

Hun zien het verkeerd

Over de onderstroom,
patronen & mechanismen in organisaties

Steven de Groot



Eerste druk, 2010
Tweede druk, 2019

ISBN 978 94 6301 243 0 (paperback)
ISBN 978 94 6301 244 7 (ebook)

Uitgeverij Eburon
www.eburon.nl

Omslagontwerp: Ursula Rooijackers

© 2019 Steven de Groot. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

INHOUD

INHOUD	5
VOORWOORD	7
1 INLEIDING	9
1.1 Verhalen en theorie	9
1.2 Introductie organisatiepatronen	9
1.3 In stappen veranderen van patronen	13
2 ACHT ALLEDAAGSE GEBEURTENISSEN	17
2.1 Jaarplan	18
2.2 Cultuurverandering	20
2.3 Gangen	23
2.4 ICT-project	26
2.5 Vergadering	29
2.6 Nieuwe collega	32
2.7 De dames van P&O	35
2.8 Zelforganisatie	37
3 VAN VERHALEN NAAR PATRONEN	39
3.1 Stap 1: Luisteren naar verhalen	39
3.2 Stap 2: Formuleren van de richtinggevende vraag	54
3.3 Stap 3: Duiden van patroon in context, mechanisme en outcome	68
3.4 Stap 4: Benutten en veranderen van patronen	76
NAWOORD	97
OVER DE AUTEUR	99
LITERATUUR	101

VOORWOORD

'We don't see things as they are, we see them as we are.' - Anais Nin

Voor Bert Koegler (1940 – 2009).

Van wie ik zo veel leerde en die me inspireerde en stimuleerde te gaan schrijven.

In 2008 evalueerden en monitorden we een aantal kenniscentra vanaf de eerste dag dat zij bestonden. In eerste instantie lukte ons dat niet goed. We lazen hun documenten, hoorden verhalen met een andere boodschap en zagen weer andere dingen gebeuren in die kenniscentra. Deze verscheidenheid aan signalen deed ons besluiten om een nieuwe evaluatiemethode toe te passen die ruimte laat aan die verschillende werkelijkheden. Deze methode - *Realistic Evaluation*, gebaseerd op het Kritisch Realisme - wordt in toenemende mate toegepast bij beleidsevaluaties, maar werd tot op heden nauwelijks toegepast binnen organisaties.

Organisaties worden gevormd door mensen. Mensen met hun eigen waarden, levensovertuigingen en toekomstverwachtingen. Die zich uiten in gedrag. De gedragingen van alle mensen samen in een organisatie vormen het verhaal van de organisatie. 'Zo werken we hier' hoort een nieuwkomer die een kritische vraag stelt. Als mensen langer met elkaar in een organisatie werken ontstaan bepaalde gedragspatronen. Zoals de reactie op de entree van medewerkers met nieuwe ideeën, de jaarlijkse tombola om te komen tot een nieuw jaarplan of de houding van medewerkers tegenover hun collega's bij de ondersteunende afdeling zoals P&O. Ze ontstaan vaak zonder dat we ons daar erg bewust van zijn. De meeste handelingen die mensen in het werk verrichten zijn vrijwel automatisch en gedachteloos. In grote mate is er sprake van onbewust gedrag in organisaties¹. We zijn ons niet bewust dat we dingen vanzelfsprekend en in een bepaalde volgorde doen, dat we volgens patronen werken.

Is dat erg? Patronen geven ons leven vorm. Ze voorspellen en geven ons houvast en veiligheid. Maar gelijktijdig staan ze veranderingen in de weg. Veranderingen die voor organisaties noodzakelijk zijn om tenminste continuïteit te realiseren.

¹ De Man (2003)

Om kleine of grote veranderingen in organisaties in gang te zetten, is het belangrijk om ons bewust te worden van vaak onbewust heersende patronen in organisaties. En deze patronen vervolgens te herkennen, te begrijpen en te benutten.

Hun zien het verkeerd beschrijft acht alledaagse situaties in organisaties. Misschien wel in jouw organisatie. Verhalen die organisaties vormen en medewerkers verbinden. Achter ons alledaagse gedrag en patronen in organisaties gaan vele beelden, veronderstellingen en fantasieën van mensen schuil. Beelden, veronderstellingen en fantasieën die van grote invloed zijn op hoe individuen handelen in organisaties. Om organisaties te veranderen, om interventies succesvol te laten zijn, is het noodzakelijk om de verhalen en het veelal onbewuste gedrag in organisaties en de daaruit volgende patronen te begrijpen. Dat doen we in dit boek aan de hand van zogenaamde CIMO-configuraties. Deze hebben hun waarde bewezen bij beleidsevaluaties, maar werden nooit eerder toegepast binnen organisaties. Deze wijze van patroonbeschrijving toont de causaliteit tussen wat er bewust en onbewust in een bepaalde situatie (Context) in een organisatie gebeurt (Mechanisme) met een bepaalde uitkomst (Outcome).

Dit boek is geschreven voor leidinggevenden, consultants en begeleidingskundigen anderen die zich verwonderen over waarom dingen gaan zoals ze gaan in organisaties. En zich afvragen hoe patronen ontstaan en hoe deze te ontdekken, te beschrijven en te veranderen. Ook interne consultants kunnen door middel van dit boek hun interventiemethoden uitbreiden.

Deze uitgave is de tweede druk van de uitgave die in 2010 verscheen. De diverse trainingen over patronen in organisaties en nieuwe inzichten als scriptiebegeleider van de Master Begeleidingskunde aan de Hogeschool Rotterdam hebben tot diverse aanvullingen en aanscherpingen geleid. Ik wens u veel leesplezier toe.

Bunnik, voorjaar 2019

1 INLEIDING

1.1 *Verhalen en theorie*

Om patronen in eerste instantie te leren herkennen, starten we met een kort advies. Luister! Luister naar verhalen van mensen in organisaties. Organisaties staan er bol van. En ze zijn belangrijk. Ieder mens heeft zijn eigen verhaal, zijn eigen werkelijkheid. De mens is zijn verhaal. Dus zijn verhalen goud waard. Want ze verklaren veel. De verklaring zit vaak in het verhaal. Wat en hoe iemand vertelt, zijn of haar gevoelens hierbij, het woordgebruik, de intonatie en gezichtsuitdrukking. Minder relevant lijkt in eerste instantie de objectiveerbare werkelijkheid, het (theoretisch) kader². Luisteren - en dus vragen stellen - naar verhalen helpt bij het helder krijgen van (verifieerbare) opvattingen, gebeurtenissen en emoties van mensen.

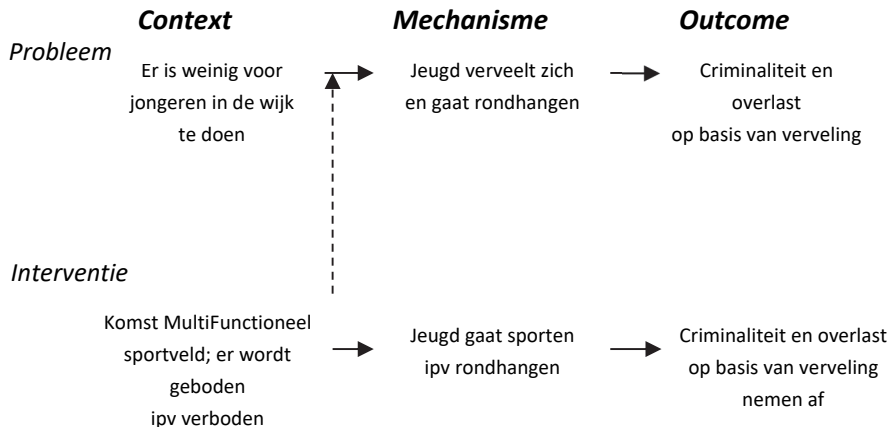
Na een korte introductie over organisatiepatronen starten we deze uitgave met acht verhalen. Verhalen die patronen tonen die veel voorkomen in organisaties. In het tweede deel proberen we door onze oogbellen naar deze verhalen te kijken. Wat gebeurt er? Is er sprake van een patroon en wat vormt dat patroon dan? Om tenslotte antwoord te geven op de vraag hoe we deze patronen benutten en veranderen.

1.2 *Introductie organisatiepatronen*

Onze ervaring is dat het denken in patronen binnen organisaties nog in de kinderschoenen staat. In deze uitgave introduceren we een methode die zijn waarde heeft bewezen bij beleidsevaluaties. Het is de methode van *Realistic Evaluation*³. Deze kenmerkt zich door het gebruik van zogenaamde CIMO-configuraties. Een configuratie, een patroon, die gevormd wordt door een bepaalde *context* (C), waarbij een dominant *mechanisme* (M) via een specifieke *interventie* (I) leidt tot een specifieke *outcome* (O). Hieronder is een voorbeeld weergegeven van een CIMO-configuratie.

² Oss (2003)

³ Pawson & Tilly (1997)



Figuur 1 Voorbeeld van een CIMO-configuratie

Ieder van de acht verhalen kent zijn eigen dominante patroon, die we vertaalden in de zogenaamde CIMO-configuraties. Wanneer we gedrag in organisaties willen veranderen en de wijze waarop we dat doen, is het onontkoombaar dat we ons verdiepen in mechanismen, de motors achter een patroon. Want bepaalde mechanismen doemen telkens weer op in organisaties. Ze maken mogelijk wat we doen, maar belemmeren tevens veranderingen die we ook willen. In deze uitgave onderkennen we drie soorten verschillende mechanismen⁴:

- **omgevingsmechanismen:** beïnvloeding door externe factoren op de werking van sociale contacten;
- **cognitieve mechanismen:** beïnvloeding door wijzigingen van individuele of collectieve kennis en percepties;
- **relationele mechanismen:** beïnvloeding van verbindingen tussen individuen, groepen en netwerken.

We hebben de meest voorkomende mechanismen beschreven in de acht verhalen over organisaties. Op basis van onze rijke advies- en onderzoekservaring en een literatuurstudie naar soorten mechanismen, zijn we tot de volgende lijst van veel voorkomende mechanismen gekomen⁵. We hebben deze ingedeeld op basis van de eerder genoemde driedeling. Verder hebben we per mechanisme aangegeven in welk verhaal deze voorkomt.

⁴ McAdam et al. (2001)

⁵ Myers (2007); Cambell (2005); Stinchcombe (2001); Hedstrom & Swedberg (1998)

OMGEVINGSMECHANISMEN	Beschreven in verhaal
<p>1. Framing: beïnvloeden door de context of taal waarin het besluit uitgedrukt wordt. Het belichten van de werkelijkheid van één kant: de kant die boodschapper óf ontvanger - al dan niet bewust - het beste uit komt.</p> <p>Reframing: veranderen van patronen in percepties.</p>	<p>2.3 <i>Gangen</i></p> <p>2.4 <i>ICT-project</i></p>
COGNITIEVE MECHANISMEN	
<p>2. Recency effect: besluiten op basis van de laatst gehoorde (recente) informatie.</p>	
<p>3. Primacy effect: besluiten op basis van een mening die men reeds had. Nieuwe informatie die niet past wordt niet gehoord of ontkend.</p>	2.2 <i>Cultuurverandering</i>
<p>4. Poor probability estimation: overschatten of onderschatten van de waarschijnlijkheid van gebeurtenissen; het hoger inschatten van bekende familiere, dramatische, of heel goede gebeurtenissen, en het onderschatten van onbekende risico's; blindheid voor de risico's en tegelijkertijd hanteren van een roze bril die de goede kanten alleen maar versterkt.</p>	2.4 <i>ICT-project</i>
<p>5. Overconfidence: vertrouwen op basis van wat je al weet. De ondersteunende argumenten van een besluit worden onthouden, de tegenstrijdige genegeerd (<i>cognitieve fixatie</i>).</p>	2.4 <i>Vergadering</i>
<p>6. Escalation phenomina: de onwil of onmacht om na een beslissing af te wijken van de ingeslagen koers (nieuwe informatie die niet past wordt niet gehoord of ontkend (<i>cognitieve fixatie</i>).</p>	<p>2.1 <i>Jaarplan</i></p> <p>2.2 <i>Cultuurverandering</i></p>
<p>7. Association bias: herhalen van vorige successen; een besluit wordt gebaseerd op vergelijkbare gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden.</p>	<p>2.2 <i>Cultuurverandering</i></p> <p>2.5 <i>Vergadering</i></p>
<p>8. Self-fulfilling prophecy ('Pygmalion effect'): een voorspelling aanzien als een 'waarheid' kan mensen zodanig beïnvloeden, door angst of verwarring, dat hun reacties uiteindelijk de voorspelling uit laten komen.</p>	2.7 <i>De dames van P&O</i>

9. **Entrapment:** vast houden aan voorgenomen maatregelen terwijl er duidelijke signalen zijn dat deze kunnen leiden tot onbedoelde en ongewenste effecten (nieuwe informatie die niet past wordt niet gehoord of ontkend). 2.2 *Cultuurverandering*
2.8 *Zelforganisatie*
10. **Diffusion:** verspreiden van overtuigingen door ze te delen in netwerken. 2.2 *Cultuurverandering*

RELATIONELE MECHANISMEN

11. **Threshold-based behaviour:** acceptatie en kopieergedrag op basis van aantal groepsleden dat meedoet (bijvoorbeeld een restaurant kiezen op basis van aantal bezette tafels). Om altijd bij de winnende partij te horen, stemt men bij voorkeur mee met de meerderheid.
12. **Groupthink:** de eenheid binnen de groep behouden gaat boven het nemen van de juiste beslissing (buigen voor groepsconsensus en –cohesie). Deelnemers sluiten liever een compromis dat de lieve vrede bewaart dan dat ze een oplossing voor het probleem zoeken. 2.2 *Cultuurverandering*
2.6 *Nieuwe collega*
13. **Interdependentie:** afhankelijkheid tussen de verschillende actoren; elke actor heeft zijn eigen doelstelling om mee te doen aan de besluitvorming en er is sprake van min of meer stabiele relaties (actoren komen elkaar bij een nieuw besluitvormingsproces weer tegen). Er is sprake van een onderlinge afhankelijkheid tussen actoren, maar de betrokkenen zijn in hun handelen niet op elkaar georiënteerd. Er is geen werkelijke sociale relatie.
14. **Goal intertwinement:** doelen van meerdere partijen worden behaald of de uitkomst van het (beleids)proces is voor elke partij voordelig; er is een win-win-situatie ontstaan (doel-vervlechting). Er is een *win-win*-situatie uitonderhandeld (men is achteraf gezien tevreden) en er is een verrijkte oplossing gevonden. 2.8 *Zelforganisatie*
15. **Smallenbroek-effect:** individuele leden afzonderlijk nemen minder risico's dan in gezelschap: ebs een vergadering komt tot riskantere oplossingen dan ieder van de deelnemers voor zich zou aandurven.

Figuur 2 Overzicht veel voorkomende mechanismen

In het tweede deel van deze uitgave ontrafelen we de acht verhalen en hun patronen. De patronen in deze verhalen duiden we in zogenaamde CIMO-configuraties: CIMO's. In het tweede deel van deze uitgave leggen we uit hoe we komen tot CIMO's.

De acht verhalen zijn voorbeelden van dagelijkse gebeurtenissen in organisaties. Zeer waarschijnlijk doet een aantal van deze verhalen ook de ronde in uw organisatie. Het zijn letterlijk verhalen uit organisaties. Verhalen in organisaties zijn zoals eerder gezegd belangrijk. Ze beschrijven de werkelijkheden van mensen in organisaties. Ze verklaren veel. De verklaring zit zo gezegd in het verhaal en niet in een (theoretisch) kader⁶. Dat wil zeggen dat de beschrijving van gebeurtenissen, de details, wie wat en hoe zegt en doet enzovoort allemaal bouwsteentjes zijn van het patroon dat zich afspeelt.

1.3 In stappen veranderen van patronen

Om organisaties te diagnosticeren, interventies te bedenken en veranderingen door te voeren bestaan tal van theorieën, modellen en stappenplannen. Een veel gebruikte werkwijze is die van probleemervaring, probleemdefinitie, analyse en diagnose, actieplan, interventie en evaluatie (regulatieve cyclus van Van Strien⁷). Of die van observatie, inductie (theorieontwikkeling), deductie (hypothese-ontwikkeling), testen en evaluatie (empirische cyclus van De Groot⁸). *Inductie (inductief redeneren)* is het in de praktijk waarnemen van situaties en fenomenen en op basis daarvan het probleem duiden, oplossen en een verklarende theorie ontwikkelen. Deze manier van denken en werken komen we in organisaties overwegend tegen is mijn ervaring. In geval van *deductie (deductief redeneren)* daarentegen worden situaties en fenomenen afgeleid uit algemene beginselen of theorieën. Hierbij wordt dus (ook) theorie (literatuur) gebruikt om (organisatie)problemen te duiden, te voorspellen en op te lossen. Bijvoorbeeld: men ervaart dat zelfsturing in de organisatie niet werkt en besluit er dan maar mee te stoppen. Een deductieve benadering zou gebruik maken van de wetenschap dat de regelbehoefte en regelmogelijkheden de variabelen van

⁶ Oss (2003)

⁷ In Van Aken, Berends & Van der Bij (2010)

⁸ Idem