



Hefboomredeneringen om de organisatie te veranderen

Organisatie veranderen betekent het veranderen van bestaande redeneerpatronen en benaderingen. Dat valt niet mee, want deze patronen dragen bij aan routine en comfort. De vraag is welke speldoorbreker de bestaande redeneerpatronen kan doorprikken en hoe de gereedheidskist daarvoor eruit ziet. De uitdaging is om het ene redeneerpatroon te matigen, en het andere te stimuleren.

Peter van den Boom & Rob Vinke

Het veranderen van redeneerpatronen valt niet mee. Deze patronen zorgen voor routine bij het beantwoorden van vragen en het oppakken van uitdagingen. Dat hoort ook zo. Iedere keer opnieuw een situatie uitgebreid analyseren en afwegen wat de beste aanpak is, vreet energie. Redeneerpatronen zorgen voor standaard benaderingen. Daardoor karakteriseren ze de groep en geven een veilig gevoel. Ze voeden de collectieve comfortzone. Het nadeel ervan is dat ze zich op den duur vastzetten. Rigiditeit ligt op de loer. Bij veranderen vragen we ons af hoe je mensen uit hun comfortzone krijgt om nieuwe redeneerpatronen te ontwikkelen. Kun je daartoe speldoorbrekers mobiliseren?

Redeneerpatronen als kern in een cultuur

Redeneerpatronen bepalen de groepsgeïmproviseerde manier in het omgaan met klanten, collega's en veranderkundige thema's. Deze redeneerpatronen zijn de kern van een cultuur. Ieder weet hoe hij moet redeneren en wanneer het handelen passend is. Daarmee voeren mensen in een organisatie een toneelspel op met een rolvervulling op basis van die redeneerpatronen.

Het begrip redeneerpatronen

Cultuur bevat twee lagen: een ideeënwereld en symbolische uitingsvormen. Een ideeënwereld bevat interpretaties, aannamen, betekenissen, waarden, opvattingen over moraliteit, taboes, verboden, geboden en aanwijzingen voor passend gedrag. Daarmee weten mensen hoe het organisatiebestaan op te vatten en hoe zich te gedragen. Symbolen zijn bijvoorbeeld, rituelen, objecten, verhalen over helden en antihelden. Redeneerpatronen zorgen voor cohesie zodat de cultuur een geheel lijkt. Ook nieuwe medewerkers stemmen hun individuele eigenheid af op het collectieve redeneerpatroon. Het redeneerpatroon nestelt zich in de hoofden.

Een betekenis verlenende horizon

Maar redeneerpatronen zitten ook tussen de hoofden. Daardoor weten mensen waar de groep aan hecht. Deze patronen vormen de horizon waartegen de dagelijkse werkpraktijk betekenis krijgt. Mensen maken zich de redeneerpatronen eigen en gedragen zich adequaat. Adequaaf is een relatief begrip want in iedere cultuur ontwikkelen mensen eigen redeneerpatronen. Cultuur ontstaat waar mensen al interpreterend beredeneren welke betekenis iets heeft en hoe je daar mee om gaat.

Daarmee onderhouden zij de redeneerpatronen. Uiteraard voegen zij allerlei verfijningen toe aan die horizon van redeneerpatronen en de bijbehorende symbolen. Dat is de evolutionaire kracht van cultuur.

De functie van redeneerpatronen

In redeneerpatronen begrijpen mensen elkaar. Zij voelen zich afgestemd in het interpreteren, betekenis verlenen en adequaat handelen. Dat is de kernfunctie van redeneerpatronen. Mensen zijn sociale wezens en hebben de behoefte om een gezamenlijke denk- en gevoelswereld te ontwikkelen waarbinnen zij hun gedragspatroon passend maken. Daardoor ontstaat een sociale ordening. Dat reduceert bovendien onzekerheid.

Leren af-redeneren

De neiging om te ordenen en onzekerheden te reduceren, leidt er toe dat we waarnemingen net zo lang vervormen totdat het redeneerpatroon van toepassing is. Het persen van werkelijkheden in bestaande interpretatie- en handelingsschema's noemen we 'toe-redeneren'. Daardoor is het contact met iemand die een vraag of probleem heeft minder diepgaand. Het specifieke en het eigene in een vraagstelling verdwijnen.

Betekenis gevende interpretaties zijn dus een combinatie van wat er feitelijk is én wat past in het redeneerpatroon. Toe-redeneren versterkt wat een groep in wezen is volgens de eigen logica. Daardoor komt het collectieve leren tot stilstand. Veranderprocessen richten zich in hun kern op het wijzigen van gestolde redeneerpatronen. We beogen immers anders kijken, interpreteren en betekenis verlenen. De kern van het veranderen van een cultuur is het leren 'af-redeneren'.

Cultuur als toneelspel

Het werkbestaan ontwikkelt zich volgens geldende redeneerpatronen. Het is een toneelspel zonder beschreven rollen. Mensen voelen welk spel speelt, sluiten daarop aan en zo verbinden ze zich met anderen. Ieder houdt zich aan de redeneerpatronen en daardoor zijn mensen ook rolvast. Formele dwang om mee te doen is nauwelijks nodig. Het spel is op zich al uitnodigend.

Het redeneerpatroon ontrolt zich

Iemand met een krachtige positie in het informele circuit, verricht de opening voor een gesprek. Hij vertelt in een proloog wat er speelt. Vervolgens laten de redeneerpatronen zich als een verbindende horizon gelden. Vaak worden actuele gebeurtenissen in verband gebracht met wat is voorafgegaan. Vooral om de eigen zekerheid gevende patronen in stand te houden. Voor de veranderaar is dit een helder diagnostisch moment. De horizon van redeneerpatronen wordt tastbaar en toont de bijbehorende gedragsuitingen.

Archetypische redeneerpatronen

Uiteraard zijn er duizelingwekkend veel redeneringen en houdingen. Dat uit zich in gedrag met kenmerken als superieur, overmoedig, ijdel, eerzuchtig, hebzuchtig, grootsprakig en overmatig. Ook de keerzijde is goed vertegenwoordigd in laf, ongevoelig, onbeschaamd en niet empathisch. In extreme zin zien we angstige, passieve, depressieve en paranoïde redeneringen en gedragingen. We brengen deze veelheid terug tot enkele archetypische clusters. In het bijzonder twee redeneerpatronen, te weten remredeneringen en hefboomredeneringen verdiepen we.

Remredeneringen

Remredeneringen blokkeren verandering. Ze zetten de groep letterlijk op de rem. Het lijkt wel of de groep constant zoekt naar redenen om niet te veranderen. Kennelijk is de behoefte groot om de bestaande sociale ordening te handhaven.

Geef je niet bloot

Remredeneringen schermen denk- en gevoelswerelden af. Als dat niet wordt doorgeprikt, volhardt de groep in weerstand tegen verandering. Ook kan men 'de zwarte Piet' toe-redeneren aan anderen. De groep blijft zelf onkwetsbaar en onaanraakbaar. De cultuur beweegt niet. Mogelijk is het angst voor verandering in de sociale ordening, of onzekerheid om nieuwe inzichten en vaardigheden eigen te maken. De ontwikkelde routines komen immers onder druk. De veranderaar loopt het gevaar de diepere laag niet bespreekbaar te maken.

Handhaaf de status quo

Veilig praten over inhoud voorkomt het bespreken van gevoelens. Komen die gevoelens wel naar voren dan ontstaat er een ander gesprek. Liever dus de gevoelswereld afschermen, geen kwetsbaarheid tonen en de status quo handhaven. Een dergelijke houding kan cynische trekken vertonen. Cynisme is een uiting van ongeloof in goede bedoelingen. Remredeneringen leiden soms tot een ongeschreven script dat je de gulle lach juist toont in een kluchtig spel waarmee dat de inhoud negeert. Het gaat er dan slechts om in vrolijkheid de tijd te verdrijven.

Het wij versus zij redeneren

Ook rationaliseren is populair. Alles wat zich aandient, krijgt een onthaal van uitsluitend verstandelijk benaderen. We steken de beschikbare energie in het analyseren tot in de details om aan te tonen waarom veranderen niet kan. Het is een superieure positie want wij weten het immers beter dan zij. Veel machogedrag resulteert in een verheven, onaanraakbare positie. Er is geen sprake van twijfel aan de eigen redeneerpatronen. Openstelling voor feedback ontbreekt. Dan ontwikkelt zich geen kleefstof tussen wij en zij.

Het management in de remstand

Remredeneringen zien we ook bij het management. Stelt het management zelf haar remredenering bij? Of schuilt daar angst om bespreekbaar te maken dat zij bang is om leuke dingen uit handen te geven? Hier is ook sprake van het maskeren van emoties. De angst om anderen te vertrouwen en zelf overbodig te worden, zijn dan niet bespreekbaar. De remredenering handhaaft zich.

Wat we niet zien bij remredeneringen	Wat we wel zien bij remredeneringen
<ul style="list-style-type: none">• Authenticiteit met echte emoties.• Wederzijds vertrouwen geven en ontwikkelen.• In de eigen keuken laten kijken; kwetsbaarheid.• Empathie en perspectief verleggen.• Momenten van reflectie op eigen redeneringen, gedragingen en resultaten.• Vragen om feedback om de eigen processen van toe-redeneren tegen het licht houden.• Streven naar verbeteringen en het ontwikkelen van leervermogens.	<ul style="list-style-type: none">• Een maskerende en verdedigende schijnwereld.• Processen van rationaliseren en analyseren.• 'Zwarte pietten' toe-redeneren aan anderen.• Afhouden en hakken in het zand om de eigen positie van onaantastbaarheid te behouden.• De cynische lach en soms een schijnvrolijkheid.• Machogedrag van beter weten en anderen afwijzen.• Gebeurtenissen toe-redeneren en daarmee het basispatroon van remredeneringen onderhouden.

Tabel 1: Het wel en niet bij remredeneringen

Hefboomredeneringen

Hefboomredeneringen faciliteren juist individueel en collectief leren. De basis is een open en kwetsbare opstelling. Dus niet het onkwetsbare 'wij weten alles en doen alles goed'. Er is eerder sprake van een gezonde twijfel. Het kan altijd anders en soms beter. De 'zwarte Piet' kan ook bij ons liggen. Voorwaarden om hefboomredeneringen te ontwikkelen en te onderhouden, zijn veiligheid, vertrouwen en openheid. Deze drie voorwaarden bieden de mogelijkheid om met anderen in debat te gaan. Het debat gaat dan over de niet meer passende interpretaties, betekenisverlening en normerende aanwijzingen.

Authenticiteit, leren en veranderen

Leerbarrières maken plaats voor reflectie en debat om te komen tot vernieuwing. Op die wijze krijgen interventies een voedingsbodem. Een levende cultuur houdt in dat mensen vanuit hefboomredeneringen open staan voor interventies. Het gaat om het ontwikkelen van een authentieke, op ontwikkeling gerichte groep die zich ontvankelijk openstelt. Wat mogelijk eerst werd toe-geredeneerd, wordt nu tegen een kritisch daglicht gehouden. Dit is de meest wezenlijke voorwaarde om te komen tot leren.

Karakteristieke waarnemingen bij hefboomredeneringen
<ul style="list-style-type: none">• Collectieve wilskracht van een groep om het leervermogen te onderhouden.• Bewust zijn van eigen redeneerpatronen.• Open en kwetsbare opstelling, gericht op feedback.• Alertheid op veiligheid en vertrouwen.• Momenten van reflectie op eigen interpretaties, betekenis verlening en aanwijzingen voor adequaat gedrag.• Sterke wil om de cultuur in beweging te houden en open te stellen voor veranderkundige interventies.• Authenticiteit in het reflecteren en debatteren over veranderingen; authenticiteit in het uiten van emoties.

Tabel 2: Karakteristieken van hefboomredeneringen

Speldoorbrekers die interveniëren

Remredeneringen vormen een barrière voor leren en veranderen. Daarbij is het lastig om te interveniëren omdat deze barrière ook is opgeworpen om emoties te beschermen. We gaan op zoek naar speldoorbrekers die een cultuur in beweging brengen. Hoe zien die interventies eruit, welke voorwaarden gelden en welke wegen leiden naar meer hefboomredeneringen?

De interventie set

Wie intervenieert, is een speldoorbreker die remredeneringen wil afdammen. Die interventies vinden plaats in een veilige context. Want als veiligheid ontbreekt, dan versterken we juist de remredenering. Dan versterken we dus de geslotenheid en onkwetsbaarheid. Speldoorbrekers interveniëren met vertrouwen. Ze laten mensen reflecteren, bieden zorg voor veiligheid en tegelijk verlokken ze mensen uit hun comfortzone te komen.

<ul style="list-style-type: none">• Antenne voor organisatiecultuur. Wie intervenieert, heeft affiniteit met cultuur en redeneerpatronen.• Aandacht voor hoofden, harten handen.• Analyseren van het organisatietheater en zien hoe remredeneringen functioneren. Dus actie!• Aanspreken op de gevolgen van handelen, concentreren op de onderliggende redeneerpatronen.• Afbakenen van grenzen om te laten zien dat grensoverschrijdend gedrag niet kan.

- **Afremmen** van het verkeerde en afkeuren van het ongepaste. Blokkades opwerpen voor de remredeneringen.
- **Afdammen** van tijdelijke dwarsliggers.
- **Afrekenen** als afremmen, afkeuren en afdammen niet lukt.
- **Appreciatie van het goede** en dus het vieren van successen; ‘applaus’ geven bij passend voorbeeldgedrag.
- **Afspraken maken**: haalbaar, concreet, specifiek, tijdgebonden en meetbaar.

Tabel 3: Interventie set

Voorwaarden

Deze interventies hebben effect als enkele voorwaarden zijn vervuld. Het gaat om het continu en consistent communiceren, op een coachende wijze met als doel betrokkenheid te verkrijgen en de juiste competenties te ontwikkelen. Continu en consistent bovengenoemde interventies inzetten vraagt veel inspanning omdat mensen de neiging hebben terug te vallen in de oude veilige redeneerpatronen.

Wegen om hefboompatronen te ontwikkelen

We sluiten af met vijf wegen om hefboompatronen te ontwikkelen en te versterken (zie Van den Boom en Vinke, 2012). Ze vormen een uitdaging om organisaties om te bouwen naar reflectieve werkgemeenschappen, waar het aankomt op betekenisverlening, zingeving en ontwikkeling.

1. Continu en consistent bouwen aan **authenticiteit**. Remredeneringen blijken hoog te scoren in organisaties. Kennelijk leveren mensen veel in van hun authenticiteit in organisaties.
2. Collectieve waarden vormen een verbindende krachtbron die energie geeft voor presteren en **talentontwikkeling**. Dat laatste is ook noodzakelijk om een cultuur in beweging te houden.
3. Het opleggen van kernwaarden versterkt het theater van onechtheid. Beter is het om met elkaar te debatteren over kernwaarden en redeneerpatronen tijdens **ontmoetingsplaatsen**.
4. **Voedend leiderschap** die visie, morele wijsheid en kernwaarden verbindt in een werkgemeenschap naar criteria van effectiviteit en menselijke maat.
5. **Vertrouwen** om authenticiteit en openheid te stimuleren. Wederzijds vertrouwen is ook een voorwaarde om talenten te ontwikkelen.

Stelling 1 HR adviseurs zijn in een positie om zelf interventies te plegen.

Stelling 2 In de cultuur van jouw organisatie zijn veel remredeneringen aanwezig.

Stelling 3 Veranderen betekent de hefboomredenering in organisaties versterken

- Reageer op de stellingen: peter.v.d.boom@planet.nl
- Geef voorbeelden uit je eigen werkpraktijk; vermeld de betreffende sector
- Reageer eventueel ook door zelf een stelling te formuleren

Literatuur

Boom, van den P. & R. Vinke, (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; Een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Assen: Van Gorcum.