

# Effectiviteit in organisaties

## OP HET RAAKVLAKE VAN HET COLLECTIEF EN DE PERSOONLIJKHEID

Bastiaan VAN GILS

**INLEIDING** Vier jaar geleden schreef ik voor dit tijdschrift een overzichtsartikel over het werk van Chris Argyris (zie nummer 2016/2). Argyris onderzocht meer dan dertig jaar de effectiviteit van mensen in organisaties. De redactie vroeg me om terug te blikken op dit artikel. In deze terugblik pak ik het onderwerp effectiviteit vanaf een ander punt op. Aanvankelijk begon ik projecten altijd met enkele fundamentele concepten, zoals action theory, espoused theory, theory-in-use, effectiveness, model I en model II. Deze aanpak leidde er echter vaak toe dat ik geïntegreerde cliënten verloor. Want: waarom waren deze concepten nodig? Wat hadden ze met hen te maken? Om die relatie te leg-

gen, begin ik deze keer bij de context waarmee iedereen in organisaties te maken heeft.

**GEÏNTEGREERDE PERSOONLIJKHEID** Effectiviteit betekent dat een actie het gewenste resultaat oplevert. Het verbeteren van effectiviteit in organisaties betekent dus dat de acties van mensen in die organisaties vaker moeten leiden tot het gewenste resultaat. Waarom gaat dat eigenlijk niet vanzelf? Daarvoor schets ik de situatie waarin iedereen in

*Ir. B.J.C.M. van Gils is organisatieadviseur met interesse in systeem- en informatietheorie. Website: [www.bastiaanvangils.nl](http://www.bastiaanvangils.nl). E-mail: [bastiaan@vangils.org](mailto:bastiaan@vangils.org).*

een organisatie zich in bevindt. Laat me je voorstellen aan Anne. Anne is manager en wil graag een goede leidinggevende zijn. Ze ervaart dat haar team de planning niet goed uitvoert. Om haar effectiviteit te verbeteren, heeft ze een collega om feedback gevraagd. Deze adviseert: 'Je zou je teamleden meer inspraak moeten geven in de planning.'

Dit advies lijkt eenvoudig, maar in feite vraagt haar collega daarmee aan Anne om de organisatie van haar persoonlijkheid te veranderen. Waarom? Mensen kunnen veel van hun gedrag niet zomaar als losse delen aan- of uitzetten. Onze acties maken onderdeel uit van een geïntegreerd geheel; onze persoonlijkheid die vele onderlinge afhankelijkheden, relaties en balansen omvat. De mate van inspraak die Anne aankan, is bijvoorbeeld gekoppeld aan *a)* haar zelfvertrouwen in deze functie, *b)* de manier waarop ze geleerd heeft met tegenstrijdige ideeën om te gaan, *c)* de verhouding tussen resultaat en relatie die ze nastreeft, *d)* hoe goed ze geslapen heeft, *e)* de druk van haar leidinggevende, en *f)* vele andere elementen. Om meer inspraak te geven, moet Anne dus niet alleen meer inspraak geven, maar ook uitvinden hoe ze die verandering in verhouding brengt met alle andere gerelateerde elementen van haar persoonlijkheid.

Nu ze feedback heeft gevraagd en gekregen, kan ze ideaaltypisch op drie manieren reageren:

- *Ze accepteert het en integreert het.* Ze zegt: 'Dank je, ik zal in het volgende overleg eens vragen naar de ideeën die er in mijn team spelen.' Ze voert het advies uit, handelt de gevolgen ervan in het team en in haar persoonlijkheid af en merkt dat de planning beter uitgevoerd wordt.
- *Ze mist het advies.* Ze reageert niet op deze specifieke uitspraak en laat haar col-

lega doorpraten. Na het gesprek kan ze zich niet herinneren dat haar collega dit gezegd heeft. Ieder mens filtert namelijk razendsnel en automatisch wat er wel of niet binnenkomt en waarop wel of niet gereageerd wordt. Dingen missen (zoals dit specifieke advies) gebeurt over het algemeen omdat het voor iemand niet of nauwelijks ergens aan relateert.

- *Ze ontkent of verdraait het advies.* Ze zegt: 'Inspraak in de planning? Ach, daar heeft mijn team helemaal geen behoefte aan. Ik heb er wel eens naar gevraagd en toen kwam er niets.' Dit zegt ze, terwijl er af en toe teamleden langskomen met vragen of commentaar op de planning en dit volgens haar niets toevoegt.

De laatste reactie is een voorbeeld van een beschermend mechanisme. Dit zorgt ervoor dat zij haar geïntegreerde persoonlijkheid in stand kan houden. Iedereen heeft zulke mechanismen. Wanneer ze geactiveerd worden, gaat dit vaak gepaard met negatieve emoties (zoals angst, schaamte, frustratie of boosheid). Het kijken naar je beschermende mechanismen roept overigens vrijwel altijd weer andere beschermende mechanismen op. Daardoor worden ze steeds weer geactiveerd, ook als ze de wens om effectiever te worden in de weg staan.

**VOORTDUREND ONDER DRUK** De persoonlijkheid van Anne – of van mensen in het algemeen – komt echter niet alleen onder druk te staan in een feedbackgesprek zoals in het voorbeeld. In een organisatie krijg je via allerlei kanalen voortdurend boodschappen over wat je moet doen en hoe je dat moet doen volgens de impliciete en expliciete regels. Deze stroom zet de persoonlijkheid doorlopend onder druk, op punten waar men

zich niet volledig kan identificeren met het collectief.

Het is onmogelijk om altijd met acceptatie en integratie te reageren op die continue druk. Dat zou betekenen dat je op ieder moment alle diversiteit van verwachtingen en regels in de organisatie op ieder moment kunt integreren in je eigen persoonlijkheid. Beschermende mechanismen zijn dus noodzakelijk om te voorkomen dat je gek wordt, zeker op posities in de organisatie (zoals die van manager of projectleider) waarbij er een grote diversiteit aan boodschappen is en tijdsdruk om zaken geregeld te krijgen.

Voorbeelden van beschermende uitspraken zijn: 'O, ik wist dat niet', 'Ik dacht dat we hadden afgesproken dat we hier uitzonderingen op mochten maken', 'Het is me niet duidelijk waar de leiding heen wil', en: 'Ik kwam er niet aan toe doordat het zo druk is.' Het gaat er niet om dat deze uitspraken niet waar kunnen zijn, maar dat ze per definitie ook gebruikt kunnen worden om de spanning tussen de persoonlijkheid en de diversiteit van impulsen uit de organisatie te hanteren.

**HARDNEKKIGE INEFFECTIVITEIT** Wat betekent dit voor het verbeteren van de effectiviteit van organisaties? Als de ambitie om de effectiviteit te verbeteren geen interne spanning oproept bij de betrokken persoonlijkheden, volstaat een simpele analyse. Wat willen we bereiken? Wat doen we daarvoor? Wat bereiken we nu? Waarom wijkt dat af van het gewenste resultaat? Verander de acties die niet werken en begin weer vooraan. Maar als de ineffectiviteit raakt aan de persoonlijkheid van de betrokkenen, treden beschermende mechanismen in werking. De ineffectieve situaties worden dan hardnekkig: ze vragen steeds weer tijd en aandacht,

maar echte vooruitgang wordt niet geboekt. Het is dan makkelijk om de betrokkenen te beschuldigen van weerstand (of slecht leiderschap, hypocrisie, incompetentie en verborgen agenda's) maar je kunt ook zeggen: zij hebben een persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp. Het effectiviteitsprobleem verandert in deze gevallen dus naar een ander vraagstuk: hoe herkennen en hanteren we beschermende mechanismen bij het onderzoeken van deze ineffectiviteit in de organisatie?

Voor de aanpak hiervan keren we terug naar Anne. We benoemen enkele termen die helpen om haar situatie te kunnen bespreken en onderzoeken.

**ACTIETHEORIE** Om te beginnen handelt Anne, net als alle andere mensen, niet willekeurig; ze volgt bepaalde patronen om resultaat te bereiken. Sterk versimpeld zou je kunnen zeggen dat haar persoonlijkheid bestaat uit verzameling van regels die richting geven aan wat ze doet. Zoiets als: 'R is wenselijk. Om in situatie S resultaat R te bereiken, moet ik A doen.' Deze verzameling van regels noemen we haar actietheorie. En mocht haar actie A in situatie S toch niet leiden tot resultaat R, dan moet ze haar actietheorie onderzoeken en veranderen om effectiever te worden. De reden om de term actietheorie te introduceren is dat Anne hiermee over 'iets' – haar actietheorie – kan praten in plaats van over zichzelf of haar persoonlijkheid. Dit schept een mentale afstand tussen wat ze doet en wie ze is. In de praktijk blijkt dat hierdoor beschermende mechanismen minder getriggerd worden.

Om zicht te krijgen op haar actietheorie en de ineffectieve elementen daarin, moet Anne leren twee versies van haar actietheorie te onderscheiden: haar uithangbordtheorie en

haar praktijktheorie. De uithangbordtheorie is de actietheorie die ze zichzelf en anderen voorhoudt. De uithangbordtheorie van Anne leer je kennen door haar te bevragen. Dan deelt ze bijvoorbeeld haar nieuwe inzicht: 'Je moet bij planningen naar de inbreng van teamleden vragen, om te zorgen dat ze goed uitgevoerd worden.'

Haar praktijktheorie kun je alleen leren kennen door haar acties in de praktijk (te laten) observeren en vastleggen (en om het simpel te houden, rekenen we wat ze zegt, voelt en denkt ook tot de acties). Dan wordt duidelijk dat haar uithangbordtheorie een sterke vereenvoudiging is. In de praktijk is bijvoorbeeld te observeren dat ze *a)* niet vraagt om inbreng op de doelstelling van de week, *b)* opmerkingen over de rol van de kwaliteitscontroleur negeert, en *c)* de inbreng van een bepaalde medewerker haar steeds irriteert, zodat ze er niets mee doet.

Het belang van het onderscheid tussen uithangbordtheorie en praktijktheorie is dat mensen zich ervan bewust worden dat een uithangbordtheorie onvermijdelijk een versimpelde en meestal gepolijste weergave is van wat iemand doet. Voor het oplossen van ineffectiviteit in de organisatie moet echter een helderder en rijker beeld ontstaan van de praktijktheorieën van de betrokkenen, een beeld waarin ook ineffectieve elementen (zoals beschermende mechanismen) een plek hebben.

**MODEL I EN MODEL II** Als Anne haar praktijktheorie zichtbaar maakt, kunnen we voorspellen wat ze zal ontdekken. Als een situatie of gesprek lastig, spannend of moeilijk wordt, gaat ze handelen volgens de zogenaamde model-I-actietheorie. In dit model zet ze gedrag in dat gericht is op de volgende impliciete resultaten: *a)* houd eenzijdig

de controle en win, *b)* verlies niet, *c)* voorkom en onderdruk negatieve gevoelens, *d)* beperk wederzijds gezichtsverlies, en *e)* handel zo rationeel mogelijk. Hiermee doet ze hetzelfde wat bijna alle mensen doen als het lastig wordt, onafhankelijk van hun functie, geslacht, leeftijd of opleiding. Deze manier van doen leidt voorspelbaar tot weerstand bij anderen, dynamieken die de effectiviteit frustreren in plaats van verbeteren, en processen die bijdragen aan meer fouten en misverstanden in plaats van leren van elkaar. Toch heeft dit gedrag overleefd bij de mens en is het evolutionair zelfs geïnstalleerd als standaard. Hoewel het verbetering in complexe effectiviteitsvraagstukken blokkeert, is het kennelijk wel goed voor de overleving. Gelukkig kunnen we, ondanks onze natuurlijke standaard, ook leren handelen volgens de model-II-actietheorie. Deze actietheorie helpt mensen om hun effectiviteit te verbeteren door in lastige, spannende of moeilijke situaties te streven naar andere resultaten, zonder daarbij zichzelf tekort te doen. Dit gebeurt aan de hand van valide informatie, vrije en geïnformeerde keuze, persoonlijke verbondenheid en compassie met jezelf en anderen.

- *Valide informatie.* Dit betekent dat je alle relevante informatie deelt met anderen. Dus ook informatie die mogelijk niet direct strookt met jouw eigen doel of die bijvoorbeeld gaat over emotie of andere niet-inhoudelijke aspecten van de situatie.
- *Vrije en geïnformeerde keuze.* Je biedt jezelf en anderen keuzevrijheid en probeert helder te zijn over de consequenties van die keuzes.
- *Persoonlijke verbondenheid.* Je zet je, vanuit eigen motivatie of wilskracht, in voor de gemaakte keuzes en afspraken en verwacht dat ook van anderen. Je doet

iets dus niet alleen omdat een ander dat van je wil of verwacht.

- *Compassie met jezelf en anderen.* Je beseft dat mensen in lastige situaties van nature communiceren volgens model I. Dat is niet verwijtbaar, maar de natuurlijke standaard. Je richt je daarom op het verbeteren van jezelf en anderen, in plaats van iemand de schuld te geven.

De meeste mensen onderschrijven model II als wenselijke manier van doen (uithangbordtheorie). Maar wanneer je goed observeert wat je onder druk doet, dan zul je tot de conclusie komen dat je dat in de praktijk niet doet (praktijktheorie). De werkelijke uitdaging ligt dus niet in kennis van model II, maar volgens model II leren handelen in de praktijk.

**LEERUITDAGINGEN** Voor het leren van model II zijn er allerlei communicatietechnieken en -concepten beschikbaar, zoals te vinden in boeken als *Eerste hulp bij ongewenste resultaten* (Wouterson & Bouwman, 2010), *Discussing the undiscussable* (Noonan, 2007) en *The skilled facilitator* (Schwarz, 2002). De beschreven technieken kunnen echter zowel gebruikt worden binnen model I als binnen model II. Daarom richt ik me in dit artikel op de belangrijkste uitdagingen die bij het leren van model II aan de orde zijn. Ten eerste begint iedereen aan deze weg vanuit de model-I-praktijktheorie. Hierdoor hebben mensen vaak meer interesse voor technieken en concepten dan voor het uitwerken van persoonlijke casuïstiek. Het is immers ongemakkelijk om op te nemen of op te schrijven wat we letterlijk gedaan, gezegd, gedacht en gevoeld hebben. Onze beschermende mechanismen ‘weten’ namelijk dondersgoed dat we daarmee een

lelijker en ineffectiever deel van onze persoonlijkheid blootgeven. Dit vertaalt zich in uitingen als: ‘Geen tijd’, ‘Geen inspiratie’, of: ‘Geen relevante casus kunnen bedenken.’

Ten tweede loopt de behandeling van casuïstiek makkelijk over van praktijktheorie naar uithangbordtheorie. Bij het behandelen van een casus is het van belang om te werken met materiaal dat de werkelijke praktijk beschrijft of met rollenspellen. Concrete teksten en acties zorgen dat er gereflecteerd kan worden op de praktijktheorie. Als de deelnemers gaan praten over wat ze zouden doen of gedaan zouden hebben, gaat het al snel over uithangbordtheorie en blijft er weinig over om van te leren.


Ten derde blijft het leerproces makkelijk hangen op het niveau van nieuwe acties binnen dezelfde praktijktheorie, zonder dat een ineffectief element van de praktijktheorie herzien wordt. Bij een ongewijzigde theorie is de conclusie van de casus dat een herhaling, versterking of variatie van eerdere acties nodig en logisch is om alsnog het gewenste resultaat te halen. In de ontwikkeling naar model II wordt over het algemeen duidelijk hoe je onbedoeld het gezamenlijke leerproces met de ander blokkeert. De oplossing zit hem vaak in een ander perspectief op de ander of de situatie. Waarbij die verandering van perspectief geen persoonlijk offer is, maar een logische zet om de effectiviteit gezamenlijk te verbeteren.

**PEERSONLIJKE ERVARINGEN** Wat heeft het leren handelen volgens model II mij gebracht? Ter inspiratie deel ik hier twee voorbeelden van ontwikkelingen in mijn praktijktheorie als adviseur. Ten eerste ben ik minder eenzijdige verantwoordelijkheid gaan voelen (en nemen) voor het slagen van de projecten van mijn klanten. Terugblik-

kend zag ik dat ik te veel eenzijdige controle uitoefende op de voortgang van projecten. Hierdoor sprak ik te weinig over de problemen die na mijn vertrek onvermijdelijk tot een terugval zouden leiden. In het nieuwe perspectief is het thema ‘borging’ nu geen vraagstuk meer waarop ik als adviseur een goed antwoord moet formuleren. Het is mijn taak om tijdens een project valide informatie te genereren en delen over de adoptie van nieuwe werkwijzen. Hierdoor blijft borging niet beperkt tot documenten waarin staat wat er nodig zou zijn (uithangbordtheorie), maar wordt het onderdeel van de praktijktheorie van de opdrachtgever en andere betrokkenen bij een project.

Daarnaast heb ik geleerd om (negatieve) gevoelens en gedachten meer met klanten te delen. Nu ik die heb leren uiten, zonder onnodig beschermende mechanismen bij anderen op te roepen, leiden ze tot waardevolle gesprekken. Eerder voelde dat als minder professioneel; de praktijk is echter dat zowel ik als mijn klanten hierdoor regelmatig aan effectiviteit winnen. Hoe professioneel is het dan om het niet te doen?

**TOT BESLUIT** Ondanks deze positieve voorbeelden, zijn er nog steeds projecten en bijeenkomsten waar ik achteraf niet tevreden over ben. De druk om volgens model I te handelen is minder geworden, maar verdwenen is hij niet – er blijft dus genoeg te leren. Onderweg komt er echter steeds duidelijker een mooie paradox naar boven: door in spannende situaties minder te streven naar eenzijdige winst en controle, door het aan-

vaarden van negatieve emoties en door mijn rationaliteit soms los te laten, is mijn controle over projecten in feite toegenomen. Achteraf is dat makkelijk te verklaren, want als je controle verkrijgt ten koste van de controle van anderen of in (verborgen) conflict met de persoonlijkheid van jezelf of de klant, kun je geen stabiele resultaten realiseren. De schijnbaar langere, kwetsbaardere weg blijkt zo uiteindelijk robuuster en sneller. 

## LITERATUUR

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York/Evanston, NY: Harper & Row.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1999). *Organizational learning, Pt. II*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain-Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Noonan, W.R. (2007). *Discussing the undiscussable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wouterson, L. & Bouwman, P. (2010). *Eerste hulp bij ongewenste resultaten*. Amsterdam: Het Consulaat.