

■ Jaap van 't Hek & Leike van Oss

Pragmatisch prutsen met modellen

Als je alleen een hamer hebt, is alles wat je ziet een spijker.

Ziehier in een notendop het risico van het (rigide) gebruik van modellen. En toch gebruiken we ze veel en vaak. Want voor professionals is een model enorm handig om mee te werken. Voor startende professionals biedt het houvast waardoor je al snel zelfstandig in de praktijk aan de slag kunt. Voor meer ervaren professionals biedt het een verklarenskader of een houvast voor het verloop van je verandering. In gesprek met je klant helpt het in communicatie en inzicht en suggereert het ondertussen dat je niet van de straat bent.

Maar een model is ook een abstractie. Het richt de focus, laat zaken buiten beschouwing en heeft daarmee het risico van blinde vlekken in zich. Wat kun je ermee in de praktijk, met die modellen? In dit artikel laten we de waarde en de gevaren van modellen zien en beschrijven we hoe je als reflectieve professional (Schön) gebruik kunt maken van modellen zonder je aansluiting bij de werkelijkheid te verliezen.

Kenmerken van modellen

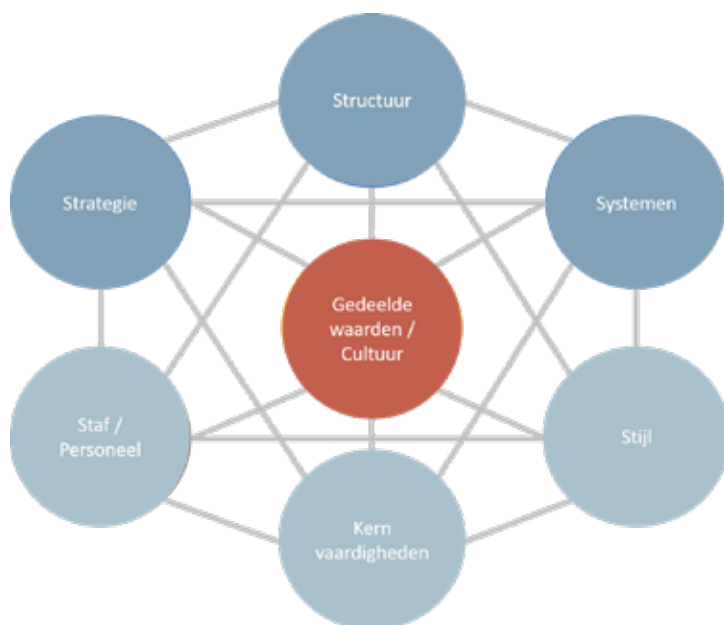
Modellen ordenen

Modellen ordenen. Ze helpen iets wat heel complex is in een vereenvoudigde samenhang te begrijpen. Met het 7S-model van Pascale, Athos, Peters en Waterman bijvoorbeeld zie je zeven belangrijke organisatieaspecten in hun samenhang. Daarmee krijg je op een redelijk eenvoudige manier inzicht in veel facetten van een organisatie. Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak maakt aan de hand van

vijf kleuren vijf veranderparadigma's zichtbaar. Het is een metamodel dat andere modellen onderverdeelt. Het ordent de warrige wereld van veranderen door te expliciteren welke (impliciete) aannames over veranderen onder de verschillende theorieën en modellen liggen.

Modellen zijn abstracties

Het woord abstractie is afgeleid van het Latijnse woord *abstráhere*, dat weglaten betekent. Als vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid zijn modellen hartstikke handig. De meest gebruikte abstractie voor een organisatie is wellicht het organigram, een manier om zichtbaar te maken wie er leidinggeeft aan wie en wie waarvoor – in hoofdlijnen – verantwoordelijk is. Maar modellen laten door hun abstractie ook veel informatie weg. In een organigram zien we bijvoorbeeld niet of er winst wordt gemaakt, of het ziekteverzuim is gestegen of dat de markt aantrekt.



Figuur 1. 7S-model van Pascale, Athos, Peters en Waterman

Model of werkelijkheid?

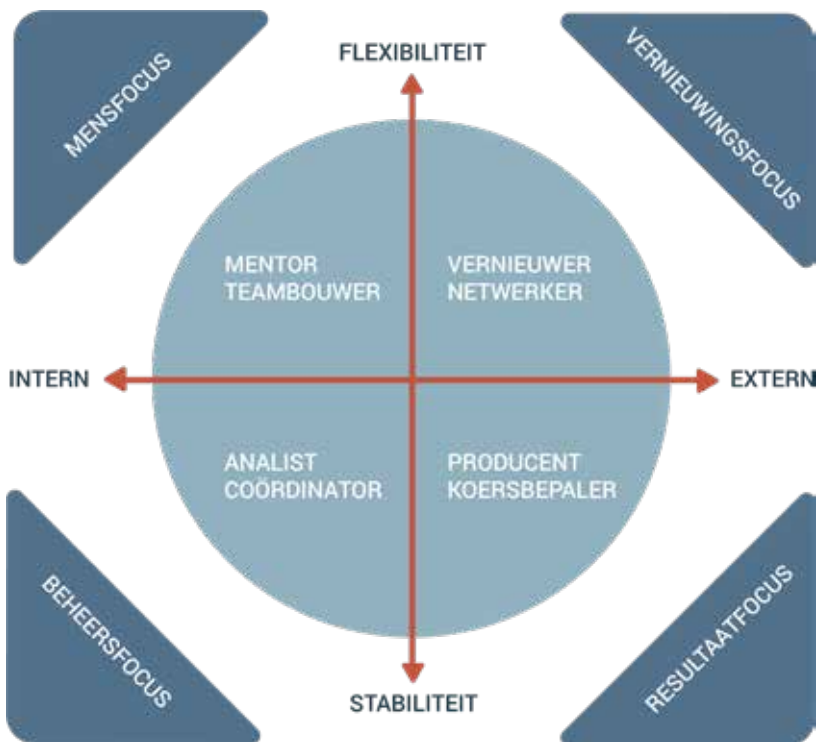
De complexe wereld ordenen in een klein aantal categorieën of een abstractie is ook een schending van de complexiteit van de werkelijkheid. Uiteindelijk blaast de werkelijkheid altijd over dit soort modellen heen. De echte wereld gedraagt zich nu eenmaal niet naar modellen. Al doen we vaak ons best om te doen alsof dat wel zo is. Zo biedt het INK-model je met negen vlakken de mogelijkheid om snel overzicht te krijgen over ontwikkeling en borging van kwaliteit in de organisatie. Maar een organisatie is natuurlijk veel complexer dan je ooit in negen vlakken kunt beschrijven. Als je het INK-model als enig stuurmodel gebruikt, stuur je op basis van beperkte informatie over de organisatie.

Modellen zijn brillen

Modellen richten de blik. Met het hanteren van een model vallen andere aspecten van de werkelijke wereld buiten je blikveld. Quinn onderscheidt in zijn cultuur- en managementmodel vier culturen. Kijkend vanuit dat model is die vierdeling wat je ziet. De waarde van zo'n bril is dat het je helpt iets specifiek zichtbaar te maken, dat te thematiseren en bespreekbaar te maken. Het risico is dat we zien wat de bril zichtbaar maakt en dat we daarmee andere signalen missen die wellicht belangrijker zijn dan dat waar de aandacht op gericht is.

Modellen zijn soms (onzichtbaar) normatief

Modellen zijn niet neutraal. Het zijn niet alleen



Figuur 2. Model van Quinn

samenvattingen van de werkelijkheid. Ze zijn soms ook normatief ten aanzien van die werkelijkheid. Ze hebben opvattingen over wat goed of minder goed is, over hoe een organisatie zich ontwikkelt, over hoe mensen meer gemotiveerd of gelukkig zijn. Het model van Greiner over de ontwikkelingsfasen van de organisatie houdt ook de (meer of minder impliciete) opvatting in over de ontwikkelrichting die een organisatie moet gaan. Normatieve modellen hebben opvattingen over de werkelijkheid in zich. Ze helpen je om keuzes te maken voor dat wat goed of beter is, keuzes te maken voor wat in een volgend stadium van ontwikkeling gepast is, keuzes te maken voor wat passend is voor een organisatie in die specifieke situatie. Maar hoe weet je of je het juiste normatieve model hanteert? Wanneer is welk normatief kader van toepassing?

Model als toekomstvoorspeller

Nicolas Taleb (2009) maakt zich boos over hoe wij de toekomst voorspellen aan de hand van modellen. Juist omdat modellen zich beperken tot wat ze willen beschrijven, laten ze weg wat daar niet in past. Ook afwijkingen van het gemiddelde of van de bandbreedte vallen buiten het model.

Maar als we kijken naar de geschiedenis, aldus Taleb, dan zijn het nu juist de afwijkingen, de onverwachte uitschieters, die de toekomst opeens een ander aanzien geven. De verkiezing van Trump viel buiten alle modelmatige verwachtingen, Fukushima werd niet voorzien in de modellen. Toch zijn het deze uitschieters die de toekomst kleuren.

We doen iets soortgelijks in onze nogal saaie boekhoudkundige modellen. Zie eens hoe de rijksbegroting in september 2008 nog een zonnig beeld schetste vlak voordat Lehman Brothers viel en de wereld meenam in een financiële crisis. En gebruiken we in organisaties planning- en controlsystemen

niet heel vaak als model van de werkelijkheid terwijl we er diezelfde werkelijkheid ook mee naar onze hand willen zetten? En onze SWOT-analyses van 19 jaar geleden? Wat zagen we niet aankomen?

Praktijktheorieën zijn de onbewust geworden heuristieken waarmee we modellen kiezen

Ken je modellen

Als je een model goed kent, kun je buitengewoon succesvol zijn en prachtige dingen bewerkstelligen in organisaties. Mits je weet wat het toepassingsgebied en de contra-indicaties van het door jouw gehanteerde model zijn. Anders word je inderdaad degene met de hamer die van alles stukslaat omdat hij denkt dat het spijkers zijn. Het kan dus geen kwaad om nog eens in de literatuur terug te zoeken waar je favoriete modellen vandaan komen. In welke context was het bedacht? Waar helpt het bij? En als je het kunt vinden, waar zitten de blinde vlekken ervan?

De meeste professionals zullen zich niet tot één model beperken. Hun praktijk vraagt om het inzetten van diverse soorten modellen. Daarbij is het belangrijk om van de verschillende modellen de onderliggende uitgangspunten, paradigma's en normativiteit te kennen, te weten wat je gebruikt en waarvoor. Je hebt als het ware een koffer vol gereedschap, maar dat vraagt ook kennis van het gebruik ervan. En het vermogen om te kiezen uit die koffer. Om flexibel en precies met diverse modellen te kunnen werken, kan het helpen om als je ze in wilt zetten verschillende modellen eens naast elkaar te zetten, en je ook hier de vraag te stellen wat die modellen zichtbaar maken, waar ze voor ingezet kunnen worden en welke het beste past bij de situatie en het doel dat je voor ogen hebt.



Figuur 3. SWOT-analyse

De swampy lowlands van de professional

Donald Schön (1983) bestudeerde ooit het gedrag van professionals (architecten, psychotherapeuten, stedenbouwkundigen en dergelijke) en zag een rode lijn in hun gedrag. Zij gingen als het ware in gesprek met hun concrete vraagstukken en zochten in het hanteren daarvan al handelend naar passende modellen en ervaringen. Schön vergelijkt dat gedrag met dat van wetenschappers. Wetenschappers bouwen hypotheses en

theorieën in een 'hygiënische' omgeving waarin allerlei factoren buiten beschouwing gehouden worden. Deze laboratoriumachtige situatie is overzichtelijk gemaakt om zuiver te kunnen meten. Hoe anders is de werkplaats van de professionals waarin de complexiteit van de werkelijkheid een rol speelt; *devils* in details, onverwachte gebeurtenissen, schijnbaar irrelevante factoren die opeens meedoen. Dat bracht Schön tot de uitspraak dat wetenschappers acteren op de *high*

grounds en *practitioners* in de *swampy lowlands*. In de rommeligheid van die *swampy lowlands* zijn modellen handig, maar de modderigheid daar laat zich niet temmen met een specifiek model.

The reflective practitioner

Schön pleit voor reflectie als een belangrijke kwaliteit voor professioneel handelen. De subtitel van *The reflective practitioner* luidt: *How professionals think in action*. Schön maakt zichtbaar waarom reflectie zo belangrijk is in het maken van adequate keuzes in concrete situaties. Juist door reflectie maak je niet alleen keuzes voor het gebruik van modellen, je bent steeds kritisch met jezelf in gesprek over de passendheid van je keuzes in de specifieke situatie. Schön beschrijft drie vormen van reflectie: *reflection on action*, *reflection in action* en *reflection on action in action*. *Reflection on action* is de nabeschuiving waarbij je kritisch onderzoekt wat het effect van je handelen en de door jou toegepaste modellen in een specifieke situatie was. *Reflection in action* is het vermogen om te kunnen reflecteren op je handelen in de situatie zelf. Het is het vermogen om al handelend af te wegen welk beschikbaar model, welke actie passend en noodzakelijk is. *Reflection on action in action* ten slotte is een vorm van leren leren, waarbij je onderzoekt hoe je in de praktijk reflecteert. Het levert inzicht over je eigen manier van reflecteren en je eigen leerstrategie op en helpt om je te blijven ontwikkelen in je reflectieve vermogen en modellenrepertoire.

Door het vermogen om reflectief te zijn terwijl je handelt, kun je steeds in de situatie, in het moment zelf keuzes maken voor welk model het meest passend is. Het toepassen van modellen is daarom in de kern een knutselproces waarbij je steeds kijkt of een model je verder brengt in het vraagstuk waar je mee aan het werk bent. Iedere keer dat je een toepassing probeert, levert het

leerrendement. Een volgende keer ben je net iets beter toegerust in het maken van keuzes in je instrumentarium. Prutsend en reflecterend knutselen is het hart van het werk van de professional.

Een model richt de focus, laat zaken buiten beschouwing en heeft daarmee per definitie blinde vlekken in zich

Praktijktheorie en navolgbaarheid

Het is niet alleen reflectie waarmee we tot keuzes voor modellen komen. Iedere professional die verschillende modellen inzet, ontwikkelt een eigen praktijktheorie over hoe hij keuzes maakt. Praktijktheorie bestaat uit de ervaringsregels, de heuristieken, die je in je professionele leven hebt opgedaan. Het mooie van praktijktheorie is dat het op ervaring gebaseerde, ingeslepen en bijna onbewust geworden regels zijn. Als je professionals bevraagt op de keuzes die ze maken, zeggen ze vaak in eerste instantie dat ze maar wat doen. Dat is natuurlijk niet zo. Wat ze ermee zeggen, is dat ze eigenlijk niet meer bewust weten hoe ze kiezen en wat ze op welk moment doen. Ingeslepen kennis wordt impliciet en wat lang impliciet is, is vaak moeilijk weer expliciet te maken. *Streetwise* zou Taleb dat noemen: het vermogen om in het moment keuzes te kunnen maken op grond van de inschatting die je maakt van de situatie. Die inschatting maak je weer omdat je de situatie zo goed kent dat je weet wat je moet doen.

Zo waren we onlangs betrokken bij een samenwerkings- en cultuurvraagstuk in een uitvoeringsorganisatie. Cultuurmodellen zijn er te over. Als we ons vanaf de start hadden beperkt tot een model was dat misschien wel lekker duidelijk, maar het had de complexiteit

van het vraagstuk waar deze organisatie voor stond niet opgelost. We hebben toen een traject ontworpen waarin we de medewerkers stapsgewijs, via een aantal definities van cultuur (en de bijbehorende modellen) hebben laten reflecteren op hun manier van werken en samenwerken. We zijn gestart met het uitgangspunt dat alle cultuur terug te vinden is in gedrag en handelen. Daarbij hebben we het cultuurmodel van Schein gebruikt. In een volgende fase hebben we aan de hand van twee beschrijvende cultuurmodellen, van Handy en Sanders, met hen gewerkt aan het beschrijven en vergelijken van de huidige en de gewenste situatie. In de laatste fase hebben we cultuurverandering vervlochten met de noodzakelijke verandering van strategie en organisatie en hebben we een veranderkundig model gebruikt om met de hele groep te kijken welke afspraken gezet konden worden.

Praktijktheorieën zijn de onbewust geworden heuristische waarmee we modellen kiezen. Het helpt als professional om je praktijktheorie te expliciteren. Het helpt voor jezelf, maar je helpt er ook anderen mee. Want hoewel geen wetenschappelijke theorie, het is een vorm van doorleefde ervaringskennis die ook anderen weer kan helpen. Je eigen praktijktheorie expliciteren heeft ook als voordeel dat je voor je omgeving navolgbaar kunt zijn. Je kunt je naar vakgenoten achteraf verantwoorden over de keuzes die je maakte, de overwegingen die je erbij had, de effecten die erdoor werden uitgelokt. Dat kan leiden tot gezamenlijk leren over wat wel en niet werkt en onder welke condities en omstandigheden. Ook in concrete situaties is het helpend als je navolgbaar bent. Je ondertitelt jezelf voor de mensen met wie je werkt. Soms doe je dat niet vooraf of tijdens, maar door terug te kijken kun je dat wel achteraf. En dat maakt je betrouwbaar naar je klanten en verdere omgeving.

Ontwikkelen en vinden van praktijktheorie

Modellen helpen enorm en handig in de professionele praktijk. Ze leren kennen is niet de grootste uitdaging. Die is vooral gelegen in de bewuste toepassing ervan in de praktijk. Juist daar kan de hrd-professional helpen. Hij kan helpen reflecteren, helpen expliciteren van de eigen praktijktheorie door middel van reflection on en in action. Hij kan helpen bij de ontwikkeling van de professional in het steeds beter toepassen van modellen in de werkpraktijk. Daarin heeft de hrd-professional overigens niet alleen een taak naar anderen, maar ook naar zichzelf. Ook de hrd'er moet staat zijn om achter de door hemzelf gebruikte modellen te kijken en te reflecteren op je eigen aannames over de inzet daarvan.

Reflectie

Het schrijven van zo'n artikel zet aan tot reflectie. Ook de auteur is volgens Schön immers zo'n professional die al handelend reflecteert op wat ie daar eigenlijk zit te doen. Die reflectie willen we de lezer niet onthouden. Het leert ons dat we de theorie van Schön zelf als een belangrijk model zien waarmee we ons eigen werken verklaren. De professionele vraag is natuurlijk wat we daarmee over het hoofd zien... ■

Referenties

- Van Oss, L. (2007). Het sociale karakter van praktijktheorie. In: *De passie van de professional. Besturing van veranderingsprocessen*. Assen: Van Gorcum.
- Van Oss, L., & Van 't Hek J. (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Van Oss, L., & Van 't Hek J. (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer, Vakmedianet.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in*

Action. New York, Basic Books

- Taleb N.N. (2009). *De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.



Jaap van 't Hek voert gesprekken over verandering. Zijn basis is zijn jarenlange ervaring als adviseur, interim-manager, opleider, coach, spreker en auteur. Samen met Leike van Oss vormt hij Organisatievragen en schrijft hij boeken, artikelen, columns en blogs over organiseren en veranderen.



Leike van Oss is sociaal-psycholoog en werkt als organisatieadviseur, interim-manager, (team-)coach, spreker en docent met mensen aan (organisatie-)verandering. Samen met Jaap van 't Hek vormt zij Organisatievragen en schrijft zij boeken, artikelen, columns en blogs over organiseren en veranderen.