

ARTIKELN | 1 JULI 2020

HOE AUDIT HET DENKEN EN DOEN DUURZAAM KAN VERANDEREN

Auteur: Jan Otten

Beeld: Takafumi - Sincerely Media

Leestijd: 7 min



In dit artikel wordt ingegaan op hoe mensen volgens de cognitieve psychologie denken en handelen. In het bijzonder wordt de wijze waarop mensen leren van hun fouten nader toegelicht en de bijdrage die de auditfunctie met een behavioural audit daaraan kan leveren.¹

‘Van fouten kunnen we alleen maar leren’, zegt de manager naar aanleiding van een bevinding in het auditrapport waarin wordt gesteld dat de procedures rond het aanstellen van nieuwe medewerkers onvoldoende in acht worden genomen. ‘De les’, zo gaat hij verder, ‘is om de lijn nog een keer te wijzen op de procedures en deze waar nodig aan te scherpen. We zijn tenslotte allemaal mensen en we maken allemaal weleens een fout.’ De auditors verlieten opgewekt de bespreking en waren blij met deze reactie van de manager.

Een belangrijke exponent van cognitieve psychologie is de in 2013 overleden Chris Argyris. Hij was sociaalpsycholoog, hoogleraar aan de Harvard Business School en grondlegger van stromingen in de organisatieleer die we aanduiden als organisatieontwikkeling en de lerende organisatie. Voordat ik in ga op het hiervoor genoemde voorbeeld, licht ik eerst enkele begrippen toe uit zijn beroemde actietheorie.²

Duurzaam veranderen treedt op als er sprake is van double loop learning, waarbij we de verandering laten aangrijpen op de eigenlijke oorzaak van de discrepantie

Denken en doen

Stel, je vraagt aan een manager hoe hij het lastige gesprek met Karel, een van zijn teammanagers, over de reorganisatieplannen denkt te gaan aanpakken. Hij zal dan bijvoorbeeld zeggen: 'Ik ga dat met Karel open, eerlijk en constructief bespreken.' Ondanks deze intentie zien we in de praktijk vaak een discrepantie tussen wat iemand zegt te gaan doen en wat hij feitelijk doet. Hij is zich daar niet of nauwelijks van bewust. Wel zal hij verbaasd zijn over het geringe effect van zijn acties en zich onmachtig voelen de situatie een positieve wending te geven. Twijfels bekruipt hem over de betrouwbaarheid van de ander: 'Karel zegt wel loyaal aan de reorganisatie mee te werken, maar hij is gewoon zijn eigen positie aan het verdedigen.'

Argyris stelt dat wat we feitelijk doen, wordt aangestuurd door wat hij noemt 'theory-in-use'. Het is een 'natuurlijk' besturingsprogramma dat vrijwel automatisch en in fracties van seconden reacties genereert en in die zin vergelijkbaar is met wat Daniel Kahneman het systeem-1-denken noemt.³ 'Theory-in-use' is verantwoordelijk voor wat we in de praktijk doen. Dit in tegenstelling tot 'theory-espoused', waarin voornamelijk datgene wat we ons voornemen en de wijze waarop we denken over onszelf naar voren komt. Argyris onderscheidt binnen de 'theory-in-use' een 'model I' en een 'model II'.

Model I

Het zijn de regels van model I die een vorm van gedrag stimuleren dat in het algemeen als volwassen sociaal gedrag wordt gekenmerkt. Een belangrijke karakteristiek van dit gedrag is de neiging om de situatie in de hand te hebben en te houden. Met name in omstandigheden die bedreigend of onaangenaam zijn. We bereiken dat door aan de winnende hand te blijven, geen onenigheid te veroorzaken, negatieve gevoelens bij onszelf en anderen te onderdrukken en onze competentie niet in twijfel te laten trekken. Model I-gedrag is letterlijk ons levenswerk. We hebben dit namelijk van kinds af aan opgebouwd. Het is ons bijgebracht tijdens de opvoeding door onze ouders en later door de steun vanuit allerlei organisatorische verbanden zoals school, sportclub, de kring van vrienden en collega's, et cetera.

De regels die in model I overheersen ontleen we aan een aantal sociale deugden:

- **Zorgzaamheid, hulp en steun** – Zwaai anderen lof toe. Bevestig ze door aardige dingen te zeggen. Conformeer je aan hun klachten over het incorrecte gedrag van anderen en 'jammer mee'.
- **Respect voor anderen** – Pas je aan anderen aan en trek hun redenering of handelen vooral niet in twijfel.
- **Eerlijkheid** – Lieg niet en communiceer openlijk alles wat je denkt en voelt.
- **Kracht** – Neem een stevige positie in om te winnen. Houd je poot stijf en overtuig anderen van je gelijk. Laat niet merken dat men je gekwetst heeft, dat is zwak.
- **Integriteit** – Sta pal voor je principes, waarden en overtuigingen.

Helaas wemelt model I van de interne dilemma's en paradoxen. Hoe kun je winnen zonder tegen anderen in te gaan? Hoe kun je gezichtsverlies van iemand voorkomen zonder dat te laten merken? Dat zou immers strijdig zijn met de waarde eerlijkheid.

AUDIT

MAGAZINE



Tal van dilemma's

Als we dit nagaan bij onszelf komen ongetwijfeld tal van voorbeelden bovendrijven van dergelijke tegenstrijdigheden en dilemma's. Neem bijvoorbeeld een vergadering. In het begin zijn vooral de regels zorgzaamheid, hulp en steun en respect voor andermans mening actief. Maar als zakelijke behandeling en besluitvorming uitblijven, treden de regels van kracht en integriteit in werking en worden stellingen ingenomen. Het gevolg is geen of halfwassen besluitvorming en een ondermijnd vertrouwen van de groep als probleemoplossende eenheid. Kortom, gedrag geleid door 'theory-in-use (model I)' resulteert uiteindelijk in een ineffectieve, verlamde organisatie, waarin defensief gedrag is geïstitutionaliseerd.

De neiging om onaangename situaties of bedreigende problemen uit de weg te gaan, kan al snel een vast patroon worden (zie kader). Argyris noemt dat een defensieve routine. Het bestaan van defensieve routines is echter veelal onbespreekbaar en zal daarom steeds worden ontkend.

Vraaggesprek

Tijdens een behavioural audit werd in een focusgroep met vier MT-leden gesproken over een drie maanden eerder georganiseerde heidag voor de directie en het MT. Het doel van de heidag was het inventariseren van mogelijke cultuurverbeteracties. Op een bepaald moment ontstond het volgende vraaggesprek:

Auditor: 'Kunnen jullie je de lijst van verbeteracties die jullie hebben geïnventariseerd nog herinneren?'

MT-lid: 'Natuurlijk en... uhhhh... niets nieuws onder de zon hoor.'

Auditor: 'Wat bedoel je?'

MT-lid: 'Je denkt toch niet dat we daar voor het eerst aan dachten.'

Auditor: 'Hoezo?'

MT-lid: 'Veel van de genoemde punten waren al jaren bij iedereen bekend. De meeste waren algemeen bekend.'

Auditor: 'Waarom hebben jullie daar nooit eerder over gesproken met elkaar? Wat heeft jullie tegengehouden actie te ondernemen?'

MT-lid: 'Ik ben niet gek! Serieus?'

Auditor: 'Ja, ik bedoel dit als een serieuze vraag.'

MT-lid: 'Je trekt nu wel een beerput openen. Besef je dat? Dit gesprek wordt vanaf nu een stuk minder aangenaam...'

Model II

In Argyris's 'theory-in-use (model II)' staat voorop:

- Het streven van mensen te zoeken naar zoveel mogelijk geldige informatie.
- Op basis van die informatie weloverwogen beslissingen nemen.
- Verantwoordelijkheid nemen voor die beslissingen en het bijbehorende leer- en veranderproces.

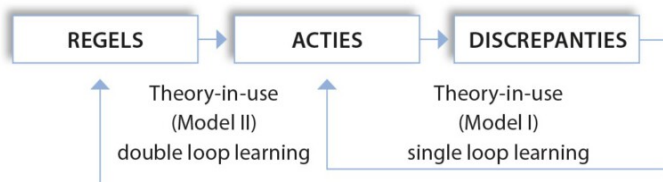
Overigens zal vermoedelijk ieder van ons de hiervoor genoemde uitgangspunten propageren en veelal in de veronderstelling verkeren ze na te leven. De werkelijkheid, zeker in lastige situaties, is echter anders. We tenderen ongemerkt naar het gebruik van de regels van 'theory-in-use (model I)' en de kloof tussen denken en doen.

De regels van het handelen van model II zijn gebaseerd op dezelfde sociale deugden als model I, maar leiden niet tot defensieve routines. De inconsistenties die model I-gedrag kenmerken zijn bewust en bespreekbaar geworden:

- **Zorgzaamheid, hulp en steun** – Stimuleer anderen om hun eigen visie, veronderstellingen, vooroordelen en onzekerheden onder ogen te zien en te onderzoeken op validiteit. Geef zelf het goede voorbeeld.
- **Respect voor anderen** – Mensen hebben een goed ontwikkeld vermogen tot zelfreflectie en zijn in staat kritisch naar zichzelf te kijken zonder daardoor het zelfvertrouwen te verliezen.
- **Eerlijkheid** – Laat je twijfels blijken als je die hebt. Stimuleer jezelf en anderen uit te spreken wat men anders niet durft uit te spreken.
- **Kracht** – Maak duidelijk wat je wilt en stel je open voor vragen en zelfonderzoek. Bevraging van jezelf stimuleren en jezelf daarin kwetsbaar kunnen voelen is een teken van kracht.
- **Integriteit** – Maak je principes, je waarden en veronderstellingen in je denken duidelijk. Doe dit echter op een manier die de weg naar vragen verder opent. Stimuleer dat ook bij anderen.

‘Single loop’ en ‘double loop learning’

Leren vindt plaats als een discrepantie optreedt tussen wat met een actie wordt beoogd en wat aan feitelijke consequenties van die actie zichtbaar wordt. We spreken van single loop learning als we de discrepantie trachten te dichten door onze acties te veranderen. Dit heeft beperkt en slechts tijdelijk effect. Duurzaam veranderen treedt op als er sprake is van double loop learning, waarbij we de verandering laten aangrijpen op de eigenlijke oorzaak van de discrepantie. Model I verhindert double loop learning, omdat het overwegend defensief en competitief is en daardoor een eerlijke evaluatie van de eigen motieven en strategieën in de weg staat. Model II stimuleert double loop learning en leidt tot ontwikkeling en groei (zie figuur 1).



Figuur 1. Single en double loop learning

Behavioural audit

Een behavioural audit (BA) is een neutraal en deugdelijk onderzoek dat erop is gericht inzicht te krijgen in het gedrag van organisatieleden en daarover te rapporteren met als doel het duurzaam beïnvloeden van het sociaalpsychologische klimaat en de cultuur van de organisatie.

Vragenlijsten en oppervlakkige interviewmethoden laten mensen rapporteren over hun ‘theory-espoused’. Met een BA proberen we met onderzoekende, reflectieve gesprekken en gedragsobservaties de echte drijfveren van de betrokkenen boven tafel te krijgen. In een BA zijn we op zoek naar de regels die verantwoordelijk zijn voor het denken en doen van de mensen in de organisatie. Het betreft diepte-interviews waarbij we de respondenten door geavanceerde interviewtechnieken stimuleren na te denken over hun werkelijke motieven en laten rapporteren over hun theory-in-use.

De verzamelde onderzoeksgegevens worden volgens de traditie van het kwalitatieve onderzoek geanalyseerd. Het analyseresultaat wordt in verhaalvorm in een zogenaamde validatieworkshop voorgelegd aan de betrokkenen. Iedereen die als respondent aan de audit heeft deelgenomen, wordt voor deze workshop uitgenodigd. Vervolgens voeren de deelnemers naar aanleiding van het verhaal een dialoog over wat er werkelijk aan de hand is in de organisatie en geven zij daar een betekenis aan. Als auditors faciliteren we deze dialoog en het proces van betekenisverlening. Door de

diepgang van het verhaal en de wijze van faciliteren ontstaat een proces van double loop learning dat uiteindelijk resulteert in duurzame verandering.

Niet-naleven

Terug naar het voorbeeld aan het begin van dit artikel. Het 'nogmaals wijzen op de procedures en ze eventueel aanscherpen', zoals de manager aangeeft, neemt de oorzaak van het niet-naleven niet weg. Deze acties zullen waarschijnlijk wél leiden tot enkele ongewenste neveneffecten:

- meer bureaucratie en complexiteit in de organisatie;
- de verhoogde en eenzijdige druk op het lijnmanagement maakt het lastiger om de echte oorzaken van het probleem bespreekbaar te maken;
- omdat het maken van fouten als geldig excuus wordt aangevoerd, wordt de prikkel om te leren afgezwakt.

De vraag is dus of de betrokkenen ervan geleerd hebben om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen en of het auditteam terecht tevreden mocht zijn over het bereikte resultaat.

Noten

1. Een behavioural audit is een door ACS ontwikkelde en veel gedoeerde en toegepaste auditaanpak voor soft controls (zie: www.behaviouralauditing.nl).
2. Argyris, C., Overcoming organizational defenses, 1990.
3. Kahneman, D., Ons feilbare denken, 2011.

Over

Jan Otten is medeoprichter en partner van ACS en mede-initiatiefnemer van ACS Behavioural Auditing & Consulting en ACS Management Control Auditing.

Tags: Gedrag, Het brein

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/hoe-audit-het-denken-en-doen-duurzaam-kan-veranderen/>