

Wat is de rol van verhalen in organisaties? Welke verschillende werkelijkheden nemen we waar? Hoe ontdekken we veelal onbewuste patronen in organisaties? Hoe kunnen we deze patronen benutten en veranderen?

In *Hun zien het verkeerd* reflecteert Steven de Groot op de rol van verhalen in organisaties aan de hand van zeven alledaagse situaties zoals een vergadering, een ICT-implementatie of de eeuwige ambities van de afdeling P&O. Om vervolgens stil te staan bij de mechanismen en patronen die deze verhalen teweeg brengen.

Om patronen te beschrijven, begrijpen, benutten en veranderen introduceert De Groot het Kritisch Realisme: een wetenschapsfilosofisch perspectief dat de verschillende werelden (zoals de onderstroom en bovenstroom) in organisaties in kaart brengt en verbindt tot de vaak onbewuste patronen die ze vormen. Door een 3D-bril kijken naar wat er gebeurt in een organisatie en daarmee de gelaagdheid van de empirische, de 'feitelijke' en de 'niet-feitelijke' werkelijkheden onderscheiden en verbinden.

Uniek aan dit boek is de introductie van context-mechanisme-outcome-configuraties (CMO's), een evaluatiemethode uit de beleidswetenschappen om de verschillende werkelijkheden te identificeren in patronen en mechanismen in organisaties. Met deze methode krijg je op een praktische en effectieve manier grip op de diffuse en weerbarstige gedragingen in organisaties.



Steven de Groot is adviseur, onderzoeker, schrijver en ondernemer. Hij werkt als adviseur bij onderzoeks- en adviesbureau KULTIFA. Bij het IVA Instituut voor beleidsonderzoek en advies (Universiteit van Tilburg) maakte hij gelaagdheid door het ontfaalen en benutten van patronen in organisaties aan de hand van CMO-configuraties. Hij schreef eerder de boeken *Kennis in uitvoering*, *Werkboek kennismanagement*, *Presteren met professionals* en *Schoonheid in organisaties*.

[www.eburonbusiness.nl](http://www.eburonbusiness.nl)

ISBN 978-90-5972-410-5



9 789059 724105 >



# HUN ZIEN HET VERKEERD

OVER DE ONDERSTROOM, PATRONEN & MECHANISMEN  
IN ORGANISATIES



Steven de Groot  
met medewerking van Nicoline Mulder



# INHOUD

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 ZEVEN ALLEDAAGSE GEBEURTENISSEN	15
2.1 Jaarplan	16
2.2 Cultuurverandering	18
2.3 Gangen	21
2.4 ICT-project	24
2.5 Vergadering	26
2.6 Nieuwe collega	28
2.7 De dames van P&O	31
3 VAN VERHALEN NAAR PATRONEN	33
3.1 Stap 1: Luisteren naar verhalen	33
3.1.1 <i>Bovenstroom en onderstroom</i>	33
3.1.2 <i>Sociaal-constructivisme en Kritisch Realisme</i>	35
3.1.3 <i>Optekenen van verhalen</i>	39
3.2 Stap 2: Formuleren van de richtinggevende vraag	45
3.2.1 <i>Soorten patronen</i>	47
3.2.2 <i>Het ontstaan en het belang van patronen</i>	48
3.2.3 <i>Causaliteit</i>	48
3.2.4 <i>Framing</i>	54
3.3 Stap 3: Duiden van patroon in context, mechanisme en outcome	59
3.4 Stap 4: Benutten en veranderen van patronen	67
3.4.1 <i>Dilemma en conflict</i>	67
3.4.2 <i>Reframing</i>	69
3.4.3 <i>In stappen veranderen van patronen</i>	70
NAWOORD	79
OVER DE AUTEURS	81
LITERATUUR	83

# Motivatie 1

Structurele complexe problemen in organisaties

Weinig effectieve interventies door consultants

‘Doorschieten’ van constructivistisch denken ->  
cirkelredeneringen en cognitieve fixaties

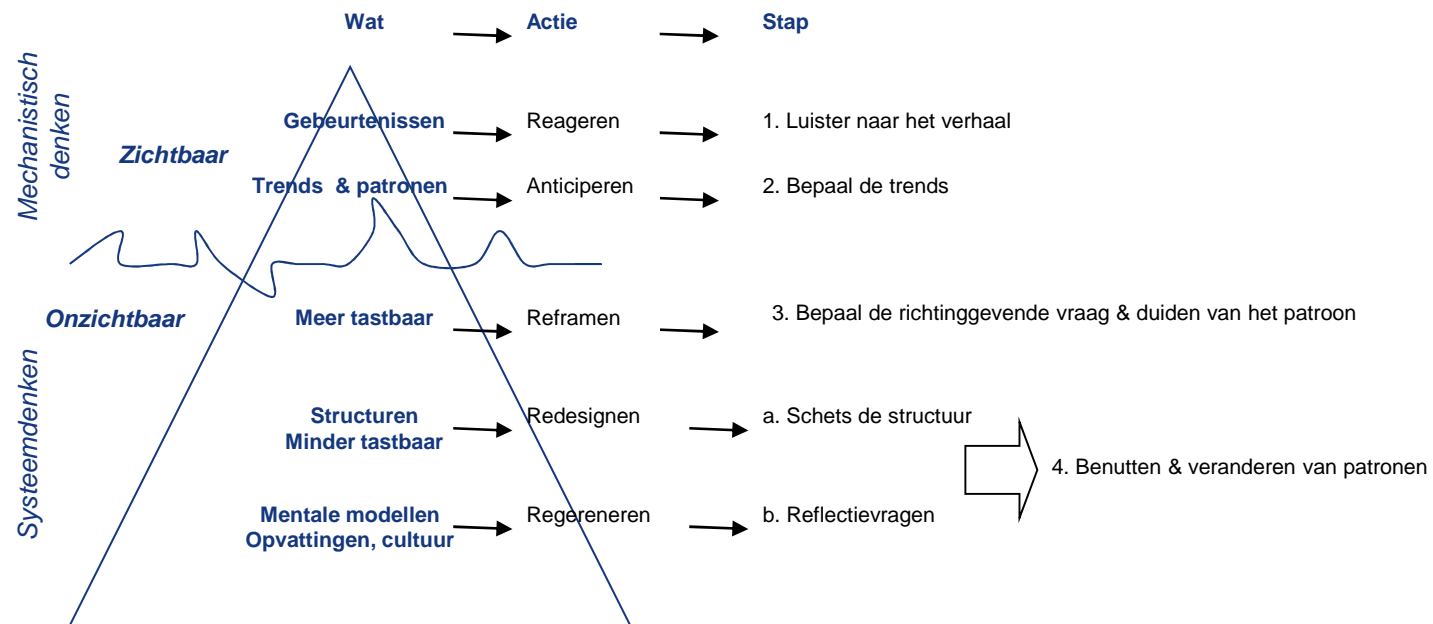
Gevalideerde vernieuwende methode uit evaluatieonderzoek:  
‘Kritisch realistisch’ evalueren / CMO-configuraties

## Motivatie 2

*'Het probleem van bewust plannen en organiseren is () dus niet alleen de relatie tussen de rationele planners of ontwerpers enerzijds en de minder rationele organisatie anderzijds. Het is ook de relatie tussen het bewuste gedrag van de planners (de managers en hun adviseurs) en de onbewuste patronen waarin deze zelfde mensen gevangen zijn. Vooral waar de afstand tussen het bewuste (de bovenstroom) en het onbewuste (de onderstroom) van de organisatie groot is, kan men problemen verwachten.'*

(De Man, 2004)

# Denkkader



Op basis van Vandamme (2007) en Bryan, B., M. Goodman & J. Schaveling (2006)

# Stap 1. Luisteren naar verhalen 1

Bovenstroom & onderstroom

Constructivisme versus Kritisch Realisme

Storytelling: cognitive mapping, gaming & Journey

Frames & framing

# Stap 1. Luisteren naar verhalen 2

## **Bovenstroom**

De formele interne aansturing en de bedrijfsvoering van de organisatie -> visiedocumenten, jaarplannen, spreadsheets, regels, procedures, werkverdeling, prestatiecontracten, rapportagelijnen, financiën en producten ('bureaucratisering')

## **Onderstroom**

De verhalen in de organisatie -> coalities tussen mensen en groepen, rituelen, informeel leiderschap, conflicten, emoties en macht

## Stap 2. Bepaal de trends

Patronen: soorten, ontstaan & belang, etc.

Causaliteit:

- causale argumentaties in de vorm van doel-middel-relaties;
- finale argumentaties in de vorm van oorzaak-gevolg-argumentaties;
- morele argumentaties: de juridische, politieke en politiek-ideologische opvattingen van de medewerker die hij/zij relevant acht voor zijn werk

Causaliteit in het Kritische Realisme impliceert geen - zoals bij het positivisme - noodzakelijke regelmatigheid, maar enkel een mechanisme dat effecten (outcome) heeft in een bepaalde context. We zijn - door reconstructie - in het bijzonder op zoek naar de **noodzakelijke, interne relaties tussen de C, de M en de O** van de CMO-configuraties en de werking van mechanismen in een specifieke situatie zoals je eigen organisatie. De relaties tussen de verschillende werkelijkheden: de empirische, de 'feitelijke' en de 'niet-feitelijke' werkelijkheid.

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 1

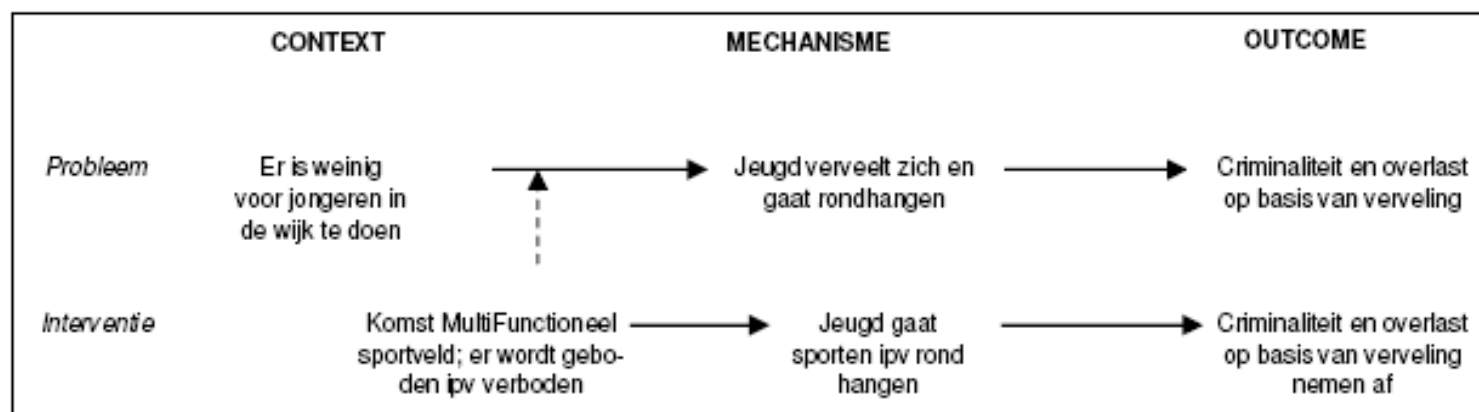
**CMO-methode** is methode van vierde generatie beleidsevaluatie - Pawson & Tilley

Gebaseerd op **Kritisch Realisme**: reconstructie 'Wat werkt wel en niet in welke situatie?'

Context + Mechanisme -> Outcome (CMO-configuratie)

Ontwerpen van CMO op basis van analyse van causaliteit

CMO-Configuraties: Interventie (I) op C en/of M leidt tot andere O



## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 2

**CMO / CIMO uitgedrukt in taal:**

**In een *wijk waarin voor jongeren weinig is te doen* (context)**

**moet een *MultiFunctioneel sportveld* (interventie)**

**er voor zorgen dat *jongeren zich niet vervelen* (mechanisme)**

**wat leidt tot *criminaliteit en overlast* (outcome)**

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 3

### De waardoor-vraag:

- Waardoor - in welke context en door welk mechanisme(n) - vindt *outcome X* plaats?
- Hoe - door welke interventie (in welke context en met welk mechanisme(n)) - kunnen we tot een gewenste *outcome Y* komen of op een andere wijze *outcome X* realiseren?

### Voorbeelden:

Waardoor leidt het zogenaamde sollicitatiegesprek tot een mogelijke schorsing van Bert?

Waardoor komt de betreffende organisatie niet tot een nieuw jaarplan?

Waardoor wordt Isabel niet opgenomen in haar nieuwe werkkring?

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 4

Het **Kritisch realisme** heeft als ambitie om de 'generatieve' mechanismen en regelmatigheden ervan aan te geven of te verklaren (de 'theoriegestuurde aanpak')

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.

Doel: 'geweven werkelijkheid' (3 dimensies: 3D)

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 5

	<b>Kritisch Realisme</b>
<b>Ontologie</b>	Historisch realisme: een virtuele realiteit die vorm krijgt via waarden op het vlak van het sociale, politieke, culturele, economische, ethische en gender en die zich kristalliseren door de tijd heen. De maatschappelijke / organisatiewerkelijkheid is historisch bepaald en is het resultaat van menselijk handelen.
<b>Epistemologie</b>	Transactie, subjectiviteit, waardegelaten resultaten.
<b>Methodologie</b>	<p>Dialog / dialectisch: in verbinding met de praktijk en in dialoog met de betrokkenen veranderingsprocessen initiëren, beschrijven, controleren en beoordelen op hun effectiviteit.</p> <p>Empirische-analytische onderzoeksmethodes worden niet uitgesloten, maar ze zijn ingebed in een ruimer dialectisch proces. De resultaten worden afgetekend (generatief) tegen een bredere maatschappelijke organisatorische analyse .</p>
<b>Effectiviteit</b>	Via een diallectisch proces komen tot een kritische reflectie over de wijze waarop de historiciteit, vooronderstellingen, doelstellingen of activiteiten binnen een organisatie bijdragen tot de effectiviteit van organisatievraagstukken.

Op basis van Guba & Lincoln (2000), Pawson & Tilley (1997)

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 6

*'Choices and capacities which lead to regular patterns of social behavior'* (Pawson & Tilly, 1997)

*'A set of interacting parts / assembly of elements producing an effect not inherent in any one of them. A mechanism is not so much about 'nuts and bolts' as about 'cogs and wheels... the wheelwork of agency by which an affect is produced'*

(Davis & Marquis, 2005)

Soorten mechanismen:

- **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.

## Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 7

**Veel voorkomende mechanismen in organisaties\*:**

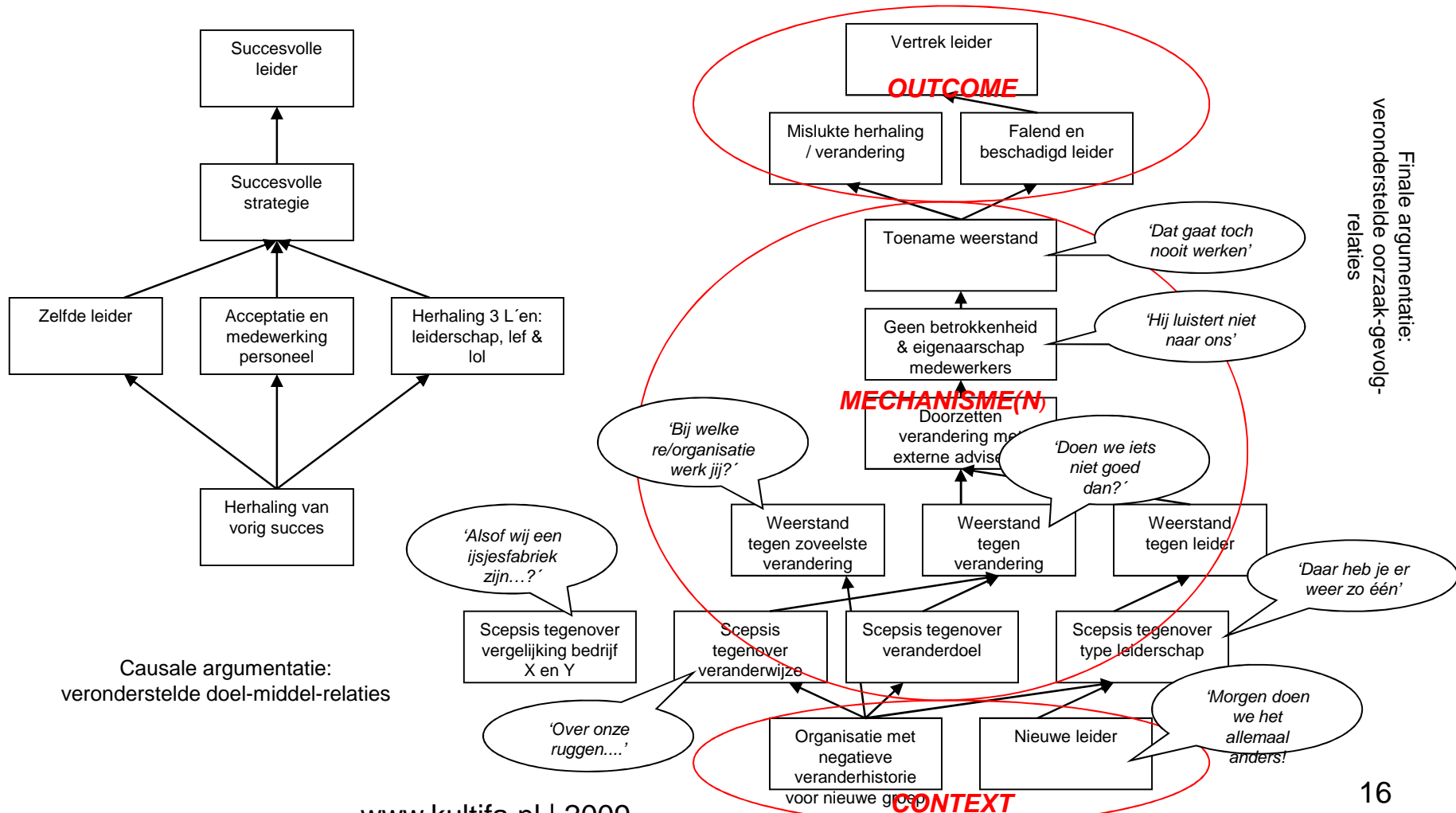
**Omgevingsmechanismen:** beïnvloeding door externe factoren op de werking van sociale contacten -> *Framing* en *Reframing*;

**Cognitieve mechanismen:** beïnvloeding door wijzigingen van individuele of collectieve kennis en percepties -> *Recency effect*, *Primacy effect*, *Poor probability estimation*, *Overconfidence*, *Escalation phenomena*, *Association bias*, *Selffulfilling prophecy ('Pygmalion effect')*, *Entrapment*, *Diffusion*;

**Relationele mechanismen:** beïnvloeding van verbindingen tussen individuen, groepen en netwerken -> *Threshold-based behaviour*, *Groupthink*, *Interdependentie*, *Goal intertwinement*, *Smallenbroek-effect*.

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

# Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 8



# Stap 3. Bepaal de richting gevende vraag & duid het patroon (in CMO-configuratie) 9

## **Context (C)**

- Who are the individuals of interest?
- Which interpersonal relationships are of interest?
- Which aspects of the institutional setting are of interest?
- Which aspects of the wider infrastructural system are of interest?

## **Interventions (I)**

- What is the intervention of interest?

## **Mechanisms (M)**

- What are the mechanisms of interest?
- Which *claims, concern* and *issues (CCI's)* of stakeholders are of interest?
- What is it about interventions acting in a context that leads to the outcome?
- Why are mechanisms activated or not activated?

## **Outcome (O)**

- What are the relevant outcome?
- What outcomes would be important to the individuals involved?
- How will the outcomes be measured?
- What is the primary outcome and what are the secondary outcomes?

# Stap 4. Benutten & veranderen van patronen 1

## *Dilemma & conflict*

- **inclusiedilemma**: Mag ik erbij horen? Waarom zijn we hier?
- **autoriteitsdilemma**: Wie heeft het hier voor het zeggen?  
Welke verantwoordelijkheid heb ik?
- **intimiteitsdilemma**: Hoeveel kan en wil ik mijzelf blootgeven?  
Hoe wordt er gecommuniceerd?
- **separatiedilemma**: Wat hebben we aan elkaar gehad? Wat biedt de toekomst?

Reframing: aanleren van andere frame(s)

## Stap 4. Benutten & veranderen van patronen 2

1. Ontregelen van onbewuste patronen, door het verbreken of verzwakken van een bestaande causale relatie ('morrelen' aan de Context);
2. Het versterken van bestaande patronen, bijvoorbeeld door het verminderen van de tijdsvertraging;
3. Installeren van nieuwe patronen – deels door hergebruik van bestaande patronen - ondersteund door voorbeeldgedrag, nieuwe structuren en procedures e.d.;
4. Onbewust maken van de nieuwe patronen.
5. Ontregelen van de onbewuste organisatie (de heersende frames) wordt als belangrijkste motor van verandering gezien.

In termen van CMO's: nieuwe CMO-configuraties (bv.  $C_3 + M_2 \rightarrow O_1$ )  
Hoe (door welke Interventie (I), in welke context en met welk mechanisme(n)) kunnen we tot een gewenste *outcome* Y komen of op een andere wijze *outcome* X realiseren?

## Stap 4. Benutten & veranderen van patronen 3

- Werken CMO's = bewustwordinginterventie
- Waken voor instrumentele blauwdrukbenadering, maar inzetten op witte of groene wijze van interveniëren (zie De Caluwe & Vermaak)
- Met elkaar komen tot *variatie* en *confrontatie* van eigen CMO's
- Derde actor => kan leiden tot een nieuwe organisatiewerkelijkheid

# Meer informatie

Steven de Groot: steven [at] kultifa.nl

Nicoline Mulder: nicoline [at] mulderprojectmanagement.nl

[www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl)