

Organiseren als zingeven en reflectief leren

Veranderdiagnose revisited 2

Karl Weick is gespitst op organiseren als een vorm van zingeven. Daarin zijn patronen te zien die je bewust maken van reflecteren en leren. Boeiend, want dit vergroot je zelfkennis, je kennis van anderen en je onderlinge relaties. Hij is de dynamische variant op Bateson. Weick (spreek uit Waik) heeft ook een stijl van schrijven die soms wat zwaar op de maag ligt. Zijn theorie valt het best uit te leggen vanuit een ik-perspectief. En een tekening in de vorm van een '8' helpt daarbij. Maar laten we starten met het verschil tussen adaptief en reflectief.

Adaptief en reflectief

In onderzoek naar de feitelijke werking van het onbewuste spreken we van bewust denkvermogen en onbewust denkvermogen (Wilson, 2002). Onbewust denkvermogen kan veel informatie en druk aan en schept in korte tijd helderheid in een chaos van indrukken. Het komt tot onmiddellijke oordelen op basis van kennis en ervaring. Zo weten we in *no time* of dit de partner, de baan of het huis is waarnaar we op zoek zijn. Vanuit het onbewuste denken worden regelmatig inzichten en ideeën op het podium van het bewuste denken gezet. In het bewuste denken wordt daar aandacht aan besteed, mits er voldoende mentale rust is. Want het bewuste denkvermogen kan slechts beperkte informatie en druk aan en heeft extra tijd nodig. Het kan wel goed focussen en maakt daarbij gebruik van stereotypen en intuïties. Het bewuste is goed in het nemen van weloverwogen beslissingen over kleine consumentenzaken, zoals eten, kleding, thee of koffie.

Deze opwaardering van het onbewuste leidt ook tot een andere taal. Het gaat steeds meer over een verzameling geestelijke processen, ontoegankelijk voor het bewuste, maar van grote invloed op oordelen, gevoelens en gedragingen. Dit *adaptief denkvermogen* domineert ons persoonlijk functioneren. Het regelt voor een groot deel onze motoriek, peilt gevoelens, verwerkt taal, en voert complexe routineuze handelingen uit: autorijden, typen en traplopen. Het adaptief denkvermogen is voortdurend bezig met het scannen van de omgeving, het interpreteren van veranderingen, het herkennen van gewenste gedragspatronen en het uitvoeren van passende handelingen. Het is de bron van doelmatigheid in organiseren. De nieuwe versie van het bewuste noemen we nu het *reflectief denkvermogen*. Dat zingt een toontje lager. Het is een systeem dat achteraf werkt, met grote inspanning en vrij traag, op een geconcentreerde en controlerende manier.

Dit reflectief vermogen anticipeert, ordent en plant, maar heeft geen directe toegang tot het adaptief vermogen. Het is druk aan het werk tijdens het lezen van deze tekst.

Adaptief en reflectief denkvermogen

Kenmerken	Adaptief denkvermogen	Reflectief denkvermogen
Oordelen	Onmiddellijk	Achteraf
Stijl en tempo	Impulsief, snel	Weloverwogen, traag
Informatiecapaciteit	Groot, meervoudig	Klein, eenvoudig
Regelt	Alledaags handelen, routines, eerste indrukken	Ordeningen, planningen, buitengewoon handelen
Organisatorisch	Efficiency en beheersing	Visie en innovatie

Deze scheiding in twee denkvermogens is niet absoluut. Er zijn overbruggingen mogelijk: ketens die het reflectieve met het adaptieve verbinden. Sterker nog, misschien zit het kenmerkende van een persoonlijkheid nu juist in de wijze waarop het adaptieve en het reflectieve zijn verbonden. Dat brengt ons naar patronen van zingeven.

Patronen van zingeven

Voor Weick (1979) is zingeven een noodzakelijke reductie van de vele betekenissen en informatie die voortdurend uit onze omgeving tot ons komt. Welke patronen zijn in dat reducerende proces van zingeven te onderkennen? Het antwoord wordt toegankelijker als je het formuleert vanuit het ik-perspectief. In het kort: de eerste drie belangrijke elementen zijn: *idiosyncrasie* (ik geef eigen waarden en kleuring mee aan dat wat ik waarneem); *enactment* (ik genereer zelf de rasters van betekenis) en *retentie* (ik kom tot overtuigingen die ik volgens mijn eigen systematiek opsla).

1 Idiosyncrasie

Idiosyncrasie is de wijze waarop mijn genetische aanleg gekoppeld is geraakt aan mijn specifieke levenservaringen. Ik heb dat voor een deel zelf gedaan. Ik heb een eigen mix van overtuigingen, ervaringen en gedragingen gemaakt, die ik in het dagelijks leven soms aanduidt met woorden als mening, voorkeur, overtuiging, afkeer, afwijking, of verslaving. Die mix bepaalt ook in welke mate ik vertrouw op instinct, me laat leiden door intuïtie en me laat stimuleren door inspiratie.

Instinct is een natuurdrijf, een gevoel dat aanspoort tot handelen, vaak verbonden met de drang tot overleven. Het is een direct proces dat deel uitmaakt van het adaptief denkvermogen.

Intuïtie is een vorm van begrip die niet tot stand komt op basis van redenering, maar op basis van ingeven, aanvoelen of associëren. Het is een korte, directe weg tussen bestanden van kennis en ervaring in het brein en koppelt het adaptieve met het reflectieve.

Inspiratie is bezielen, het inblazen van leven. Als ik iemand inspireer breng ik de ander op gedachten door onverwachte wendingen en stimulerende ideeën. We worden op gedachten gebracht in het reflectieve denkvermogen, maar onze associaties schieten door naar het adaptieve.

2 Reflex van selectie en enactment

Mijn omgeving is een stroom van gebeurtenissen waarin voortdurend veranderingen plaatsvinden. Een deel van die veranderingen neem ik ook waar: ik geef er aandacht aan, omdat dat deel opvalt vanuit mijn idiosyncrasie. Dat deel selecteer ik en interpreteer ik. Zo reageer ik op *cues* (vingerwijzingen) in de stroom van gebeurtenissen. Ik pak uit mijn geestelijke voorraadkast een raster om die cues te duiden. Ik maak daarmee een voor mij voor de hand liggende werkelijkheid. Dit is een vanzelfsprekend, doorgaand proces. Het adaptieve denkvermogen gaat snel en automatisch, als een reflex.

Enactment is daarin een koppeling van twee activiteiten:

1. *Selectieve perceptie*: ik druk naar aanleiding van cues een eigen raster op de stroom der gebeurtenissen.
2. *Selffulfilling prophecy*: ik gedraag me op een manier overeenkomstig mijn verwachting van samenhang in die gebeurtenissen. Ik produceer via mijn raster ook de ruimte die overblijft om nog iets nieuws te interpreteren. Daarmee leg ik die ruimte voor een groot deel vast.

3 Retentie

In mijn adaptieve proces is *retentie* het gerasterde en de passende interpretatie opslaan in mijn geestelijke voorraadkast: ik hou ze vast. Ze zijn bij soortgelijke cues weer beschikbaar als betekenisvol raster. Retentie leidt dus tot een reservoir van kleurrijke overtuigingen. Vier vaste *retentiepatronen* vertonen we allemaal, maar de precieze inkleuring en intensiteit ervan is idiosyncratisch bepaald:

1. Ik plaats mensen in hokjes op basis van uiterlijke kenmerken (categoriseren) en ik ken positieve of negatieve eigenschappen toe aan die hokjes (stereotyperen).
2. Ik schrijf mijn eigen gedachten en gevoelens toe aan anderen (projectie).
3. Ik verwar mijn eigen wensen met waarschijnlijke ontwikkelingen (wishful thinking).
4. Ik stel mezelf in het beste licht: “Als ik faal, komt dat door anderen, als ik succes heb, komt dat door mijzelf. Bij anderen is dat juist andersom: als zij falen, komt dat door henzelf, als zij succes hebben, komt dat door derden en soms ook door mij” (attributiefout).

Die patronen zie ik terug in mijn enactment: ik druk mijn idiosyncratische rasters op mijn omgeving. Dat kan lang goed (lijken te) gaan.

Dissonantie

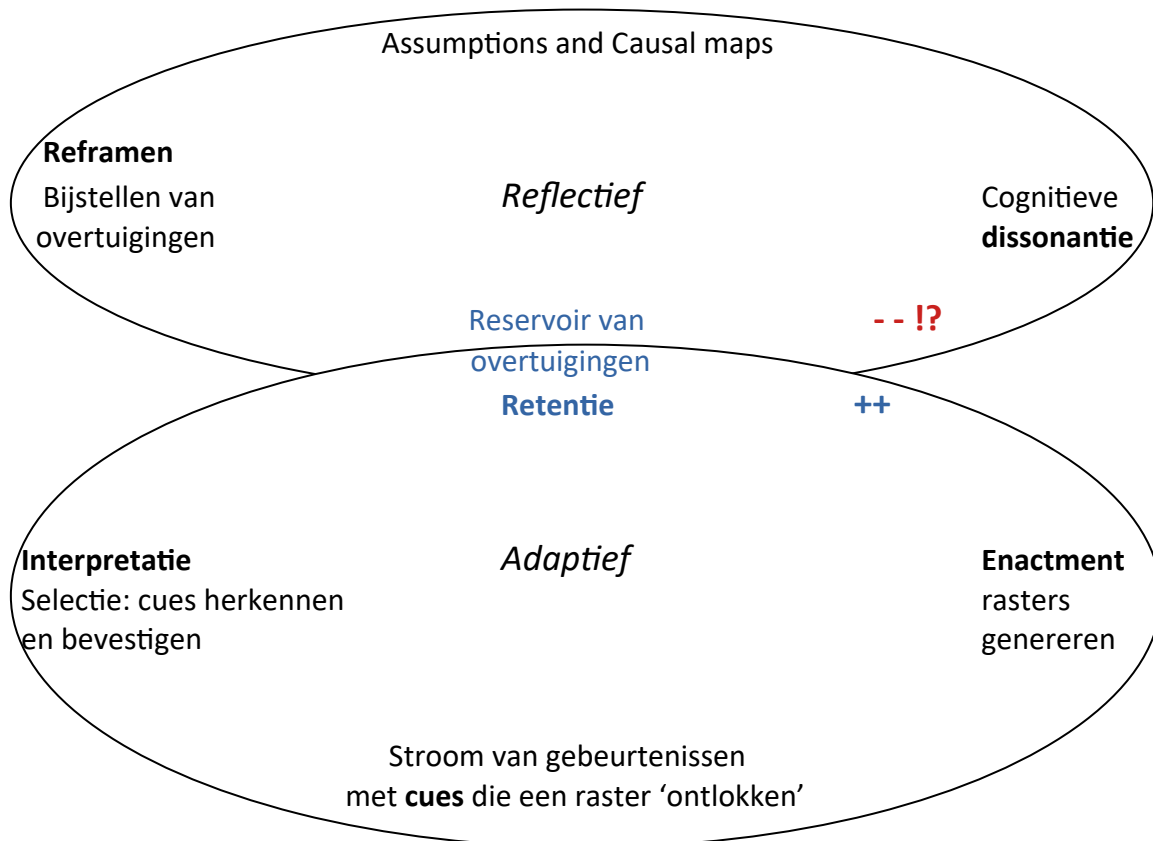
In dit proces van voortdurende zingeving zijn uitzonderingen mogelijk: er gebeurt net iets anders dan wat ik dacht of datgene wat ik verwachtte, gebeurt niet. Het gekozen raster voldoet niet, en de retentie kan niet zonder meer plaatsvinden. Herhaling van raster of gedrag helpt niet (!?). Er ontstaat dissonantie tussen mijn reservoir van overtuigingen en het zojuist gerasterde en geïnterpreteerde dat zich niet goed laat plaatsen. Op dat moment ga ik over naar het reflectief denkvermogen en vertraag ik. Dat is het belang van dissonantie: het opent de weg naar reflectie en de mogelijkheid om iets te leren en te veranderen.

Reframen

Ik ga na hoe datgene wat niet past, zich verhoudt tot de aannames (*assumptions*) en oorzaak-gevolgredeneringen (*causal maps*) die de basis vormen van mijn reservoir aan overtuigingen. ‘Het is toch anders als ik dacht’. Waar loopt het vast, waar schuurt het? Het bijstellen van die aannames en overtuigingen (*reframen*) herschikt ook mijn reservoir van overtuigingen. Daardoor kan ik de uitzondering die ik heb ervaren, toch weer plaatsen, en keer ik van het reflectieve weer terug naar het adaptieve. Het tempo van betekenis geven gaat weer omhoog.

Dit proces is passend uit te beelden als twee geschakelde loops in de vorm van een 8. Je start onderaan. De adaptieve loop draait met de klok mee; de reflectieve loop tegen de klok in. Van beneden naar boven en weer terug: zingeven en reflectief leren door dissonantie.

*Het proces van zingeven en leren bij Weick (1979)
in de vorm van een 8*



Die twee loops zijn niet gelijk aan het double-loop leren van Argyris en Schön (1996). Bij Weick is het derde orde leren ingesloten. Bateson (1972) zou zeggen: hij dynamiseert de overgang van gedragsherhaling (Categorie 0) naar alternatieven (Categorie I-III).

Zie voor literatuurverwijzingen *Veranderdiagnose*.