ingebed in een spel tussen verschillende betrokkenen die afhankelijk zijn van elkaar. Deze betrokkenen reageren niet puur in een reflex op elkaar maar handelen vanuit doelgerichte en beredeneerde overwegingen. Ieder heeft zijn eigen agenda in het gezamenlijke spel. Bovendien hebben betrokkenen altijd ervaringen met elkaar ontwikkeld. Ze hebben op een bepaalde manier met elkaar leren omgaan, leren 'manoeuvreren' om hun doel te bereiken. Ze schatten de situatie in en maken keuzes. De onbedoelde uitkomst daarvan zijn vicieuze cirkels zoals beschreven in het artikel van

Ardon.

Het doorbreken van deze cirkels vraagt een open en onderzoekend perspectief:

1. *Niet diskwalificeren maar waarderend onderzoeken*: Door —al dan niet terecht—medewerkers te diskwalificeren als ‘passief en afhankelijk’ en de manager als ‘passiviteit oproepend’, is het moeilijk om nog alternatieve verklaringen te zien. Om de cirkel te doorbreken is een ander perspectief nodig: een waarderend perspectief dat de redeneringen en keuzes van managers en medewerkers onderkent en onderzoekt en hen niet reduceert tot reflexief handelende wezens.
2. *Niet denken in tweespel maar denken in ketens en afhankelijkheden*: vicieuze cirkels maken vaak onderdeel uit van grotere patronen. Het is dan zinvol om niet alleen het tweespel tussen manager en medewerkers eruit te lichten. Verstandiger is om te onderzoeken hoe hun keuzes en hun handelen mede in de tang worden gehouden door anderen in de keten van afhankelijkheidsrelaties. Dat betekent kijken welke andere actoren en gebeurtenissen maken dat managers en medewerkers zich gedragen zoals zij zich gedragen.
3. *Niet alleen interventie in tweespel maar integrale oplossingen ontwikkelen*: Als de vicieuze cirkel onderdeel uitmaakt van een breder patroon, biedt het samen bespreken van de cirkel tussen manager en medewerkers onvoldoende soelaas. Het is dan nodig om *integrale* oplossingen te ontwikkelen die het hele patroon helpen veranderen.

Renate Werkman is zelfstandig onderzoeker en adviseur; zij promoveerde in 2006 op [Werelden van Verschil](#) over verandering.

10 Reacties

Leon Dohmen — [10 mei, 2011](#)

In een organisatie worden nu eenmaal keuzes gemaakt (of in managementtaal: besluiten genomen) die ‘winnaars’ en ‘verliezers’ opleveren. Een besluit (of keuze) om een nieuw IT-systeem in te voeren, een fusie aan te gaan of om activiteiten uit te besteden of te centraliseren zal door sommige managers en medewerkers als een kans worden gezien, terwijl anderen zich slachtoffer of verliezer voelen. Die context dien je te kennen om intenties (en gedrag) te kunnen plaatsen.

Die context kun je niet creëren in een workshop of leiderschapsprogramma wat vaak als instrument of oplossing wordt voorgesteld. Die context dat is wat er elke dag op de werkvloer gebeurt en die zit boordevol (verborgen) moraal. Naud van der Ven verwoordt dat heel erg mooi in zijn blog. Ik citeer uit zijn blog:

“... Arbeidsomgevingen, hoe technisch of kapitalistisch ook, zijn barstensvol geladen met morele interacties. Mensen bemoedigen elkaar, vernederen elkaar, zien elkaar niet staan, nemen elkaar klussen uit handen. Het is niet voor niks dat de gemoederen emotioneel hoog op kunnen lopen naar aanleiding van soms futiele gebeurtenissen, of dat weerstand raadselachtig diep verankerd zit. Dat gaat vaak terug op jarenlange menselijke interactie, op moraal dus.... Het oppervlakkig beroeren van die morele dimensie via creatieve workshops, heisessies en verleidelijke opleuking zet weinig zoden aan de dijk. Die activiteiten raken de werkelijke interactie niet, omdat de echte werkelijkheid tegelijkertijd alledaagser is én meer moreel en emotioneel beladen. Zo is immers de werkelijkheid....”

De gehele blog is te lezen via onderstaande link:

<http://naudvanderven.blogspot.com/2010/05/moreel-geladen-technocratie.html>

Steven de Groot — [10 mei, 2011](#)

Dag Renate. Ik ben bekend met je werk via oud-collega Elvi van Wijk. Ik herken de opinie van Leon dat context moeilijk te wijzigen is.

Bij IVA (Univ Tilburg) en nu bij KULTIFA werken met CMO-configuraties (Context-Mechanismen- Outcome) om patronen (onderstroom + bovenstroom) en de verschillende werkelijkheden binnen organisaties in organisatie te duiden in drie dimensies, lagen of niveaus van werkelijkheid:

1. het empirische (ervaringen, indrukken, percepties) die we

- middels de verhalen optekenen en verspreiden;
2. het 'feitelijke' (evenementen, toestanden die in tijd en ruimte bestaan);
 3. het 'niet-feitelijke', 'reële' of het 'diepe' niveau (meer duurzame structuren, generatieve mechanismen, krachten, tendensen), die we middels de CMO-configuraties weergeven.

Door met organisaties hun eigen CMO's op te tekenen, – met oog voor de de 'morele intercaties' die Leon noemt -, hen zelf te laten 'morrelen' aan de C, ontstaan nieuwe configuraties.

zie verder:

<http://www.kultifa.nl/Hun%20zien%20het%20verkeerd.pdf>

NB mooie bijdrage, nuttige voor al die organisaties die gevangen zitten en zelf gecreeerde patronen.

Gr Steven de Groot

KULTIFA | <http://www.kultifa.nl>

corrinne goenee — [10 mei, 2011](#)

Actief en initierend gedrag nodig? Begin bij het begin, diep van binnen. Laat medewerkers uitvinden waar ze voor staan, waar ze heen willen en hoe ze dat kunnen realiseren. Daar krijg je intrinsieke motivatie van, een hele sterke drive om iets voor elkaar te krijgen. Dan gaan mensen ook over de eerste hobbels heen... Dat kan via een vorm van 'personal branding' (bij in-company projecten noemen wij het 'performance branding'). Kijk op <http://www.performance-branding.nl>. Het werkt. Gegarandeerd.

vincent vroomland — [10 mei, 2011](#)

Het probleem is natuurlijk dat er zoveel aspecten bij veranderingstrajecten meespelen dat een analyticus er alle kanten mee uit kan. Met soms even weinig succes als de arme manager die tot verandering besloten heeft. Bij Arend Ardon gaat het maar om een kleine zaak: hoe stel je je op bij de introductie van je besluit bij de medewerkers. Iena Pol stelde al eerder in haar bijdrage dat dat mis kan gaan: de manager moet eerst in de spiegel kijken naar zijn eigen inzet en met name naar het dwingende karakter ervan (Wilt u ander gedrag van uw medewerkers?). Dat leidt vanzelf tot botsingen en weerstand zoals Renate Werkman niet alleen hier maar ook en heel interessant op haar homepage (onderzoekenadvies.org) en op haar blogpagina schrijft. De rode draad bij alle drie de auteurs lijkt me dat de beschreven gebruikelijke gang van besluitvorming tot een confrontatie leidt dan wel vanwege de eerder door managers binnen een bestaande structuur en cultuur opgedrongen "learned helplessness" van de medewerkers (Muijen/Werkman), dan wel vanwege bijkomende en niet eerder bedachte gevolgen zoals Renate terecht aangeeft. Maar dan gaan de rol van visie en methodiek door elkaar heen lopen. Een zeepkistmeeting of een workshop werkt alleen bij kleine zaken. Bij grotere zaken kan je beter waarderend onderzoeken. Of kan het nog beter? Waarom zou je de medewerkers het zelf niet laten onderzoeken? Vanuit een visie dat niet alleen managers maar ook medewerkers volwassen zijn in hun denken en handelen lijkt de dialoogvorm van Boonstra het meest belovend. Maar daarover is methodisch nog veel uit te zoeken. Een diagnose-werkgroep van medewerkers zelf? Eigen presentaties van voor- en nadelen door medewerkers en leidinggevend? Op basis van goede informatie vooraf? Vanuit de visie dat medewerkers onderbenut worden in meedenken zou het goed zijn een reeks methodische praktijkvoorbeelden te zoeken. En los daarvan zou een vernieuwing van de scholingsprogramma's voor managers ook welkom zijn. Een klein voorbeeld van de combinatie van een kleine en grote zaak. De 06-klachtcentrale van een immens technologisch bedrijf had veel last van "onheuze behandeling" door klanten. De achterliggende factoren waren dat er inderdaad te snel nieuwe onvoldoende geteste diensten en producten werden verkocht en dat de reparatieafdelingen de boel niet konden bijbenen. Op de 06-centrale werd gewerkt met beloningen voor snelle klachtafhandeling. Maar de moraal was beneden peil en vermijdinggedrag en verzuim ver boven peil. Mijn advies ging twee kanten op. 1 – De kleine zaak was de beloning niet alleen meer op de snelheid van klachtafhandeling te richten maar ook de belastbaarheid van de medewerkers (een workshop omgaan met agressie en iets tegendraads, dat erg goed werkte: de grofste belediging leverde voortaan een bos bloemen op). 2 – De grote zaak was de invoering van directe contacten en wederzijdse dialogen tussen de 06-, de verkoop-

en de reparatieafdelingen. Dat laatste was natuurlijk de doorslaggevende oplossing, maar dat duurde wel een jaar.

Paul Jansen — [10 mei, 2011](#)

Renate, mijn complimenten voor je uitstekende artikel en de toegevoegde waarde daarvan: met name de drie principes voor een "open en onderzoekend perspectief" slaan m.i. de spijker pragmatisch op de kop. Daar voeg ik aan toe dat juist deze drie punten de kern van het individuele 'paradigma' (incl. geloof en overtuiging) van elke betrokken persoon raken, en vaak het effect van 'denk niet aan blauw' zullen opleveren. Ten diepste ligt aan elke vicieuze cirkel een impliciete, onbewuste afspraak ten grondslag tussen elk van de betrokken mensen, en die is vaak onderdeel van een individueel 'wereldbeeld' over hoe de dingen nou eenmaal zijn en lopen... dat men impliciet ook deelt. Blijft echter staan dat een vicieuze cirkel op grond van een onderzoekend perspectief (paradigma) op basis van de drie door jou genoemde punten een veel betere garantie geeft voor dynamiek en succes dan het onbewust over-en-weer elkaar versterkende gedrag (look what you made me do) dat organisaties inert maakt en houdt.

Arend Ardon — [10 mei, 2011](#)

Beste Renate,

Dank je voor jouw bijdrage. Die vraagt natuurlijk om een reactie. Mooi om verschillende perspectieven op deze hardnekkige vraagstukken los te laten. Ik ben het helemaal eens met jouw pleidooi voor waardierend onderzoeken. We zullen het erover eens zijn dat mensen maar zelden moedwillig situaties taaie maken. En dat maakt het interessanter, want er bestaan desondanks taaie situaties. Kennelijk doen we met elkaar dingen waarmee we onbedoeld situaties creëren die we niet nastreven. En moet je zulke situaties nu vooral in het klein en dichtbij (op microniveau) proberen op te lossen of via de brede systeemanalyse (macroniveau). Of misschien allebei? Volgens mij gaat daarover het debat.

Jouw aanvullingen liggen vooral op twee vlakken.

1. Je geeft aan dat de vicieuze cirkels vaak deel uitmaken van een omvangrijker systemisch patroon.

Dat is natuurlijk regelmatig het geval. Jouw voorbeelden spreken tot de verbeelding en sluiten aan bij gangbare zienswijzen in de systeemdynamica. Als leidinggevend en medewerkers er ondanks hun onderzoek op microniveau niet uitkomen, kan het de moeite lonen hun onderlinge interacties in een breder (macro)verband te zien. Maar ik plaats daar wel een kanttekening bij.

Neem jouw volgende analyse: 'Zij hebben ook te maken (b) met een minister die voortgang wil zien. Die minister zit vast in (a) een relatie met een kabinet en een Tweede Kamer die resultaten, cijfers wensen. En anders weten ze nog wel andere mogelijkheden om de gereserveerde gelden te besteden in deze economisch moeilijke periode.'

De analyse klinkt robuust. En waarschijnlijk is die nog verder uit te breiden. Want hoe is bijvoorbeeld de economisch moeilijke periode ontstaan? Welke krachten spelen daarbij een rol? Maar gedragsverandering op microniveau is al zo ingewikkeld. Als mijn individuele situatie van zo veel partijen en factoren afhankelijk is, zakt de moed me als individuele speler al in de schoenen om verantwoordelijkheid te nemen voor verandering. Het bystander effect ligt op de loer (vandaag nog een interessant artikel in NRC next): met hoe meer mensen ik de verantwoordelijkheid deel, hoe minder verantwoordelijk ik me persoonlijk voel.

Ik vind het daarom altijd de kunst om op zoek te gaan naar de concrete hefbomen op microniveau. Waar kan en wil ik bijdragen aan het doorbreken van taaie situaties, binnen mijn invloedssfeer? En als we daarmee niet verder komen, samen bespreken waar 'em de kneep zit en zonodig een of meer 'schillen' opschuiven.

2. Je beschrijft dat 'managers maar vooral ook medewerkers zich niet slechts reflexief gedragen, maar doelgericht en beredeneerd op basis van de kennis die zij hebben.'

Dat is een interessante. Je raakt hier aan het actuele discours over de rationeel handelende mens versus de relatief onbewust en automatisch handelende mens. Neurowetenschappers als Victor Lamme (De vrije wil bestaat niet) doen ons geloven dat ons gedrag grotendeels onbewust en automatisch verloopt en dat de ratio maar van beperkte invloed is op ons gedrag. Ik kan daarvan de consequenties nog niet goed overzien. Mijn eigen onderzoek (we hadden dezelfde promotor) toont aan, in navolging van Argyris, dat we in ieder geval in spannende en ongemakkelijke situaties terugvallen op onze automatische piloot. En in de taaie situaties waarover we hier spreken voelen we ons al gauw ongemakkelijk. En die automatische piloot laat ons vaak gedrag vertonen waarmee we juist niet onze doelen bereiken. We roepen dan gedrag op

waarover we ons vervolgens beklagen: ze zijn ook zo reactief, afwachtend, enzovoort. En dan geloof ik heilig in de vraag (op microniveau) 'hoe draag ik bij aan de taaheid?'

Ik roep ook andere auteurs (onderzoekers, managers, medewerkers, adviseurs) van harte op een bijdrage te schrijven over dit onderwerp (artikel, column, reactie op een bijdrage). De kennis hebben we wel, maar wat werkt nou echt in de praktijk?

Arend Ardon

<http://www.doorbreekdecirkel.nl>

Saskia Buis (Culture Sense) — 11 mei, 2011

Renate,

Dankjewel voor weer een prachtige uiteenzetting over patronen, systemen en cirkels. Ik ben een fan van jouw open, onderzoekende houding, ik denk dat de oplossing hem vooral daarin zit.

Microniveau versus macroniveau, debat? Het valt me op dat veel schrijvers veranderprocessen voornamelijk vanuit de ratio benaderen. Veel veranderkundigen lijken te geloven in de maakbaarheid en controleerbaarheid van complexe systemen. Wanneer we het systeem uitpluizen en in een schema weergeven, zo lijkt het, geeft ons dat handvatten om technische interventies te plegen. Wat ze vergeten, is dat de systemen worden gemaakt door mensen, en dat mensen eigenlijk helemaal niet zo logisch en beredeneerd te werk gaan. Mensen hebben gevoel, emoties en een onderbewuste dat het grootste deel van hun daden bepaalt. Denken gaat heel snel, maar gevoel is een langzaam systeem.

Volgens mij zijn complexe situaties inherent aan de complexe wereld waarin we leven. Hoe we denken over wat ons overkomt, bepaalt wat we erover voelen (lees Byron Katie). De situaties worden "taai" door de verhalen die we erover maken. We denken dat we met ons hoofd deze situaties onder controle kunnen krijgen. Maar die controle is een illusie. We kunnen in heel veel gevallen gewoon niets doen aan wat er om ons heen gebeurt. Wellicht is het verstandiger om te leren omgaan met het besef dat controle een illusie is. Maak mensen sterker in hun gevoel, leer ze meer te vertrouwen op hun intuïtie. Denk inderdaad meer in termen van grotere systemen, en stuur op verbinding in plaats van competitie.

Systeemdenken helpt wel. Het maakt dat onze bescheiden rol in het grote geheel gemakkelijker te accepteren is. In plaats van dat dat inzicht ons verlamt (Arend Ardon), kan het ook troost geven. Mensen laten voelen dat ze onderdeel uitmaken van een groter geheel, kan het verschil maken in hoe ze hun situatie ervaren. In het beste geval zal deze bewustwording gevoelens van compassie en verantwoordelijkheid voor de medemens veroorzaken. Daardoor is het bijvoorbeeld minder waarschijnlijk dat de salesmanager geen oog heeft voor de overbelasting van de verkoopmedewerkers. Dit klinkt misschien soft, maar waarom zou je op je werk voor je collega's minder compassie hebben dan thuis voor je kinderen?

Opvallend, maar niet verbazend dus dat heel veel problemen te herleiden zijn naar slechte communicatie. Want wie zich niet verbonden voelt met medewerkers van een andere afdeling, gaat ze ook niet vragen of ze het eens zijn met de hoeveelheid werk die je ze bezorgt. Communiceren komt eenvoudigweg niet in je op als het je niet kan schelen dat de ander last van je zou kunnen hebben.

Leon Dohmen schrijft: "...Het oppervlakkig beroeren van die morele dimensie via creatieve workshops, heisessies en verleidelijke opleuking zet weinig zoden aan de dijk. Die activiteiten raken de werkelijke interactie niet, omdat de echte werkelijkheid tegelijkertijd alledaagser is én meer moreel en emotioneel beladen. Zo is immers de werkelijkheid..."

Zo is de werkelijkheid van Leon Dohmen. Ik ben het niet met hem eens. Ieder mens heeft een eigen wereld van sensaties, gedachten, gevoelens, emoties en een onderbewuste. Maar ik geloof dat het wel degelijk mogelijk is om met workshops en trainingen aan die diepere laag toe te komen. Dan moet dat wel de intentie zijn van degene zijn die de opdracht gaf voor het volgen van die workshops en trainingen. Want vaak is impliciet de boodschap dat alles moet veranderen, behalve de situatie zoals hij is. Want het bangst voor verandering zijn de managers die het hardst roepen dat het anders en beter moet. Verander de wereld, begin bij jezelf, is nog steeds een waarheid als een koe. En ook managers hebben alleen echt controle over dat microniveau, toch?

Renate Werkman — 11 mei, 2011

Dank voor de uitgebreide en zinvolle reacties. Volgens mij komen we nu samen meer tot de kern van de discussie. Ik haal een aantal kernvragen uit de discussie:

1. Het mensbeeld: handelen mensen nu rationeel en bewust of reflexief en onbewust?

Arend stelt in zijn reactie dat mensen in taaie, spannende, ongemakkelijke situaties terugvallen op automatisch gedrag en verwijst naar neurowetenschapper Lamme's boek 'De vrije wil bestaat niet'. Hier raken we de aloude paradigmadiscussie tussen determinisme en voluntarisme. Een deterministisch perspectief zou stellen dat natuurwetten alle handelen bepalen en er (dus) geen vrije wil is. Een voluntaristisch perspectief veronderstelt dat mensen zelf actief hun eigen omgeving vormgeven.

Stellen dat vrije wil niet bestaat impliceert dat het muizenrad niet kan worden veranderd. Immers, dat zou juist impliceren dat vrije wil bestaat. Is dan 'stap uit het muizenrad' een contradictio in terminis, of een ultiem voorbeeld van voluntarisme? Volgens mij hangen we beide stiekem toch een voluntaristisch perspectief aan. Immers, zoals Paul ook indirect lijkt te zeggen als ik hem tenminste goed begrijp, alleen een voluntaristisch perspectief laat dynamiek en succes toe.

2. Dan is een tweede thema de omvang van vraagstukken. Arend hanteert in zijn reactie het onderscheid van micro en macro. Met micro verwijst hij dan naar de relaties tussen bijvoorbeeld de manager en de medewerkers. Met macro naar de bredere context waarvan zij afhankelijk zijn. Hij vraagt zich vervolgens af waar macro eindigt en of problemen dan nog wel hanteerbaar zijn. Hij pleit er vanuit die argumentatie voor om op microniveau te zoeken naar hanteerbare hefboomen. Vincent heeft het op dezelfde manier over de 'kleine' zaak en de 'grote' zaak. In zijn mooie voorbeeld pleit Vincent voor een aanpak van beide niveaus met een bij dat specifieke niveau aansluitende benadering.

Ik vraag me af het onderscheid micro-macro zo sec te maken is. Want vanaf wanneer wordt het macroniveau dan een niveau waarop je niet meer met mensen te maken hebt maar met onaanraakbare abstracties? Ambtenaren en ministers zijn ook mensen en druk bezig met thema's als 'ambtenaar 2.0' en 'samenleving 3.0'. Sommige zijn verrassend benaderbaar. Een Tweede Kamer lijkt misschien een bastion maar is ook een los samenhangend geheel van individuen met heel verschillende opvattingen, die hun oren graag te luisteren leggen in de maatschappij om munitie te verzamelen voor politiek debat. Ze staan allemaal met hun e-mailadres op het internet. Maar natuurlijk heeft Arend gelijk dat je zo haast tot in het oneindige door zou kunnen gaan. Dus moet je ergens de grens trekken. Het voorbeeld van Vincent vind ik daar mooi en hanteerbaar, al duurde het een jaar.

Interessanter is misschien dat als je goed kijkt, alle betrokken actoren vaak vastzitten in dezelfde bizarre 'microniveau' autoriteitsrelaties: niet alleen de ambtenaren sturen de provincies harder, maar de minister stuurt de ambtenaren harder, de Tweede Kamer stuurt de minister harder etcetera. Het is een veelheid van autoriteits- en afhankelijkheidsrelaties die in elkaar grijpen. Elk patroon is ingebed in een hele serie soortgelijke patronen in de hiërarchie of in afhankelijkheidsrelaties. Geen van de betrokkenen handelt in een vacuüm maar praat met veel verschillende anderen tegelijk. Dat is imbrication zoals communicatiewetenschapper Taylor beschrijft. Hoe los je dan de problemen waarmee zij zich geconfronteerd zien in een vacuüm op, door je te beperken tot het microniveau?

3. Daarmee kom je al op de vraag 'wat werkt' in de praktijk. Ik onderschrijf Paul's mening dat elk van de in elkaar grijpende vicieuze cirkels het geloof en de overtuiging van de verschillende betrokkenen reflecteren en laten zien hoe ze elkaar in de tang houden. Absoluut spelen daarin gevoel en emoties een belangrijke rol zoals Saskia benadrukt. In de cases waren dat competitie, teleurstelling en demotivatie. Van daaruit denk ik dat de opgave erin ligt om de individuele en gedeelde verhalen en de keuzes die mensen daaruit maken te begrijpen en erkennen, en te onderzoeken waar ze op elkaar aangrijpen en botsen. Het reconstrueren en veranderen van dat verhaal kun je niet alleen, daarvoor heb je anderen nodig. Dus met de mensen zelf, in dialoog zoals Vincent en Steven suggereren. Ik kan me wel vinden in het standpunt dat het lastig is als je

mensen uit de context van hun werkelijke interacties haalt. Daarmee onderschrijf ik deels het standpunt van Leon. Maar er zijn ook manieren en methoden die erop zijn gericht reflectie en leren direct te koppelen aan de werkcontext. Actieonderzoek vind ik in dat kader interessant als manier om in de reguliere werkcontext en samen met de mensen om wie het gaat in het dagelijkse werk patronen boven water te halen en nieuwe verhalen te cocreëren. Verder herhalen mensen die veel met elkaar samenwerken ook in de context van een workshop of training hun onderlinge interactiepatronen vaak wel. De kunst is dan dat te herkennen en erop aan te grijpen.

Blijft de vraag of we menselijk handelen nu zouden moeten begrijpen en benaderen als synapsen, als resultante van ons endocriene stelsel, of als gedragspsychologisch, communicatiewetenschappelijk, filosofisch of politiek/machtsvraagstuk. Of misschien vanuit het perspectief dat elk een boeiende invalshoek biedt die het onderzoeken waard is maar niet alomvattend want aangrijpend op verschillende niveaus van gedrag en van de vraag? Die vraag laat ik voor vanavond graag aan een ander. Overigens heeft de FILOSOF Dr. Thomas Muller van de UU een flinke subsidie gekregen om te onderzoeken of vrije wil al dan niet bestaat;-

Goede nacht,

Renate Werkman

<http://www.onderzoekenadvies.org/>

<http://renatewerkman.blogspot.com/>

Arend Ardon — 17 mei, 2011

Beste Renate,

Ik weet niet helemaal zeker of het actuele discours over onbewust vs doelgericht/rationeel gedrag helemaal te relateren is aan het veel oudere voluntarisme-determinisme debat. Vooral omdat er nieuwe (brein)onderzoeksmethoden mogelijk zijn die tot nieuwe inzichten leiden.

Maar als we dan toch die relatie leggen, geloof ik in een combinatie van beide benaderingen. Als het spannend wordt, gaan we op de automatische piloot en springen we in het muizenrad. Als we vervolgens de rust nemen om te reflecteren en de emotie verlagen, kunnen we leren hoe we de situatie zelf in stand houden. Dat is wat ik zie in mijn onderzoek en adviespraktijk.

Maar ik moet eerlijk zeggen, het werk van de breinonderzoekers maakt me wat onzeker. Ze kunnen gewoon in je hoofd kijken en objectief meten wat er gebeurt. En wij als praktijkonderzoekers kijken wat er gebeurt, praten met mensen, doen misschien een enquête en komen zo tot onze bevindingen. Ik ben benieuwd waar filosoof Muller op uitkomt!

Arend Ardon

<http://www.doorbreekdecirkel.nl>

D. van Beek — 12 juni, 2011

Dank voor een ieders waardevolle teksten en inzichten. De hele discussie over organisatieverandering en transformatie is volgens mij ook terug te voeren op ons beeld van organisaties en vanuit verander- en organisatiekundig perspectief de maakbaarheid ervan (inclusief de maakbaarheid van management dat veranderingen moet doorvoeren). Het is moeilijk te zeggen hoe dat beeld bij mij is ontstaan, in elk geval in mijn eigen hoofd. Het beeld wat ik gaandeweg mijn loopbaan, eerst als medewerker, later als leidinggevende en nu als adviseur, van een organisatie heb opgebouwd was statisch, een organisatie als instituut, een bedrijf, de buitenkant, de managementhiërarchie enzovoorts. Steeds meer begin ik te geloven dat we toe zijn aan een nieuw breed gedragen beeld en vernieuwde definitie van het fenomeen organisatie. Terug naar de essentie. 'Daar waar mensen samenwerken om doelen te realiseren' (Heijmans). Deze definitie heb ik altijd briljant gevonden vanwege zijn eenvoud, puurheid en geeft volgens mij het meest essentiële weer. Dan kan er een meer organisch en minder deterministisch beeld ontstaan over organisaties en de wijze waarop wij leiding en 'sturing' zouden kunnen geven. Dit is temeer van belang omdat (mobiel) internet i.c.m. social media hard bezig is om nog meer dan voorheen de muren van organisaties af te breken. Doorbreek de cirkel (Arend, microniveau) en kijk daarbij ook naar het systeempatroon (Renate,

macroniveau), maar laten wij niet vergeten om open te staan voor een andere kijk op organisaties (metaniveau).

Daan van Beek

<http://www.passionned.nl>

© 1997 - 2013 ManagementSite B.V.