

Organisch onderzoeken (3): De workshop Kracht van dialoog

In de artikelen hiervoor (artikel 1 en artikel 2) legde ik uit hoe ik socratische dialoog wil verbinden met causale lussen, om organisch onderzoek mogelijk te maken. Dit probeerden we uit tijdens een workshop op de NVO2 Onderzoeksinspiratiedag. Het resultaat daarvan wil ik hieronder graag bespreken.

Om causale lussen te kunnen bouwen en begrijpen, moet je een aantal begrippen kennen: variabelen, relaties en lussen.

- Variabelen zijn de (kern)factoren die van invloed zijn op een bepaald proces. Vrijwel alles kan een variabele zijn, als je er maar op let, dat je de variabele zodanig formuleert dat je er 'meer' of 'minder' voor kunt zetten. Dus niet 'meer werkdruk', maar 'werkdruk'.

Relaties zijn de beïnvloedingen die tussen deze variabelen plaatsvinden. Er zijn twee soorten relaties:

- (s)-relaties, van 'same', ofwel gelijke relaties
- (o)-relaties, van 'opposite', ofwel tegengestelde relaties

Let op: dit is niet hetzelfde als 'positief' of 'negatief', het gaat erom, dat als het een meer wordt, dat bij een (s) relatie het andere ook meer wordt. Bij een (o)-relatie is dat tegengesteld, wordt variabele A meer, dan wordt variabele B juist minder, en andersom.

Lussen zijn de kringlopen die ontstaan als gevolg van ketens van die variabelen en relaties. Er zijn twee soorten lussen:

- R - Reinforcing (versterkende) lussen
- B - Balancing (balanszoekende) lussen

Er is geen verschil in waarde tussen de twee, dus een B-lus is niet per se beter dan een R-lus. Het gaat er alleen om, dat zichtbaar wordt wat de aard van de ontwikkeling is: zichzelfversterkend, of zichzelf in balans brengend.

De workshop ?Kracht van dialoog?

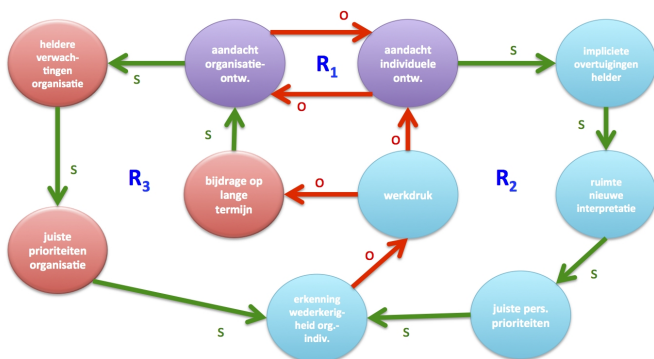
De workshop bestond uit een socratische dialoog, geleid door collega Gertie. Ik schreef als samenvatting vellen vol, en probeerde daar causale lussen van te maken. In het kort komt het erop neer, dat het heel hard werken was, maar dat het veel voldoening gaf. Het lukte om een causale lus te maken van het gesprek dat plaatsvond.

De twee werkvormen bleken elkaar goed aan te vullen. Wel merkten we dat het nog niet iets is, dat je deelnemers makkelijk zelf kunt laten doen. Het deelnemen aan een socratisch gesprek vergt dat je intensief reflecteert op je persoonlijke overtuigingen en principes. Het opschrijven daarvan in een schema van variabelen en relaties doet weer een beroep op een andere manier van denken, lijkt het wel, waardoor de intensiteit van het gesprek verstoord wordt. Om dit goed te doen, heb je dus, naast een gespreksleider, ook een 'modelbouwer' nodig, die de factoren uit het gesprek afleidt, ze opschrijft, en af en toe terugkoppelt met de deelnemers. Een van de deelnemers vergeleek het met een cartoonist die bij sommige bijeenkomsten live een tekening van het gesprek maakt.

Het resultaat van het gesprek was onderstaand model. Het thema van het gesprek was 'ontwikkeling'. Aangezien de deelnemers aan het gesprek HR-professionals waren, had de kernvraag betrekking op de rol van de begeleider bij het stimuleren van ontwikkeling. De kernvraag luidde als volgt: 'Waar ligt het optimale kruispunt tussen individuele- en organisatie-ontwikkeling?' Deze vraag kwam voort uit de casus, die een van de deelnemers inbracht.

Zij vertelde over een situatie, waarin ze moest adviseren aan een medewerker van het bedrijf waar ze voor werkte, over diens persoonlijke ontwikkeling. Ze had het gevoel, dat als ze die persoon aanraade haar persoonlijke ontwikkeling voorop te stellen, dat ze dan de organisatie te kort zou doen. En als ze vanuit haar verantwoordelijkheid voor de organisatiedoelen zou redeneren, zou ze de individuele ontwikkelingsbehoefte van die medewerker tekort doen. Een dilemma dus.

Waar ligt het kruispunt tussen persoonlijke- en organisatie-ontwikkeling?



Het model, dat het resultaat van het gesprek was, kan als volgt geïnterpreteerd worden. Kern van het probleem is de centrale R-lus, de tegenstelling tussen individuele en organisatie-ontwikkeling (de twee paarse factoren).

Naarmate je als begeleider meer aandacht besteed aan de individuele ontwikkeling, geef je minder prioriteit aan organisatie-ontwikkeling. Op grond van de dialoog ontstonden er twee extra lussen daaromheen. De linker, blauwe lus heeft betrekking op het individu, de rechter, rode lus op de organisatie. Uitleg van het hele model kost te veel ruimte, en daarom wil ik me beperken tot de centrale factor: 'erkenning wederkerigheid individu en organisatie'. Een belangrijk resultaat van de dialoog was namelijk, dat die wederzijdse erkenning het dilemma zou oplossen. Dit was zowel voor de inbrenger van de casus, als voor de meeste andere deelnemers, een eye-opener.

Om daarbij uit te komen, hadden we de dialoog nodig. Daarmee werd de casus op verschillende manieren in perspectief gezet door de anderen. De een keek er heel zakelijk naar: als medewerker heb je te maken met datgene wat de organisatie van je vraagt. De ander keek juist heel erg naar de persoon: als je (opnieuw) je persoonlijke drijfveren leert kennen, zul je je met veel meer energie voor de organisatie kunnen inzetten. Vanuit de ruimte die het socratische gesprek bood, konden deze twee perspectieven gecombineerd worden in een centrale factor.

Tot slot

Nogmaals, het model dat we zo getekend hebben, is niet DE oplossing voor dit dilemma. Het is geen universele waarheid. We weten ook nog niet wat nu de beste manier is om om te gaan met individuele ontwikkeling in een organisatiecontext. Het model is slechts de weerslag van het gesprek dat een bepaalde groep mensen op een bepaalde dag heeft gehad. Als onderzoeker ben ik er wel tevreden over, want ik kan nu op grond van de factoren die in dit model genoemd worden, onderbouwen hoe deze groep tot een nieuwe interpretatie van het dilemma tussen individuele- en organisatieontwikkeling gekomen is. Ik kan laten zien dat dit niet zo maar iets is, dat ik zelf bedacht heb, maar dat het gebaseerd is op de creatieve inzichten van de mensen in het systeem.

Reacties welkom!