

Voor verdieping: [Kluwermanagement.nl](http://Kluwermanagement.nl)  
artikelcode: 0176

## GEVANGEN IN PATRONEN

# De onderstroom in organisaties

Steven de Groot

**Veel organisaties zitten gevangen in onbewuste, zelf gecreëerde patronen, die nauwelijks worden herkend omdat ze te diffuus en complex zijn. Daar komt nog bij dat de meeste mensen geneigd zijn om primair ('mechanistisch') te reageren op wat ze meemaken. Die mechanistische aanpak beperkt zich vaak tot symptoombestrijding met een gerichte, maar heel beperkte scope. De werkelijke oorzaak van gebeurtenissen en patronen wordt daardoor niet achterhaald. Om de heersende patronen in een organisatie te herkennen, te benutten en te veranderen is een op de systeembenadering gebaseerde wijze van denken en handelen nodig.**

In dit artikel behandelen we een methode die in vier stappen schadelijke 'verborgen' organisatiepatronen blootlegt, en de problemen die ze veroorzaken oplost (zie figuur 1).

1. Luisteren naar verhalen.
2. Formuleren van de richtinggevende vraag.
3. Duiden van het patroon.
4. Benutten en veranderen van het patroon.

### 1. Luisteren naar verhalen

Patronen leren herkennen begint met luisteren naar de verhalen van de mensen in de organisatie. Ieder mens heeft zijn eigen verhaal en werkelijkheid. Die verhalen zijn goud waard, want ze verklaren veel. Let daarbij op wat en hoe iemand vertelt, op zijn of haar gevoelens hierbij, woordgebruik, intonatie en gezichtsuitdrukking. Luisteren naar en vragen stellen over verhalen helpt bij het helder krijgen van (verifieerbare) opvattingen, gebeurtenissen en emoties. In organisaties valt namelijk van alles waar te nemen. Er wordt vergaderd, geroddeld



Figuur 1. De vierstapenmethode

bij het kopieer- en koffieapparaat, er worden jaarplannen, agenda's, notities en nog veel meer paperassen geproduceerd. Elke organisatie kent zo twee stromen: in de *bovenstroom* of de formele organisatie bevindt zich de in-

terne aansturing en de bedrijfsvoering van de organisatie. Visiedocumenten, jaarplannen en spreadsheets, regels, procedures, werkverdeling, prestatiecontracten, rapportagelijnen, financiën en producten zijn de zichtbare op-

## 12-vragenlijst

Context (C)	
1. Wat zijn de relevante actoren? (medewerkers, klanten, shareholders; kenmerken als sekse, leeftijd, rol positie in de organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe directeur (man, dominant, 'Ik ben de baas')</li> <li>• Groep medewerkers (betrokken, veranderings-moe)</li> <li>• Externe consultants (op de hand van de directeur)</li> </ul>
2. Welke interpersoonlijke relaties zijn relevant? (teams, groepsdynamiek, structuur van sociaal netwerk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groep medewerkers versus nieuwe directeur</li> <li>• Eensgezindheid in groep</li> </ul>
3. Welke aspecten van de institutionele setting zijn relevant? (politiek, macht, technisch systeem, complexiteit, interdependenties)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtverhouding baas – werknemers</li> <li>• Externe consultants voor karretje directeur</li> </ul>
4. Welke aspecten van het omringende infrastructurele systeem zijn relevant? (mate van competitie, stabiliteit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergelijking met andere organisatie</li> <li>• Verschillende percepties veranderingsnoodzaak en -strategie</li> </ul>
Mechanismen (M)	
5. Welke dilemma's en mechanismen zijn relevant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autoriteitsdilemma/separatiedilemma</i></li> <li>• Herhaling vorig succes (<i>association bias</i>)</li> <li>• Vasthouden aan verandering ondanks weerstand (<i>entrapment</i>)</li> </ul>
6. Welke <i>claims</i> , <i>concerns</i> en <i>issues</i> van betrokkenen zijn relevant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'We zijn geen ijsjesfabriek!'</li> <li>• Herhaling van vorig succes</li> <li>• 'Hij speelt de baas'</li> <li>• Geen geloof in veranderingsnoodzaak en -aanpak</li> </ul>
7. Welke interventies in de omgeving hebben invloed op de outcome?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrentie van andere sociale werkplaatsen</li> <li>• Ontwikkelingen op arbeidsmarkt</li> <li>• Aanbod van werk</li> </ul>
8. Waardoor worden mechanismen wel en niet geactiveerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wel:</i></li> <li>• Inspelen op saamhorigheid/familiegevoel</li> <li>• Veiligheid</li> <li>• Inbreng en betrokkenheid medewerkers</li> <li>• <i>Niet:</i></li> <li>• Verandering doorduwen buiten medewerkers om</li> <li>• Zeggen dat het elders beter gaat</li> </ul>
Outcome (O)	
9. Wat is de relevante outcome?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Win-win: meer, leuker en continue werk</li> <li>• Vertrouwen in huidige en toekomstige veranderingen</li> <li>• Vertrouwen in leider</li> </ul>
10. Welke outcomes zijn van belang voor de betrokkenen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Directeur:</i></li> <li>• Herhaling vorig succes</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Meer concurrerend</li> <li>• <i>Medewerkers:</i></li> <li>• Werkzekerheid</li> <li>• Geen verandering</li> </ul>
11. Hoe worden outcomes gemeten?	Onbekend
12. Wat zijn de belangrijkste outcomes en neveneffecten? (performance improvement, kostenreductie, minder fouten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Succesvol bedrijf'</li> <li>• Meer omzet</li> </ul>

## In veel organisaties conflicteren de onderstroom en de bovenstroom

brengsten van deze bovenstroom. Maar er is ook een *onderstroom*: de veel minder tastbare realiteit van gemor, gesprekken en rituelen. In veel organisaties conflicteren de onderstroom en de bovenstroom met elkaar en houden zo de organisatie gevangen. Vooral waar de afstand tussen het bewuste (de bovenstroom) en het onbewuste (de onderstroom) groot is, zijn problemen te verwachten. Het verhaal dat de managers vertellen in termen van doelen, plannen, structuren, systemen en dergelijke, klopt vaak onvoldoende met de werkelijkheid van anderen.

### 2. Formuleren van de richting-gevende vraag

Als stap 1 is afgerond, kunnen we vaststellen welke verhalen of welk *dominant* verhaal in de organisatie de ronde doen. Vaak vormen deze verhalen een blokkade voor verandering, bijvoorbeeld omdat de bovenstroom en onderstroom met elkaar in tegenspraak zijn, of omdat dat ene verhaal dat maar voortduurt verandering in de weg staat.

Het beantwoorden van de volgende vragen dwingt je om de feitelijke situatie letterlijk aan de orde te stellen:

1. Waardoor – in welke context en door welk mechanisme(n) – vindt resultaat ('outcome') X plaats?
2. Hoe – door welke interventie (in welke context en met welke mechanisme(n)) – kunnen we tot een gewenst resultaat Y komen, dan wel op een andere wijze resultaat X bereiken?
3. Begin de richtinggevende vraag liever met 'waardoor' dan met 'waarom'. De antwoordende partij vindt waarom-vragen vaak

bedreigend, omdat het dan lijkt dat er verantwoording moet worden afgelegd. Een waardoor-vraag peilt het mechanisme achter bepaald gedrag en helpt de 'ondervraagde' tot een verklaring te komen. De 12-vragenlijst (zie kader) biedt hierbij ondersteuning. In dit voorbeeld gaat het om een directeur die het in zijn nieuwe organisatie 'helemaal anders wil gaan doen'.

### 3. Duiden van patroon in context, mechanisme en outcome

Context (C), mechanisme (M) en outcome (O) vormen zogenaamde CMO-configuraties. Hiermee kunnen patronen in organisaties worden beschreven en zo mogelijk veranderd, doordat ze laten zien met welke veronderstellingen beleid is ontwikkeld en welke uitwerking dit beleid had. Daarbij gaat het er niet enkel om het effect van een interventie (of gedrag) te onderzoeken, maar vooral ook te beschrijven waardoor iets wel of niet werkt in een bepaalde context.

#### Context

De context wordt gevormd door de situatie in de organisatie waarbinnen patronen zich afspelen. Denk aan de groepssamenstelling en de interpersoonlijke relaties, het tijdstip, een conflict of dilemma, de verandehistorie, een dominant frame of een nieuwe situatie.

#### Mechanisme

Het mechanisme herbergt de 'niet-feitelijke' werkelijkheid, het 'reële' en het 'diepe' niveau. Het is de motor achter de werking van een patroon. Mechanismen in organisaties zijn er in drie soorten:

1. *Omgevingsmechanismen*: beïnvloeding door externe factoren op de werking van sociale contacten.
2. *Cognitieve mechanismen*: beïnvloeding door wijzigingen van individuele of collectieve kennis en percepties.
3. *Relationele mechanismen*: beïnvloeding van verbindingen tussen individuen, groepen en netwerken.

In het kader 'Drie soorten mechanisme' staan

de meest voorkomende mechanismen, verdeeld over de drie soorten.

Het is soms lastig om activiteiten en effecten te onderscheiden van mechanismen. Het ontdekken van de motor achter de werking van een patroon vraagt oefening. Er is echter een ezelsbruggetje om mechanismen te ontdekken: ze eindigen vaak op -ing of -tie.

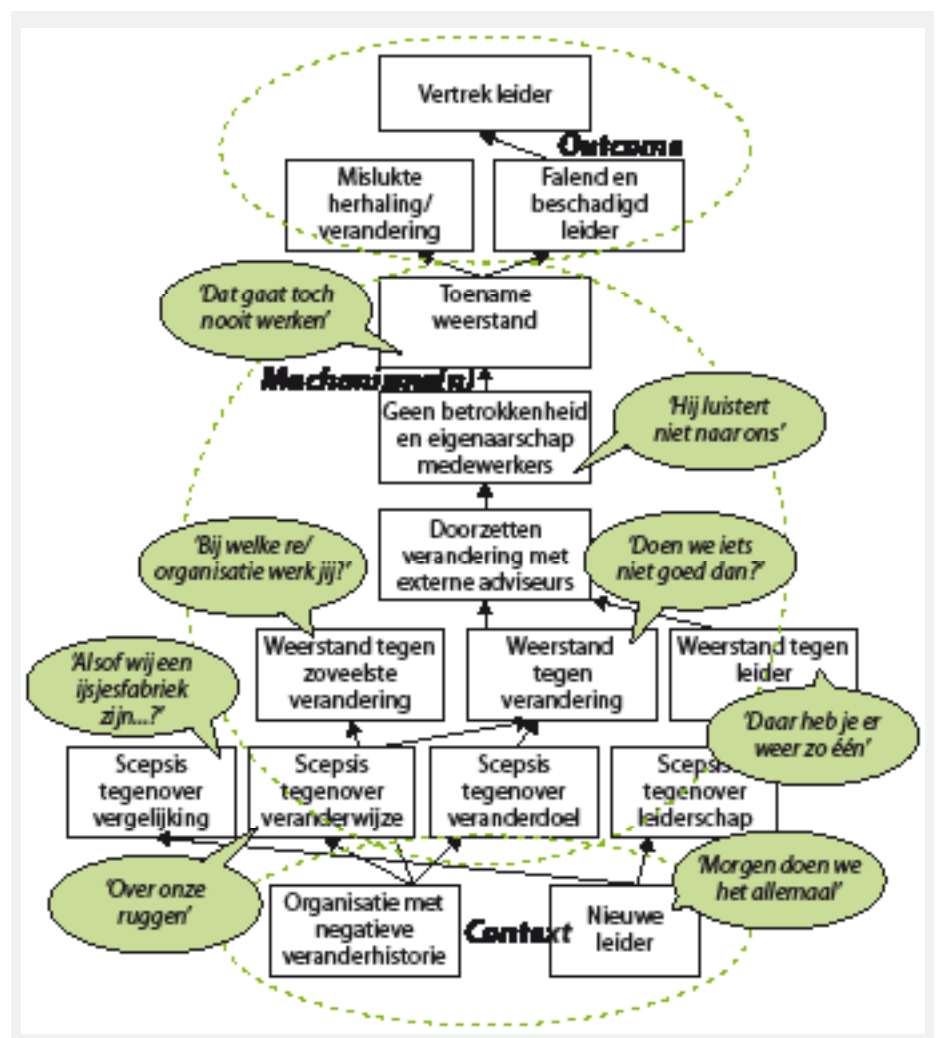
#### Outcomes

Onder outcomes vallen het gedrag van mensen en de effecten die dit gedrag teweeg brengen. Zij bepalen in wezen het resultaat van de organisatie, en verbeteruggesties zullen dan ook met name daarop gericht zijn.

Om een patroon in de vorm van een CMO te kunnen vaststellen, gebruiken we het

## Patronen leren herkennen begint met luisteren naar de verhalen van de mensen in de organisatie

12-vragenlijstje, samen met een zogeheten *cause map*. Hierin zijn de doel-middelrelaties en oorzaak-gevolgargumentaties gecombineerd, die samen de 'logica' van het patroon



Figuur 2. CMO-configuratie 'Cultuurverandering'

## Drie soorten mechanismen

Omgevingsmechanismen	
Framing	Beïnvloeden door de context of de 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 uitkomt.
Reframing	Veranderen van patronen in percepties.
Cognitieve mechanismen	
Recency effect	Besluiten op basis van de laatst gehoorde (recente) informatie.
Primacy effect	Besluiten op basis van een mening die men al had. Nieuwe informatie die niet past wordt niet gehoord of ontkend.
Poor probability estimation	Over- of onderschatten van de waarschijnlijkheid van gebeurtenissen; het hoger inschatten van bekende familiere, dramatische, of heel positieve 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.
Overconfidence	Vertrouwen op basis van wat je al weet. De ondersteunende argumenten van een besluit worden onthouden, de tegenstrijdige genegeerd (cognitieve fixatie).
Escalation phenomena	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 (cognitieve fixatie).
Association bias	Herhalen van vorige successen; een besluit wordt gebaseerd op vergelijkbare gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden.
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.
Entrapment	Vasthouden 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).
Diffusion	Verspreiden van overtuigingen door ze te delen in netwerken.
Relationele mechanismen	
Threshold-based behaviour	Acceptatie en kopieergedrag op basis van het aantal groepsleden dat meedoet (bijvoorbeeld een restaurant kiezen op basis van het aantal bezette tafels). Om altijd bij de winnende partij te horen stemt men bij voorkeur mee met de meerderheid.
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.
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 een onderlinge afhankelijkheid tussen de actoren, maar de betrokkenen zijn in hun handelen niet op elkaar georiënteerd. Er is geen werkelijke sociale relatie.
Goal intertwinement	De doelen van meerdere partijen worden behaald of de uitkomst van het (beleids)proces is voor elke partij voordelig; er is een win-winsituatie ontstaan (doelvervlochten). Er is een win-winsituatie uitonderhandeld (men is achteraf gezien tevreden) en er is een verrijkte oplossing gevonden.
Smallenbroek-effect	Individuele leden afzonderlijk nemen minder risico's dan in gezelschap: een vergadering komt tot riskantere oplossingen dan ieder van de deelnemers voor zich zou aandurven.

vormen. 'Door de oogharen heen' zijn zo de contouren van de CMO te zien. Figuur 2 geeft een voorbeeld van een CMO-configuratie. We spreken specifiek over configuraties: de combinatie van een unieke context, een mechanisme en een outcome. Overigens: wie de verschillende configuraties beschrijft, zal ontdekken dat combinaties van verschillende contexten en mechanismen kunnen leiden tot dezelfde outcomes.

### 4. Benutten en veranderen van patronen

Mensen houden van nature niet van veranderingen. Onzekerheid, angst de binding met het verleden te verliezen, het ontbreken van concrete doelen, onvoldoende inzicht in wat bij je past en wat de mogelijkheden voor verandering zijn, vormen daarvoor de belangrijkste redenen (Obers en Achterberg, 2009). Naarmate we ouder worden, houden we in toenemende mate vast aan patronen en frames (ons men-

tale model waarmee we de wereld bekijken). De uitdaging ligt dus in het bewustworden en veranderen van de eigen patronen. Hoe kun je patronen in organisaties veranderen? Hiervoor bestaan tenminste de volgende vier mogelijkheden (De Man, 2003; Bryan et al., 2006):

1. Het ontregelen van onbewuste patronen: het verbreken of verzwakken van een bestaande causale relatie.
2. Het versterken van bestaande patronen:

## Het werken met CMO's is een vorm van bewustwordingsinterventie

bijvoorbeeld door het verminderen van tijdsvertraging.

3. Het installeren van nieuwe patronen: hergebruik van bestaande patronen, ondersteund door voorbeeldgedrag, nieuwe structuren en procedures enzovoort.
4. Het onbewust maken van de nieuwe patronen.

Deze mogelijkheden volgen elkaar vaak op. Het ontregelen van onbewuste patronen (de heersende frames) zien wij als de belangrijkste interventie voor verandering. Bewustwording ontregelt, zo constateerden we al eerder. Dat betekent in eerste instantie het bewust worden van vaak onbewuste patronen, deze met elkaar optekenen, en de huidige werkelijkheid bediscussiëren. Het gaat erom dat mensen zich samen bewust kunnen worden dat er patronen zijn, dat er verschillende verhalen de ronde doen over hetzelfde onderwerp en dat mechanismen keer op keer de kop opsteken en de organisatie in een greep houden. De CMO's zijn hier slechts een hulpmiddel bij, een methode om met elkaar in gesprek te gaan en elkaar te leren begrijpen. Hiermee scheppen we de voorwaarden voor het bewust installeren van adequaat en rationeel ontworpen gedrag. Dat gedrag wordt pas efficiënt als het weer is ingedaald in het onbewuste van de organisatie en in onbewuste routinematige patronen.

### Ezelsbruggetje bij mechanismen: vaak eindigend op -ing of -tie

Ontkenning, vermijding, verdringing, ontwikkeling, projectie, afzondering, rationalisatie, selectieve waarneming & selectieve informatieverstrekking, cognitieve dissonantie, oriëntatie, ontwikkeling, borging, beheersing, verveling, uitdaging, maskering, consensusvorming, framing, overschatting, onderschatting, fixatie, herhaling, acceptatie, aanpassing, *compromising*, verspreiding, verdediging, overdrijving, bescherming, samenwerking, afzondering, overheersing, risicospreiding, verheerlijking, bevestiging, onderscheiding, acceptatie, groepsvorming (coalitievorming), oriëntatie.

### Samenvatting

Veranderen van patronen in organisaties betekent wijzigen van de context en/of het mechanisme van de CMO-configuratie. Dit met als doel een andere outcome realiseren, en daarna samen het heersende patroon te 'ontregelen', dat wil zeggen: aspecten van de context van de CMO-configuratie wijzigen door een nieuw (tegenovergesteld) mechanisme te introduceren. Dit is een instrumenteel proces; we hebben namelijk niet de illusie dat veranderen gebeurt door simpelweg een nieuwe CMO te maken. Het werken met CMO's is veel meer een vorm van bewustwordingsinterventie: wanneer medewerkers zich bewust worden van de heersende patronen in hun organisatie door deze met behulp van CMO te duiden, zijn diezelfde mensen ook in staat om met elkaar tot een nieuwe CMO te komen.

**Steven de Groot** is PhD candidate & adviseur bij KULTIFA en auteur van onder andere het onlangs verschenen boek *Hun zien het verkeerd* (Eburon, 2010).  
sdegroot@kultifa.nl; www.kultifa.nl

#### Geraadpleegde literatuur

- Bryan, B., M. Goodman en J. Schaveling, *Systeemdenken*, Academic Service, 2006.
- Davis, G.F. en C. Marquis, 'Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms', *Organization Science*, Vol. 16, No.4 July-August 2005.
- Denyer, D. en D. Tranfield, *Producing a systematic Review. The SAGE Handbook of organizational Research Methods*, Buchanan, 2008.

- Gastmans, F., *Waarom niet de waarom-vraag?* ([http://www.ckzlimburg.be/dlcpdfs/waarom\\_niet\\_de\\_waarom\\_vraag.pdf](http://www.ckzlimburg.be/dlcpdfs/waarom_niet_de_waarom_vraag.pdf)).
- Gijssels, C., 'Kritisch Realisme en sociologisch onderzoek', *Tijdschrift voor Sociologie*, vol. 23, nr. 1, 2002.
- Gijssels, C., *Kritisch realisme en sociologisch onderzoek*, Academia Press, 2006.
- Hedstrom, P. en R. Swedberg, *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge University Press, 1998.
- Man, H. de, *Onbewust organiseren? De betekenis van onbewuste processen in organisaties en de consequenties daarvan voor strategievorming en organisatieverandering*, Ge04-03, Open Universiteit, 2003.
- McAdam, D., S. Tarrow en C. Tilly, *Dynamics of Contention*, Cambridge University Press, 2001.
- Mulder, N. en S. de Groot, *Vragen stellen*, Mulder Projectmanagement, 2009.
- Obers, G. en K. Achterberg, *Procesarchitectuur als veranderingsinstrument*, Van Haren Publishing, 2009.
- Oss, V.L., 'Op zoek naar de bril van een ander: een organisatie bezien vanuit het sociaal-constructivisme', in: J. van den Oever en M. Otto (red.), *Organisatiediagnostiek, betekenis geven aan gedrag in organisaties*, Kluwer, 2003.
- Pawson, R. en N. Tilly, *Realistic Evaluation*, Sage, 1997.
- Vandamme, R., *Gedragpatronen van mensen en organisaties*, Pearson Education, 2007.

**Verdieping:** Kluwermanagement.nl  
artikelcode: 0176

In het basisverhaal in de Management Executive Base wordt verder ingegaan op de patronen in organisaties. Zij vormen het cement van de organisatie maar tevens de belemmering voor verandering. Door deze te herkennen en te beschrijven aan de hand van context-mechanisme-outcomeconfiguraties (CMO's) krijg je op een praktische en effectieve manier grip op de diffuse en weerbarstige gedragingen in organisaties.