

Boek 'Het water stroomt omhoog'

Over de onderstroom, patronen en mechanismen in organisaties



Steven de Groot, 2009

www.kultifa.nl

[steven \[at\] kultifa.nl](mailto:steven[at]kultifa.nl)

m.m.v.

Nicoline Mulder

Motivatie

Structurele complexe problemen in organisaties

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

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

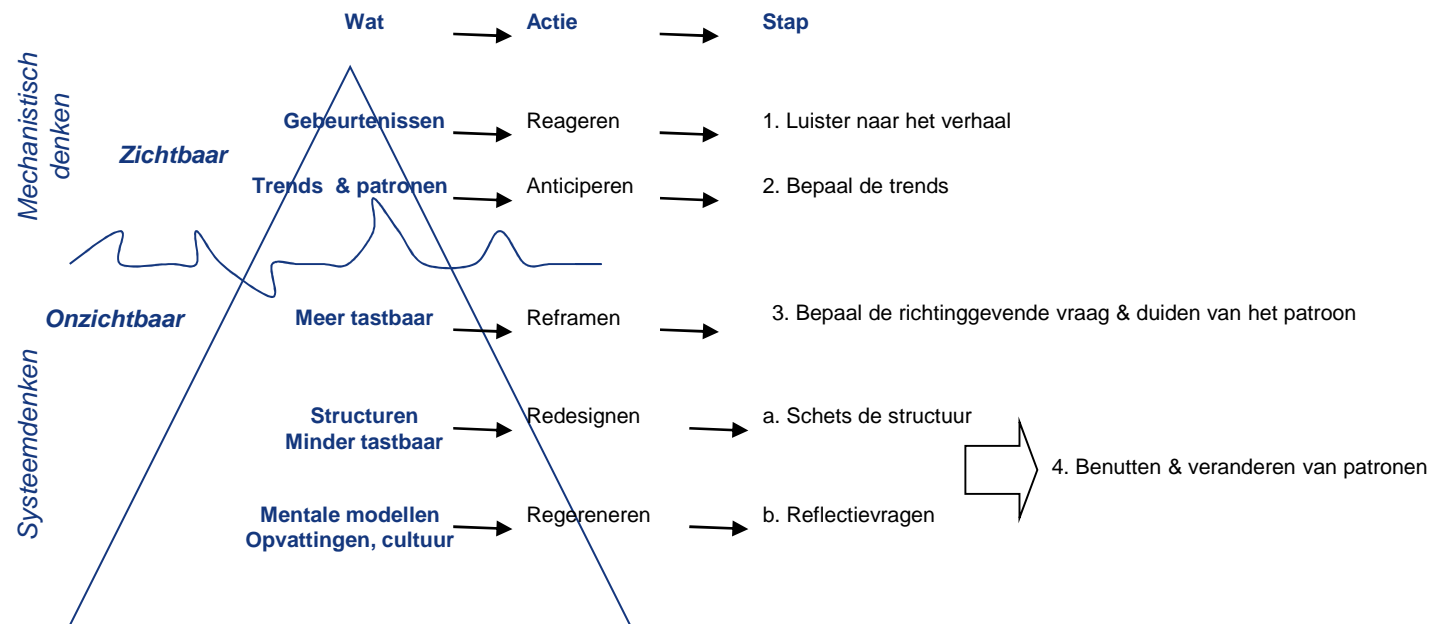
Inhoud boek

Deel 1: 15 alledaagse gebeurtenissen

- 2.1 Jaarplan
- 2.2 Nieuwe collega
- 2.3 Sollicitatiegesprek
- 2.4 M/V
- 2.5 Beoordelingsgesprek
- 2.6 Cultuurverandering
- 2.7 Missie, visie, enzovoort
- 2.8 Gangen
- 2.9 Training 'Effectief samenwerken'
- 2.10 ICT-project
- 2.11 Afscheidsborrel
- 2.12 Vergadering
- 2.13 De dames van P&O
- 2.14 Beroepsethiek / integriteit
- 2.15 In de rookruimte

Deel 2: Theoretische beschouwing

Denkkader



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

1. Luisteren naar verhalen 1

Bovenstroom & onderstroom

Constructivisme versus Kritisch Realisme

Storytelling: cognitive mapping, gaming & Journey

Frames & framing

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

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

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

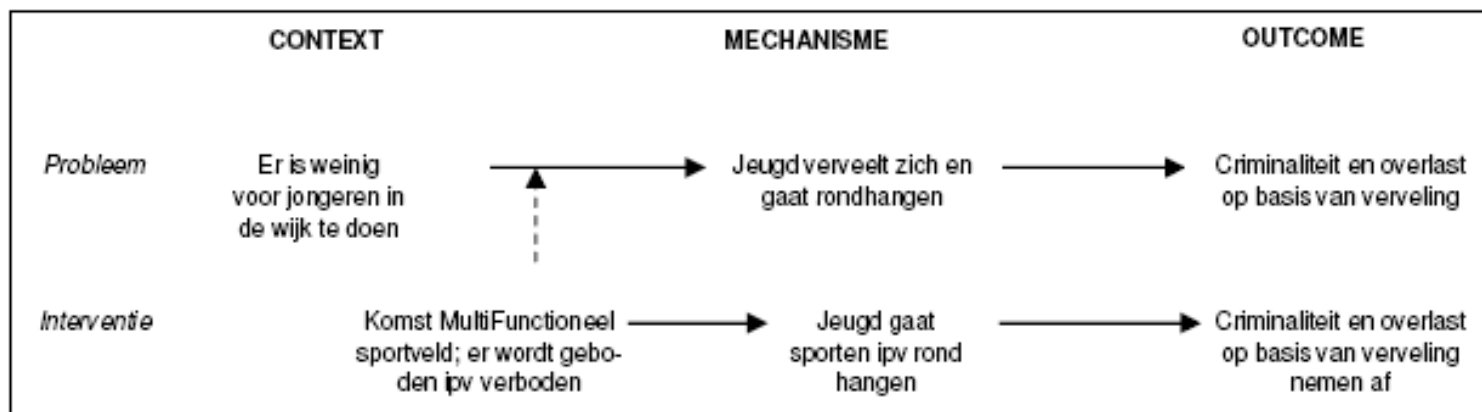
CMO-methode is methode van vierde generatie beleidsevaluatie - Pawson & Tilley

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

Context + Mechanisme -> Outcome (CMO-configuratie)

Ontwerpen van CMO op basis van analyse van causaliteit

CMO-Configuraties: wijziging van C en/of M leidt tot andere O



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

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 werkring?

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

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

Drie 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.

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

	Kritisch Realisme
Ontologie	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.
Epistemologie	Transactie, subjectiviteit, waardegelaten resultaten.
Methodologie	<p>Dialogoog / 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>
Effectiviteit	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)

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

'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.

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

Veel voorkomende mechanismen in organisaties*:

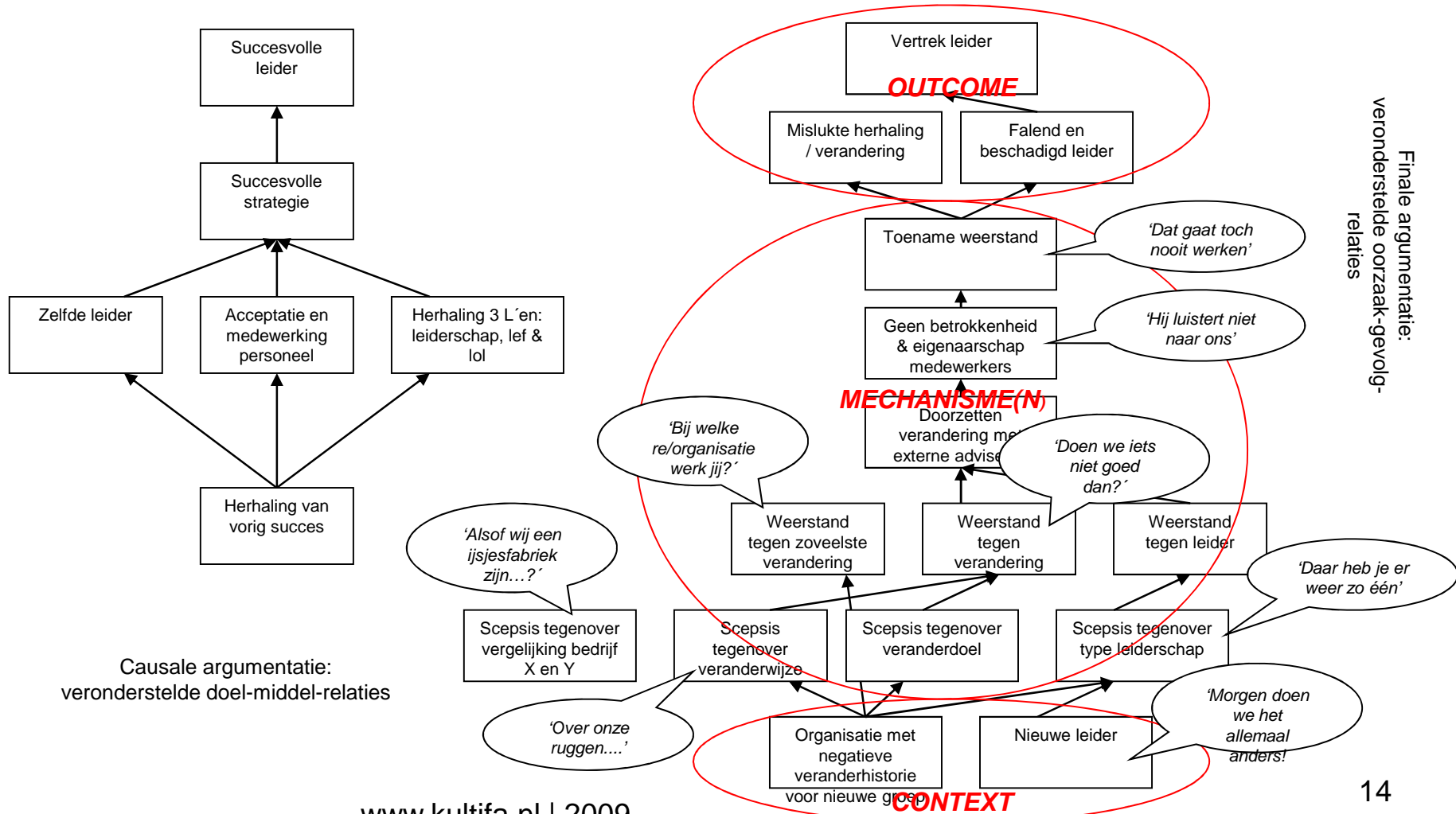
Omgevingsmechanismen: beïnvloeding door externe factoren op de werking van sociale contacten -> *Framing* en *Reframing*;

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)

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



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

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?
- 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?

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)

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 (in welke context en met welk mechanisme(n)) kunnen we tot een gewenste *outcome Y* komen of op een andere wijze *outcome X* realiseren?

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

www.kultifa.nl