

# BLINDE REFLEXEN



Over de invloed van positie  
op gedrag in organisaties

ARDIS

ARDIS

*adviseurs voor organisatieontwikkeling  
en persoonlijke effectiviteit*

Nieuwe Parklaan 105  
2587 BP Den Haag  
telefoon 070 351 53 51  
e-mail ardis@ardis.nl  
www.ardis.nl

# BLINDE REFLEXEN



Over de invloed van positie  
op gedrag in organisaties

ARDIS

# VOORWOORD

*Bij de derde herziene druk*

In de traditie van de Ardis jaarboekjes neemt 'Blinde Reflexen' een aparte positie in. Van de meer dan twintig boekjes die we met de loop der jaren hebben geschreven is het onbetwist de bestseller. Meer dan 5000 stuks zijn de afgelopen jaren uitgedeeld aan deelnemers van ons Systeem Lab en er is geen ander boekje dat zoveel nabestellingen kent. Dat is leuk om te merken, maar ook tekenend voor het onderwerp dat we in 'Blinde Reflexen' beschrijven. Er is in de overstelpende stroom van managementboeken en artikelen doorgaans weinig aandacht voor systeemdynamieken en de invloed die de positie binnen een organisatie uitoefent op het vertoonde gedrag van managers en medewerkers. Blinde Reflexen beschrijft een aspect uit de dagelijkse praktijk van organisaties dat door veel mensen herkend wordt, maar waar weinig over gesproken of geschreven wordt. Het is daarmee een pleidooi voor een andere, bredere kijk op organisatiedynamiek. Een pleidooi waarin niet zozeer de individuele karakteristieken van managers en medewerkers centraal staan, maar de systemische wetten die gedrag van 'lagen' in de organisatie beschrijft, los van de individuen die zich daarin bewegen.

Inmiddels hebben we meer dan tien jaar ervaring met het uitvoeren van de Systeem Labs in een tweedaagse versie. We noemen het met opzet een Systeem Laboratorium, omdat we de deelnemers uitnodigen om te experimenteren met hun impact op het systeem van de organisatie. Een laboratorium is er om te onderzoeken, uit te proberen en te ontdekken. Dat is ook wat we met onze Systeem Labs beogen: ontdekken en ervaren hoe de dynamiek van het systeem werkt en waarom die dynamiek zo wetmatig en onontkoombaar is. En vervolgens om van daaruit ook het inzicht te verwerven hoe je als individu

in de organisatie toch invloed uit kunt oefenen op die dwingende wetmatigheden. Het inzicht daarin is de eerste stap en de moed om te handelen een onmisbare tweede, wil je tot daadwerkelijk gedragsverandering komen.

Veel hebben we ook te danken aan onze deelnemers in de afgelopen jaren. Door hun moedige opstelling hebben zij niet alleen zelf veel geleerd, maar ook ons als begeleiders steeds meer inzicht gegeven in hoe mensen binnen het systeem van een organisatie met elkaar omgaan. De ervaringen en de inzichten die wij hebben opgedaan in de tientallen Systeem Labs hebben we voor u opgetekend in dit boekje. Daarbij vonden we het tijd om de tekst nog eens grondig te herzien en aan te vullen met een extra hoofdstuk. We wilden de kans die deze derde druk ons bood om de tekst nog completer te maken en onze nieuwe inzichten te delen, niet laten lopen. De rol van visie en wat de Top daar mee te doen heeft, de rol van Midden en wat zij aan hun Top kunnen (en moeten!) bieden, zijn onderwerpen die in deze derde druk uitgebreider aan de orde komen.

Wij hopen dat onze aanvullingen bij deze derde druk het leesplezier vergroten en u een nog completer inzicht bieden in de fascinerende wereld van organisaties en hun systeemdynamiek!

Ronald Witjas & Vincent Hendriks  
*Den Haag, april 2013*

# HOOFDSTUK 1

## 1.1 De knikkers of het spel

In het zakje met knikkers dat ik als jongetje van zeven had, was één knikker het mooist. Het was beslist niet de grootste, maar de kleuren en patronen in deze 'stuiter' vond ik prachtig. Iedere dag poetste ik deze knikker tot hij glom en blonk en ik was ervan overtuigd dat ik met deze knikker altijd meer potjes won dan met andere!

Was het de aandacht voor de knikker die me beter deed spelen? De opwinding omdat ik het verliezen van deze knikker heel erg zou vinden? Of speelde ik echt niet beter of slechter met deze knikker en was het allemaal inbeelding en hing het verloop van elk potje af van andere factoren?

Alle aandacht voor leiderschap en de eigenschappen van succesvolle leidinggevendenden doen mij sterk denken aan mijn voorliefde en aandacht voor die ene knikker. We wijden veel boeken, studies, artikelen en trainingen aan eigenschappen, capaciteiten en 'stijlen' van de succesvolle leidinggevende. Met alle aandacht voor 'authentiek' of persoonlijk leiderschap - waarvan ik de definities hier achterwege laat - richten we ons op de individuele mens en wat die moet doen of zijn om als leider succes te hebben in de organisatie. Het is een optimistische denkwijze: organisaties en menselijk gedrag zijn te sturen door effectief leiderschapsgedrag. En als we maar weten wat voor succesvol leiderschapsgedrag nodig is en hoe je dat ontwikkelt, kunnen we ervoor zorgen dat we steeds meer succesvol gedrag in organisaties zullen zien. We denken en handelen dan vanuit het denkbeeld van de maakbare mens en de maakbare leider. Poetsen van de knikker helpt wel, in deze opvatting.

De optimistische denkwijze van 'maakbaarheid' heeft veel waardevolle zaken opgeleverd, laten we daar duidelijk over zijn. Assessment,

Training en Management Development programma's voor leidinggevendenden zijn beslist zinvol. Maar het is zeker niet de enige of belangrijkste factor die het gedrag van leidinggevendenden en de interacties met medewerkers in uw organisatie bepaalt. Er is ook een dynamiek van het spel tussen lagen in de organisatie en daar bestaat doorgaans veel minder aandacht voor. Dat spel noemen we het 'systeem' van de organisatie. We vatten de organisatie op als een samenhangend geheel van onderdelen - of lagen - dat zijn eigen dynamiek en wetmatigheden kent, los van de kenmerken van de individuele speler of leidinggevende.

Dat klinkt minder optimistisch dan het 'maakbare' model. Het systeem van de organisatie gaat namelijk uit van 'dynamieken' (bewegingen) die ontstaan en zich voordoen op een wijze die los staat van de kenmerken van de individuele leider of medewerker. Tegenover de denkwijze dat gedrag bepaald wordt door kenmerken en vaardigheden van de individuele leidinggevende, zetten wij de denkwijze dat gedrag ook in sterke mate bepaald wordt door de positie die mensen in een organisatie innemen. Tegenover het vrolijk makende idee van individuele maakbaarheid zetten we het idee van 'bepaald-worden' door krachten groter dan die van het individu.

In die opvatting zijn we veel meer een speelbal van een grotere macht dan we willen, want het idee dat ze we zelf kunnen sturen is aantrekkelijker dan het idee dat we gestuurd worden door krachten die groot en moeizaam te beïnvloeden zijn. Toch is ontkennen dat er zulke krachten zijn het ergste wat we kunnen doen: als we ze niet willen zien wordt die kracht niet minder, integendeel.

*'Er is ook een dynamiek van het spel tussen lagen in de organisatie en daar bestaat doorgaans veel minder aandacht voor'*

Onderzoek van systeemkrachten zoals wij die binnen de setting van ons Systeem Lab uitvoeren, doen we om inzicht te verwerven in de dynamiek en wetmatigheden van het gedrag tussen 'lagen' in organisaties; het geeft ons een kans om deze te begrijpen en ermee om te gaan. Want zoals de blinde voortdurend moet tasten om zijn weg te vervolgen en er daarom zoveel mogelijk naar zal streven om bekende wegen te lopen, zo kan de ziende overzicht en vooruitzicht verwerven waardoor hij de mogelijkheid krijgt om andere en nieuwe wegen te bewandelen.

Kennis van en inzicht in de systeemdynamiek tussen lagen geeft ons de kans te ontsnappen aan de blinde reflexen in onze reacties en te kiezen voor bewuste beïnvloeding van de systeemdynamiek, hoe sterk die ook is. Naast inzicht is daar ook nog iets anders voor nodig: menselijke moed. Over het hoe en waarom daarvan vertellen we later meer.

## 1.2 Fundamentele dynamieken

In dit cahier over de organisatie als systeem beschrijven we een aantal fundamentele dynamieken die voorkomen in elke organisatie waar lagen zijn: Top (meestal een MT of directie), Midden (meestal Teamleiders, afdelingshoofden e.d.) en Onder (de uitvoerenden). De dynamieken, die altijd en overal op vergelijkbare wijze ontstaan, bespreken we aan de hand van de ervaringen die wij de afgelopen tien jaar opdeden in ons Systeem Lab: een tweedaagse simulatie waarin we vanuit een zeer eenvoudige setting onderzoeken hoe het systeem van de organisatie werkt en hoe iedere deelnemer daar vanuit zijn of haar positie invloed op uit kan oefenen. Het zijn de archetypen van onze menselijke soort, de basispatronen die in ieder mens direct en onvermijdelijk naar voren komen zodra we verschillende posities in een organisatie creëren. Het is een fascinerende simulatie die deelnemers altijd weer verbaasd doet staan over hoe die dynamieken werken en vooral: hoe snel en blijkbaar onvermijdelijk alles gebeurt, los van je eigen individuele intenties.

We onderzoeken met u de klassieke patronen die zich altijd tussen de lagen in een organisatie afspelen. We gebruiken ons Ardis Systeem Laboratorium daarvoor als bron en illustratie. We doen dit zonder wetenschappelijke pretentie; u vindt daarom geen literatuurverwijzingen om de waarheid van onze bevindingen te bewijzen of ons gelijk te staven. Evenmin vindt u uitgebreide beschrijvingen van situaties uit de praktijk van ons advieswerk.

We bieden u onze ervaringen en inzichten uit tien jaar Systeem Labs aan om zélf te bepalen wat u herkent vanuit uw dagelijkse praktijk. We zijn ervan overtuigd dat u veel zult herkennen en dat u zelf in staat bent om de conclusies voor uw eigen situatie te trekken en vanuit dat verworven inzicht de moed op te brengen om het systeem van uw eigen organisatie, vanuit uw positie, te sturen naar optimaal functioneren.

## HOOFDSTUK 2

### 2.1 De opzet

De uitdaging van het Systeem Lab is om te ontdekken hoe de dynamieken werken en vanuit dat inzicht te bepalen hoe je als individu - ongeacht de 'laag' van waaruit je werkt - invloed uit kunt oefenen op het verloop van het systeem van de organisatie. Het is een zoektocht naar een antwoord op de vraag hoe je vanuit inzicht in het systeem en de moed om te handelen, de loop van schijnbaar onafwendbare processen toch kunt sturen. Aan de ene kant gaat het om het ontdekken van de kracht en onafwendbaarheid van de systeemwetten en aan de andere kant gaat het erom te ontdekken hoe je - als individu - toch invloed op die overweldigende systeemkracht kunt uitoefenen.

De setting waarin we dit doen is eigenlijk heel eenvoudig. Een groep van ongeveer twintig deelnemers delen we in drie lagen in. Drie deelnemers maken we Top, ze krijgen een luxe kamer met koffie, koekjes en andere verwennerij. Een Toplocatie, zoals het hoort. Vier deelnemers worden de Middenlaag, ze krijgen een eenvoudige overlegkamer en ze mogen zich vrij bewegen.

De rest wordt de Onderlaag. Ze leveren hun schoenen, hun mobieltje en hun horloge in en gaan naar een volstrekt lege ruimte met de opdracht dat ze daar moeten blijven en zonder toestemming van de Top de ruimte niet mogen verlaten.

Alle deelnemers weten dat er één centrale opdracht is en dat er ook een aantal productietaken uitgevoerd moet worden. De centrale opdracht luidt: "Creëer een ideale organisatie."

Deze opdracht geldt voor iedereen en wordt verder niet toegelicht of uitgelegd, het is de centrale, overkoepelende opdracht voor de gehele groep van deelnemers.

Naast deze opdracht ligt er in de kamer van de Top een aantal enveloppen met opdrachten van verschillende aard en complexiteit. Die

opdrachten moeten door de organisatie uitgevoerd worden. Hoe en wanneer is aan het management om te bepalen.

We spelen steeds rondes van drie kwartier, waarna een kwartier 'reflectietijd' volgt. Tijdens de reflectie vult iedere deelnemer - ongeacht de laag van waaruit hij deelneemt - een logboek met vragen in die gaan over zijn bevindingen van de afgelopen periode en vragen over hoe hij de andere lagen waarneemt.

In de reflectietijd wordt er niet met elkaar gesproken of overlegd. Het spel staat stil en het kwartiertje tijd is bedoeld om inzicht te verkrijgen in wat er zich afspeelt en hoe iedere deelnemer daar individueel mee omgaat. Deze gedwongen pas-op-de-plaats is nodig, omdat deelnemers zich anders verliezen in het vuur van het spel. De reflectie biedt deelnemers de tijd om te leren van wat er gebeurd is en na te denken over hoe zij zich de komende periode willen opstellen en handelen.

Vanaf het allereerste moment dat de indeling in lagen bekend is gaan de deelnemers zich direct anders gedragen. Het is de eerste reflex: een snelle beweging die je maakt zonder er bewust over na te denken. We beschrijven hieronder de reflexen die zich van meet af aan voordoen. Daarna gaan we dieper in op systeemreflexen die zich in de dynamiek tussen de drie lagen onvermijdelijk af gaan spelen.

*'Vanaf het allereerste moment dat de indeling in lagen bekend is gaan de deelnemers zich direct anders gedragen. Het is de eerste reflex: een snelle beweging die je maakt zonder er bewust over na te denken'*

## 2.2 De eerste reflex van de Top

De drie Topmensen maken eerst een wandeling langs de kamer waar Midden huist en ze krijgen de zaal te zien waar Onder even later naartoe zal gaan. Het aanzicht van de kale ruimte met een stapel stoelen langs de wand leidt altijd tot enige stilte bij de kersverse Topmensen: ze beseffen in welke omstandigheden de Onderlaag terecht komt.

Aangekomen in hun eigen luxe kamer zien ze de enveloppen met de opdrachten klaar liggen. Aan de wand hangt een grote poster met de centrale opdracht: "Creëer een ideale organisatie."

Ondanks die opdracht op de poster buigt de Top zich altijd direct over de enveloppen.

Daarmee dient de eerste reflex zich aan: de concrete taken winnen het altijd van een algemene en overkoepelende taak. Korte termijn acties zijn in deze onzekere startfase voor een Top aantrekkelijker dan een proces van concepten bedenken, mensen raadplegen en afstemmen over wat we onder een ideale organisatie willen verstaan.

In een Topdrietal is er vaak wel één Topman of -vrouw die bedenkt dat het ook handig kan zijn om eerst even langs Midden te lopen of even kennis te maken met Onder.

"Moeten we niet eerst even contact leggen?" vraagt dit kersverse lid van de Top.

De andere twee Topleden overwegen dat kort, maar er is ook altijd één van die twee die mompelt dat "het zou kunnen" en zich vervolgens op de inhoud van de enveloppen stort.

"Laten we eerst kijken wat we te doen hebben, dan gaan we daarna wel naar beneden."

Eerst de taak, dan de verbinding. Het is de reflex van bijna iedere Top in het Systeem Lab. En met die keuze verliest de Top haar eerste slag...

*'De concrete taken winnen het altijd van een algemene en overkoepelende taak'*

Op dit punt is het van groot belang hoe de drie Topmanagers met hun opdracht omgaan: gaan ze al de enveloppen eerst zelf lezen en bespreken, of delegeren ze dat aan de Middenmanagers? Bijna altijd wint de behoefte aan overzicht en controle het van de mogelijkheid om zaken integraal over te dragen aan de Middenmanagers en na te denken over strategie, cultuur en de kenmerken van de ideale organisatie. En trouwens: wat moeten we bij de Onderlaag als we nog niets weten over wat we te doen hebben? Eerst maar iedereen aan het werk, daarna gaan we nadenken.

## 2.3 De Top leeft in een complexe wereld

Wat we simuleren met deze start is de wereld waarin elke Top leeft: een wereld vol druk en complexiteit waarin de omstandigheden onduidelijk zijn en snel veranderen. In die complexe wereld moet je als Top - het liefst snel - beslissingen nemen op basis van incomplete informatie. Dit is de opdracht voor elke Top, in elke organisatie. De vraag is hoe je daarmee omgaat.

De Top in het Systeem Lab heeft alternatieven. Ze *kunnen* beslissen om de enveloppen te laten voor wat ze zijn. Of alle enveloppen integraal aan Midden te geven met de opdracht terug te koppelen waar de opdrachten over gaan.

Ze *kunnen* eerst bij Midden en Onder naar binnen stappen om kennis te maken en verbinding te leggen.

Ze *kunnen* Onder de opdracht geven na te denken over wat zij onder een ideale organisatie verstaan en daarmee tijd en ruimte creëren om als Top een strategie te bedenken.

Ze *kunnen* Midden en Onder verenigen in een gezamenlijke identiteit en de intentie uitspreken om samen aan de ideale organisatie te gaan werken.

Ze *kunnen* Onder vertellen dat ook zij - als Top - in deze startfase nog niet precies weten wat er te doen valt of gaat gebeuren, maar dat er aan gewerkt wordt en ze zo snel mogelijk duidelijkheid zullen verschaffen...

Ze *kunnen* van alles doen om verbinding te maken en zich te laten zien, maar wat ze *doen* is zich richten op de concrete taken, waardoor ze eerste de beste kans op verbinding verspelen.

Paradoxaal genoeg, zijn het de drie Topmanagers zelf die als eersten aan het werk zijn, waardoor zowel het Midden als de Onderlaag moeten wachten...

In ieder Lab vragen we aan de Onderlaag hoe zij het zouden hebben ervaren als de Top direct aan de start naar hun ruimte was gekomen en, samen met Midden, had verteld dat zij het ook nog even niet zo helder hadden wat er gebeuren moet, maar dat ze er samen met Midden zo snel mogelijk aan gingen werken. De Onderlaag antwoordt altijd dat ze daar veel begrip voor op hadden kunnen brengen. Ook een Onderlaag snapt best dat het, aan het begin van zo'n nieuwe en vreemde situatie, voor een Top lastig is om meteen alles te weten en te beslissen. Mensen in een Onderlaag zijn niet gek of dom. Maar het is de angst van de Top om onwetend of onzeker over te komen, die ze doet beslissen om die onzekerheid niet te laten zien en te proberen om die op te lossen door zelf de enveloppen open te maken en alle opdrachten te doorgronden vóór ze die aan Midden doorgeven. *"Hoe kun je nou iets delegeren waarvan je zelf nog niet weet wat het is?"* vraagt een Top altijd.

Dat kan wel, maar daar heb je moed voor nodig. En vertrouwen in je Middenmanagers. Als die twee elementen er niet zijn, reageert de Top vanuit haar eerste blinde reflex: controle, overzicht, grip krijgen op de inhoud. En dat kost allemaal veel tijd. Tijd waarin Midden en Onder moeten wachten.

Bij de Onderlaag resulteert dat in ongeduld en ongenoegen, voor de Middenmanagers betekent het verzwakking van hun positie en als de drie Topmensen er té lang over doen eer ze hun overzicht en inzicht in de productietaken hebben, verzwakt het direct het imago van de Top. Ze worden gezien als traag, besluiteloos, niet-communiceerend en ongeïnteresseerd in de rest van de organisatie.

Die rest vraagt zich hardop af: *"Waar is die Top nou eigenlijk mee bezig?"* En de Top zegt: *"Geef ons nog vijf minuten..."*

## 2.4 De eerste reflex van Midden

De Middenmanagers trekken zich na het startsignaal voor de eerste speeldag ook terug op hun kamer. Als viertal zijn ze snel klaar met kennismaken en de belangrijkste vraag komt gelijk op tafel: *"Wat is onze positie?"*

De tweede vraag ligt direct in het verlengde van de eerste: *"Nemen we initiatief, of wachten we op opdrachten van de Top?"*

Het is een interessant gegeven dat op dit moment de meningen meestal al verdeeld zijn. Als er één persoon uit Midden vóór is om direct als groep in actie te komen, is er altijd ook wel één die zegt dat hij eerst contact met de Top wil. In een notendop is dit de essentie van de Middenpositie: wat is onze rol precies en hoe onafhankelijk stellen we ons op?

Na enig overleg komt de derde vraag vanzelf: *"Gaan we eerst naar de Top, of eerst naar Onder?"*

Niet zelden gaat één Middenmanager naar de Top, een tweede naar de ruimte waar Onder zit. De overige twee blijven wat stil wachten. En zonder het te beseffen is het al gebeurd: Midden is in de eerste zet van het spel al verdeeld.

De Middenmanager die in deze vroege fase contact zoekt met Top, krijgt steevast te horen: *"Nu even niet, we zijn nog bezig!"*

*"In een notendop is dit de essentie van de Middenpositie: wat is onze rol precies en hoe onafhankelijk stellen we ons op?"*



De Top is in de beginfase altijd druk in de weer met het verkrijgen van overzicht over alle opdrachten. Te druk om met Midden in gesprek te gaan wanneer die aanklopt. En een onzekere Top wil alles eerst begrijpen en bepalen alvorens ze de zaken overlaat aan Midden.

De drie Topmanagers staan gebogen over de enveloppen, draaien hun hoofd naar de deur waar Midden netjes aanklopt en het vriendelijke *“Nu even niet”* wordt altijd gevolgd door de klassieke belofte: *“Geef ons nog vijf minuten, dan komen we!”*

En Midden laat zich altijd wegsturen. De tragedie van dit moment beseffen ze ook nog niet: het wordt altijd meer dan die vijf minuten. En het is nog maar de vraag of de Top al naar de organisatie toekomt op die eerste dag van het Systeem Lab...

Het is een interessant fenomeen dat de meeste Middenmanagers zich met die ‘vijf-minuten-belofte’ weg laten sturen. Net zoals het fascinerend is dat iedere Middenmanager keurig aanklopt bij de Top. Het is een teken van de eerste reflex van Midden naar de Top: braafheid die leidt tot afwachten.

Dit is het eerste moment voor Midden waarop hun afhankelijkheid van de Top zich duidelijk manifesteert. Midden wil overleg en duidelijkheid van de Top, omdat ze zich anders eigenlijk niet bij Onder kunnen laten zien.

De Top is in deze fase met zichzelf en de opdrachten bezig en beseft niet dat Midden positie zoekt. Door niets te doen met Midden, drijft Top ze direct naar de Onderlaag toe. Want als de Top je in de wachtstand zet, is er altijd wel een tweetal Middenmanagers dat bij Onder naar binnen wil stappen. Zonder verhaal, zonder opdracht, zonder steun van hun Top. En dat blijkt levensgevaarlijk voor Midden.

De Middenmanager die zonder duidelijk verhaal bij Onder naar binnen stapt toont zich in de ogen van Onder direct als een zwak manager zonder invloed of daadkracht. Onder vraagt namelijk altijd aan Midden: *“Wat komen jullie doen?”*

Direct gevolgd door de volgende, dwingende vraag: *“Wat kunnen jullie voor ons regelen?”*

Onder zit namelijk zonder schoenen, gekleed in een knalgroen oversized T-shirt dat als uniform dient, zonder stoelen, tafels of koffie op de vloer in een verder lege ruimte. Schoenen terug en koffie, het zijn de eerste levensbehoeften van Onder en die leggen ze direct voor aan de Middenmanager die het lef heeft om zich te laten zien. De tragedie van de eerste opkomst op het podium van Onder zet zich dan voort, want de Middenmanager heeft hier geen antwoord op en zegt meestal dat *“hij het eerst moet overleggen met de Top.”*

Waarop het voor Onder direct duidelijk is: deze Middenmanager heeft niets te vertellen en moet voor alles toestemming vragen. Aan een Top die voorlopig niet thuis geeft.

Een Midden zonder antwoord op de voorspelbare vragen van Onder is een Midden zonder kracht.

Dit is het eerste moment waarin de Top - zonder het ooit te beseffen - de positie van Midden verzwakt.

## **2.5 De eerste reflex van de Onderlaag**

De Onderlaag staat nog wat te aarzelen over wat er met hen gebeurt. Soms weigert iemand in eerste instantie om zijn schoenen in te leveren, maar uiteindelijk doet iedereen dat - na enig aandringen - wel. Anderen beginnen direct met ‘wij-zij’ gedrag door zich af te zetten tegen de Top en contact te zoeken met lotgenoten. Dit gedrag neemt sterk toe wanneer de Onderlaag eenmaal in de kale ruimte aangekomen is en op de grond plaatsneemt. Het verschil tussen de ‘haves’ en de ‘have-nots’ is gecreëerd en dat komt direct in grappen en opmerkingen tot uiting.

In de Onderlaag is het direct gezellig. Men zit als groep van tien of meer deelnemers in een kale ruimte op de grond en moet maar afwachten wat er gaat gebeuren. Juist wanneer je zelf geen opdracht hebt, geen bezit hebt en in feite alleen maar iets niet mag - namelijk de ruimte verlaten - voel je geen enkele verantwoordelijkheid. In een dergelijke situatie krijgt het wachten een aparte betekenis en wordt ‘afwachten.’ Er is alle tijd om met elkaar kennis te maken, grappen te maken over het gemis van de schoenen en te lachen om degene met

een gat in zijn sokken. De Onderlaag is vrijwel direct een eenheid, de onzekerheid en de wat barre omstandigheden doen de groep op slag verbroederen. Als je niets hebt en ook geen opdracht, heb je alleen nog 'elkaar.' En dat is gelijk de kracht van de Onderlaag in het Systeem van een organisatie.

Eén van de eerste vragen die zich bij de Onderlaag aandient is gelijk een zeer wezenlijke: gaan we meewerken aan wat er komen gaat, of weigeren we dat? Het accepteren van de situatie staat centraal en vormt de essentie van de discussie die zich zal ontwikkelen.

Onder heeft existentiële én praktische vragen:

*"Hoe stellen we ons op tegenover de Top?"*

*"Wat gaat er met ons gebeuren?"*

*"Wat kan Midden voor ons doen?"*

*"Eisen we direct onze schoenen terug of willen we eerst stoelen?"*

En niet in de laatste plaats: *"Hoe komen we aan koffie?"*

Een tweede punt dat in die discussie direct duidelijk wordt, is hoe deze groep met afwijkende meningen omgaat. Staan we toe dat iemand zich aan de groep onttrekt of trekken we steeds gezamenlijk op? Het is de keerzijde van de kracht die Onder heeft en de tol die daarvoor betaald wordt. De kracht is eenheid en omvang, de prijs daarvoor is het mechanisme dat afwijkende meningen of individuele initiatieven meestal niet toegestaan worden. Of doodgezwegen.

Na alle discussie is de conclusie altijd dezelfde: laten we maar eens kijken waar Midden en Top mee komen en voorlopig meewerken.

Er is namelijk veel meer nodig om de revolutie te starten. Tot die tijd overheerst het voordeel van de twijfel en doet Onder gewoon mee.

Binnen tien minuten zien we de eerste reflexen van alle lagen in deze nieuwe organisatie. Reflexen die verbazen door hun snelheid, hun intensiteit en hun impact op het verdere verloop van alle ontwikkelingen in de organisatie. Reflexen die we ook kunnen zien als de 'archetypen' van gedrag in organisaties en die daarmee voor *alle* organisaties gelden, ook voor deze tijdelijke en nieuwe organisatie in een simulatie.

Het verschil met uw eigen organisatie is dat we hier een start maken en bij 'nul' kunnen beginnen. Dat kan binnen uw organisatie niet. Komt wat er in onze simulatie gebeurt dan nog wel overeen met wat er in alle organisaties gebeurt die opgebouwd zijn uit lagen? Wij denken van wel. In uw eigen organisatie zijn rollen en posities al langer verdeeld en hebben een historie, maar dat maakt voor de onderliggende patronen niet uit. Integendeel, reflexen en patronen met een historie hebben de neiging om met het verloop van de tijd alleen maar vaster te worden. Zoals de blinde in onze inleiding zich bij voorkeur beweegt langs vaste paden. Inzicht in die reflexen is onmisbaar om patronen te herkennen en ander gedrag te vertonen.

*'Er is namelijk veel meer nodig om de revolutie te starten. Tot die tijd overheerst het voordeel van de twijfel en doet Onder gewoon mee'*

## HOOFDSTUK 3

### 3.1 De Tango van Top en Midden

Wat gebeurt er met de organisatie wanneer de Top zich niet sterk manifesteert? Kan Midden het stuur overnemen, of worden ze meegezogen in de tango van de Top?

En wat gebeurt er wanneer de Top juist wel sterk opereert, welke invloed heeft dat op Midden en wat vraagt dat van de Middenmanagers? In de simulatie wordt steeds weer duidelijk dat elke laag zijn *eigen* dilemma's en reflexen kent, maar ook dat die *eigen* vraagstukken erg veel impact op de andere lagen hebben. In dit eerste voorbeeld richten we ons op de verbinding tussen de Top en het Middenmanagement.

Topmensen leven in een complexe wereld, er is een overvloed aan informatie, er is altijd onzekerheid over welke kant het op moet met de organisatie en hoe je dat voor elkaar krijgt en er is het voortdurende gevoel verantwoordelijk te zijn voor de gehele organisatie.

Topmensen 'dragen' veel, dat zien we van meet af aan in onze simulatie en we zien het in de dagelijkse realiteit van organisaties. Binnen de Top zullen taken en verantwoordelijkheden gesplitst moeten worden om met die complexiteit om te gaan, maar direct daarna speelt de vraag hoe de Top toch als eenheid blijft opereren. Want als dat niet lukt, worden Topmanagers eenzame strijders zonder thuisfront. Zelfs als de Middenmanagers meewerken.

*'De Middenmanagers zijn voor hun welslagen afhankelijk van hun eigen opstelling en van de wijze waarop de Top met hen omgaat'*

De Middenmanagers zijn voor hun welslagen afhankelijk van hun eigen opstelling en van de wijze waarop de Top met hen omgaat. Het centrale dilemma van Midden is de vraag waar ze bij horen. Er wordt altijd aan ze getrokken door zowel de Top als de Onderlaag. Identiteit en eenheid zijn voor Middenlaag de sleutelwoorden. Daar hebben ze zelf invloed op en een keuze in te maken, maar ze zijn daarbij óók afhankelijk van de opstelling van de Top. We beschrijven dit fenomeen aan de hand van twee voorbeelden: de systeemdynamiek bij een zwakke Top en het effect op Midden. Daarna beschrijven we de systeemdynamiek van een sterke Top en een zwak Midden.

### 3.2 Het magische magnetisme van een zwakke Top

De startsituatie in onze simulatie is wat extreem, laten we dat vooropstellen. We brengen de drie zojuist gekozen Topmanagers in een lastig parket: ze kennen niet alle mensen uit de organisatie, ze weten niet hoe de Onderlaag zich gedraagt of voelt en ze kennen hun Middenmanagers nog niet. Ze moeten in zeer korte tijd een heleboel zaken op de rails zetten en een flinke groep mensen aansturen met wie ze niet veel binding hebben.

In deze 'overload' van opdrachten creëren we voor de Top de complexe situatie waarin ze zich verantwoordelijk weten en voelen en direct keuzes moeten maken en anderen kunnen aansturen. *Kunnen*, want juist een zwakke Top vergeet altijd om vanuit dit complexe begin de sturing ter hand te nemen en vervalt in '3-O'gedrag: oeverloos onderling overleg. In de simulatie is duidelijk te zien hoe een Top in deze fase de fout in kan gaan. Een Top heeft veel durf nodig in deze fase, en vertrouwen in de Middenmanagers. De grootste valkuil is dat de Top zich te veel de details van alle opdrachten eigen wil maken en kostbare tijd gaat besteden aan het doornemen en doorgronden van alle opdrachten.

Een Top die twijfelt en niet tot actie komt, vervalt in oeverloos overleg. In hun angstige behoefte aan controle, raken ze die controle kwijt.

## *‘Een Top die twijfelt en niet tot actie komt, vervalt in oeverloos overleg’*

Een Top die geen eenheid is, vervalt in datzelfde overleg. Voortdurend onderling overleg is het kenmerk van de in zichzelf gekeerde Top die het contact met de organisatie gaat verliezen. De Midden- en Onderlaag zien alleen dat de Top veel tijd voor zichzelf nodig heeft en vooral de Onderlaag, die het verst van de Top afstaat, vraagt zich hardop af: *“Wat zijn ze daarboven nou eigenlijk aan het doen?”*

Managen is bovenal het creëren van condities waarin anderen hun werk kunnen doen. Middenmanagers die hierin worden tegengehouden, omdat hun Top niet beslist of niet delegeert, verliezen hun eigen kracht omdat ze geen impact op de Onderlaag kunnen hebben. Bij een twijfelende, in overleg verstrikte Top worden Middenmanagers al snel meegezogen in de indolentie. Tenzij ze zich van de Top afkeren en het heft in eigen handen nemen, maar het is opvallend dat dit zelden gebeurt. Integendeel, we zien dat de verlamming aan de Top als een besmettelijke infectie doorwerkt naar de Middenmanagers.

We kunnen dit ook als reflex herkennen: de Middenlaag is zelden een sterke eenheid, althans, zo zien ze zichzelf niet en het is zelden de intentie van de Middenmanagers om dat te zijn. Ze stellen zich in die zin te afhankelijk op van de Top, met alle risico's van dien. Een duidelijk voorbeeld van dat risico zien we wanneer de Middenmanagers zich melden bij het overleg van de Top. Meestal nodigt de twijfelende Top na verloop van tijd de Middenmanagers uit om aan hun overleg deel te nemen. De Middenmanagers zitten in dat overleg meer als gast dan als loods aan tafel. Intussen zit de Onderlaag te wachten op instructies en faciliteiten om aan de slag te gaan. Hoe langer de Middenmanagers aan tafel blijven en zich

mee laten zuigen in de besluiteloosheid van de Top, hoe meer ze het contact met de Onderlaag verliezen. En toch blijven Middenmanagers altijd bij Top aan tafel zitten, hoe zeer ze de druk, frustratie of wanhoop vanuit de Onderlaag ook voelen. Een enkeling roept af en toe nog *“Ik wil weer aan het werk, ik moet nodig naar de vloer om te zien hoe het daar gaat...”*, maar blijft vervolgens ook gewoon zitten.

Een Middenmanager heeft veel moed nodig om een overleg bij zijn Top als ‘niet zinvol’ te kwalificeren en weg te gaan. De Middenmanager die we dat één keer hebben zien doen, werd vervolgens door zijn Top volstrekt genegeerd en bestempeld als ‘Onder-vriendje.’

De Top eist solidariteit op de brug, ook als het schip ten onder gaat. Middenmanagers willen graag bij hun Top aan tafel, ook al brengt ze dat niet verder. We noemen dit het magische ‘magnetisme’ van de Top. Iedereen wil bij ze aan tafel en als de Top roept, komt ook iedereen. Ook al zou het beter zijn om tegen die Top te zeggen: *“Nu even niet, we hebben andere prioriteiten.”*

Het is de reflex van gehoorzaamheid en respect die Midden doet besluiten om te blijven zitten, ook al weten ze beter.

De Middenmanager kan zich anders - en sterker - opstellen dan we hier beschrijven, maar het valt ons op dat het niet vaak voorkomt dát ze dat ook doen. Niet in onze simulatie, maar ook niet in de praktijk. Eén van de kenmerken van Middenmanagers is dat ze zelden een echte eenheid vormen. Uiteengetrokken door de eisen en verwachtingen van de Top, of door de lokroep van de Onderlaag, lukt het ze zelden om een gesloten front te vormen en hun speciale kracht te ontwikkelen.

*‘Eén van de kenmerken van Middenmanagers is dat ze zelden een echte eenheid vormen’*

We beschrijven hieronder eerst nog een voorbeeld van de dynamiek die zich afspeelt tussen een sterke Top en een zwak Midden. Daarna beschrijven we wat de Middenlaag wél kan doen om haar rol met kracht uit te voeren.

### **3.3 De Tango op één been: waarom een sterke Top niet zonder Midden kan**

Het was voor het eerst dat we in een simulatie een sterk opererende Top zagen. Ze maakten niet de klassieke fout om alle taken en opdrachten eerst zelf te willen inzien. Na een korte inventarisatie deelden ze de taken snel toe aan Midden. Die waren daar blij mee, want daardoor konden zij meteen vorm en inhoud geven aan hun primaire rol: zaken regelen zodat de Onderlaag aan de slag kan. En de Onderlaag was ook blij met deze gang van zaken. Ze konden vrij snel aan de slag met allerlei productietaken, ook al was er nog helemaal geen missie, visie of wat voor verhaal bekend. Zolang een Onderlaag gewoon aan het werk kan, heb je al dit soort zaken in eerste instantie niet echt nodig. Missie en visie spelen pas een rol in een later stadium, bijvoorbeeld wanneer je een bestaande organisatie een andere kant op wilt sturen.

Het is elke keer weer een fantastisch fenomeen om te zien dat de Onderlaag niets liever wil dan productief zijn. En wanneer ze dat lukt, willen ze daarbij graag 'gezien' worden door het Midden en (liefst) de Top. Maar zelfs dat is niet per se nodig, zo sterk is de kracht tot produceren in de Onderlaag. Een revolte tegen de Top en het Midden ontstaat pas in de Onderlaag wanneer ze te lang gefrustreerd wordt in het verlangen naar productiviteit.

*'Het is elke keer weer een fantastisch fenomeen om te zien dat de Onderlaag niets liever wil dan productief zijn'*

We kunnen dit ook zien als de 'systeem'-opvatting van de Onderrol. Want wat opvalt is dat dit **altijd** de houding is die mensen aannemen in een Onderlaag, wie je er ook in zet. Het is alsof ieder lid van de Onderlaag tegen zichzelf zegt: *"Oké, ik zit hier nu toevallig in deze Onderlaag, dat is een gegeven, maar als het toch zo moet zijn, wil ik in ieder geval iets nuttigs doen. Aan de slag dus!"*

Ook dit is een reflex, het is de primaire reactie van de mensen die zich in de Onderlaag bevinden. De eerste reflex is dus niet 'uit deze Onderlaag zien weg te komen,' maar veeleer die van vereniging met de andere Onderleden. En voorts de wens om nuttig te zijn en iets te kunnen doen.

Diezelfde sterke Top had binnen korte tijd de Middenmanagers in stelling gebracht, de Onderlaag aan het werk gezet en daarmee de handen vrij om na te denken over de centrale opdracht: de ideale organisatie. Het managen hadden ze goed gedaan en daardoor was er nu ruimte voor de volgende stap: leiderschap. Deze Top kon aan de slag met het vormgeven van een missie voor de organisatie en een aanpak bedenken voor het creëren van de ideale organisatie. En wat deed Midden tijdens deze voorspoedige ontwikkeling?

De Middenlaag was goed in het organiseren van de productie, maar viel daarna ten prooi aan verdeeldheid. De groep was geen echte eenheid, zoals Middenlagen dat vaak niet zijn. Ze hadden zichzelf verdeeld over de verschillende productie-eenheden, wat wel voor de hand ligt en op zich een logische stap is. Maar er is één stap die ook logisch is en toch zelden wordt gezet: de Middenlaag die zich ná de opsplitsing weer herenigt en haar stem als groep laat horen. We zien het als de hoofdreflex van een Middenmanager: je verantwoordelijk voelen voor een bepaald deel van de productie en daar dan vol ingaan. Dat doe je door zaken te regelen en contact met de uitvoerders te zoeken, de Onderlaag. Door die beweging naar de Onderlaag verliest de Middenmanager niet zelden het contact met de

Top én met zijn Midden collega's. Hij ontleent zijn identiteit daarna meer aan zijn eigen productiegroep dan aan zijn collega Middenmanagers. En daarmee verzwakt hij de positie van de Middenlaag in hoge mate. De sturing als groep is dan verdwenen. De afstand tot de Top neemt vervolgens alsmaar toe en de contacten met de Top gaan alleen nog maar over rapportage van de stand van zaken in die betreffende productiegroep.

De Middenmanager hoort in de ogen van de Top daardoor steeds meer bij de Onderlaag en wordt door de Top nauwelijks meer betrokken bij strategische kwesties op organisatieniveau. De Middenmanager merkt dat wel degelijk en voelt zich hoe langer hoe meer thuis bij de Onderlaag. Die Onderlaag vindt dat op haar beurt best: *“Onze manager kiest onze kant, hij is één van ons geworden.”*

Het is de lokroep van de Onderlaag. Door daar gehoor aan te geven, neemt de kracht van de Middenmanager binnen zijn eigen productiegroep ook af. Hij heeft geen steun van zijn Middenlaag, wordt nauwelijks gezien of begrepen door zijn eigen Top en drijft op zijn eenzame vlot langzaam maar zeker de haven van Onder binnen om daar af te meren en zijn identiteit te verliezen.

De centrale opdracht van ieder Midden (in iedere organisatie) is om Top-met-de-Top te kunnen zijn en eveneens Onder-met-Onder. Om daarna weer Midden-met-elkaar te vormen.

### **3.4 Paradoxe reflexen tussen Top en Midden**

Een Middenlaag die geen eigen identiteit ontwikkelt en geen positie als 'team' inneemt, zal altijd oplossen in één van de twee andere lagen: ze wordt het hulpje van de Top of ze verdwijnt in de Onderlaag.

In het eerste geval wordt de Middenlaag door Onder niet meer vertrouwd en op afstand gehouden. Dat maakt dagelijks functioneren voor Midden erg lastig, want ze komen de kille afstand van de Onderlaag telkens weer tegen. Om die reden komt het veel vaker voor dat Midden de beweging naar Onder maakt en zich daardoor van de

*‘Een Middenlaag die geen eigen identiteit ontwikkelt en geen positie als ‘team’ inneemt, zal altijd oplossen in één van de twee andere lagen’*

Top verwijdert. De Top heeft die verwijdering meestal niet eens door, althans niet in het begin. Veel later pas merkt de Top dat ze Midden niet meer kan bereiken en dat de Middenmanagers de identiteit en belangen van Onder hebben overgenomen. De Top klaagt dan dat ze *“niks aan Midden hebben”* en dat klopt, want Midden vereenzelvigd zich niet meer met de belangen van Top. De Top raakt daarmee de sturing naar Onder kwijt. Ze ervaren dat Midden niet meer doet wat zij als Top aan Midden vragen en zelf zitten ze op een te grote afstand van de Onderlaag om direct te kunnen aansturen. Midden helpt de Top niet meer, Midden wordt nu gezien als tegenstander.

Een Middenlaag die geen eenheid is, vindt sneller aansluiting bij de Onderlaag dan bij de Top. Dat heeft veel te maken met de wijze waarop de Top met de Middenlaag omgaat.

Een Top die zich goed bewust is van de noodzaak om over een krachtig Middenmanagement te beschikken, kan de eenheid van Midden versterken door ze specifiek om hun standpunt en visie te vragen. Top kan binnen die context eisen stellen aan de Middenmanagers. Maar dat vraagt wel om een andere houding van beide lagen.

De Top moet niet alle visie en ideeën zelf bedenken en dat ook niet *samen* met Midden doen, maar Midden alléén die opdracht laten klaren. Middenmanagers die aan tafel zitten bij hun Top, zijn het zelden helemaal met elkaar eens of allemaal even krachtig. Een Middenmanager aan tafel bij de Top wil zich ook heel graag persoonlijk

## *‘Middenmanagers spreken bijna altijd voor zichzelf en hun eigen productieteam en zelden voor de groep Middenmanagers als geheel’*

profiëren en in beeld zijn. Daardoor krijg je al snel woordvoerders van Midden die in de discussie met hun Top dingen gaan zeggen die niet eerst afgestemd zijn met de andere Middenmanagers. Middenmanagers spreken bijna altijd voor zichzelf en hun eigen productieteam en zelden voor de groep Middenmanagers als geheel.

### **3.5 De paradox van ‘erbij horen’**

De Middenmanager die gemakkelijk bij Top aan tafel komt en door de Top gezien en gehoord wordt, heeft al gauw de neiging om tegen die Top aan te schuren en ‘erbij te willen horen.’ Daarmee verzwakt deze capabele Middenmanager - veelal onbedoeld - wel zijn eigen groep, want de rest van Midden kan daar niet in meekomen. Top moet er zeer beducht op zijn om één van de Middenmanagers een voorkeurspositie te geven, want een verzwakt Midden levert voor de Top uiteindelijk altijd minder sturing van de gehele organisatie op. Het is een paradoxale reflex vanuit Midden: je wilt als individuele manager vanuit de beste intenties aansluiten bij de Top, daardoor verzwak je de Middenmanagers als groep en uiteindelijk het gehele systeem.

### **3.6 De paradox van ‘controle’**

Een Top die zich in haar belangen en bij haar vraagstukken niet gesteund voelt door haar Middenmanagers, heeft de neiging om Midden te gaan controleren. Midden voelt direct dat Top hen de vrijheid ontnemt en reageert door steeds meer zijn eigen gang te gaan.

Doe vooral de dingen die je nodig vindt en die de Top niet ziet, wordt het credo van Midden. Op hun beurt voelt de Top dat Midden verder afdrijft en de neiging heeft onzichtbaar te worden voor Top. Top interpreteert dit als verder afnemende loyaliteit, waardoor de negatieve spiraal verder gevoed wordt. En zo bevecht iedereen zijn gelijk en verliest iedereen zijn geluk. In deze paradoxale reflex missen Top en Midden de verbinding met elkaar.

Deze laatste paradox is een goed voorbeeld van de “zeg het maar” reflex waar Middenmanagers al snel inschieten wanneer ze bij hun Top aan tafel zitten. De klassieke verwachting van Midden is dat de Top met de visie en richting komt en daar wacht Midden op. Top kan deze verwachting het beste omdraaien door Middenmanagers te stimuleren om met hun eigen standpunt te komen en zich als groep te laten horen.

Elke Top zou zich bewust moeten zijn van de wijze waarop ze met de positie en kracht van Midden omgaat en hoe ze die kan versterken. Top heeft Midden als partner nodig, want op één been dans je geen tango.

### **3.7 Hof-angst, de afstand tussen Top en Midden**

Een bijzonder leerpunt voor deelnemers aan het Systeem Lab is dat er tussen de Top en de rest van de organisatie ongewild een afstand ontstaat waar niemand beter van wordt. Deze afstand noemen we ‘hof-angst.’ Deze term ontleen we aan een interview met wijlen prins Bernard. Hij noemde de term als antwoord op de vraag waarom sommige journalisten zo gemakkelijk toegang tot het Hof hadden en een soort huisvriend werden: *“Die journalist had geen hof-angst, hij voelde niet de afstand die de meeste mensen hebben tot hoger geplaatsten of leden van een koninklijke familie.”*

Hij bleef gewoon doen, zou je kunnen zeggen. Hof-angst maakt dat zowel leden van de Middenlaag als de Onderlaag denken dat ze niet welkom zijn bij de Top. Of dat ze zich zeer voor-



zichtig en beleefd moeten gedragen, waardoor ze hun spontaniteit en collegialiteit naar de Topmensen verliezen. Iemand zonder hof-angst heeft voldoende zelfvertrouwen om de ander ook als ‘gewoon’ mens te zien. Zoals een lid van de koninklijke familie dat zelf formuleerde: *“Ik ben een gewoon mens op een bijzondere positie, niet andersom”*

Door de hof-angst zien Middenmanagers niet meer hoe eenzaam of onwetend Topmensen kunnen zijn. En ze nemen ook niet waar hoeveel waardevolle informatie en ideeën ze eigenlijk te bieden hebben aan hun Top.

In de nabespreking van het Systeem Lab komt dit punt elke keer weer naar voren als verrassend inzicht. Het zet deelnemers uit Middenlagen ertoe aan om die afstand in hun eigen organisatie te verminderen en makkelijker op hun Topmanagers af te stappen.

Daarbij moeten ze één voorwaarde goed in acht nemen. Topmanagers leven in een complexe wereld en zijn voortdurend bezig om die complexiteit terug te brengen tot overzichtelijke gehelen. Een Middenmanager die met vragen of constatering komt die de complexiteit voor de Topmanager verder vergroot, wordt al snel genegeerd. De Topmanager hoort het verhaal wel aan, maar kan er eigenlijk niets mee en gaat er verder ook niet op in.

*“We zullen er naar kijken...”* is veelal de respons van de Topman of -vrouw.

*“En dan hoor je er verder niets meer over...”*, zeggen de Middenmanagers op hun beurt.

Dat geeft bij Middenmanagers vaak het gevoel dat ze niet gehoord worden. En ten dele klopt dat. De opdracht voor de Middenmanager is om met een voorstel of idee te komen dat de complexiteit voor de Topmanager juist verkleint, in plaats van vergroot. ‘Brengt u mij een probleem of brengt u mij een oplossing?’ Dat is de vraag die Middenmanagers zich moeten stellen voor ze op hun Topmanagers afstappen.

## *‘Door de hof-angst zien Middenmanagers niet meer hoe eenzaam of onwetend Topmensen kunnen zijn’*

Na de beschrijving van de dynamiek tussen Top en Midden richten we onze aandacht op de dynamiek bij de Onderlaag. Bij de start van het Systeem Lab zitten zij zonder schoenen, in een groot groen T-shirt af te wachten wat er gebeuren gaat. Nog zonder opdracht en zonder verantwoordelijkheid en met weinig anders te doen dan elkaar op te zoeken, manifesteren zich ook bij deze laag direct allerlei reflexen die zich bijna wetmatig voordoen bij iedere groep in een Onderpositie. We gaan hier in het volgende hoofdstuk uitgebreid op in.



# HOOFDSTUK 4

## 4.1 Macht en onmacht van de Onderlaag

*“Doen we mee of niet en houden we ons dan aan de regels?”*

*“Worden we wel gezien door Midden en Top?”*

*“Hoe krijgen we vat op wat er gebeurt; wat kunnen wij beïnvloeden?”*

*“Hoe zorgen we ervoor dat we bij elkaar blijven en niet buitenspel gezet worden?”*

Vragen, vragen. De eerste minuten in de Onderlaag zijn intens, ook al hebben ze nog geen opdracht en geen verantwoordelijkheid. Ze bevinden zich in een kale ruimte, zonder stoelen of tafels, zitten op de grond zonder schoenen en hebben nog geen enkele opdracht, behalve dat ze een aantal zaken ‘niet’ mogen: de ruimte niet verlaten en de Onder-shirts niet uittrekken. Niets mogen en niets te doen, in die leegte en in afwachting van wat komen gaat verbreedert Onder snel. Meestal in een kring op de vloer gezeten maken ze kennis met elkaar en wordt het al snel gezellig. Temeer daar de gedeelde smart van de ingeleverde schoenen tot allerlei opmerkingen leidt. In de startfase is het nergens zo gezellig als bij Onder. Er is altijd iemand die de eerste tekenen van leiderschap vertoont en voorstelt om uit te wisselen wat eenieder onder de ‘Ideale Organisatie’ verstaat. Niet zelden staat die eerste informele leider met een stift in de hand voor een flip-over om de verlanglijst van de ideale organisatie op te stellen.

De Onderlaag kan zich puur en alleen richten op hun houding tegenover het Midden en de Top. Die houding kenmerkt zich van meet af aan door het etaleren van eigenwaarde. Wanneer bijvoorbeeld een manager van Midden hen komt opzoeken, sluiten de gelederen zich direct en stelt de Onderlaag zich ‘en bloc’ op tegenover de bezoeker - of indringer, want zo voelt de bezoeker zich vaak. Dat gedrag wordt nog sterker wanneer in een van de eerste rondes een manager van de Top langs komt. Veelal is de Onderlaag nog volop in discussie over de

vragen die hierboven staan en de Topmanager wordt bijna altijd met een zekere arrogantie teruggewezen.

Een mooi voorbeeld hiervan zagen we toen één van de Topmanagers met de zak schoenen in de hand bij Onder op bezoek ging. Het was zijn intentie om - als een teken van goede wil - de schoenen direct aan de leden van de Onderlaag terug te geven. Maar, zoals zo vaak, de intenties doen er weinig toe. Het gedrag en de interpretatie daarvan door de ander, dat is wat telt! Zo begroette de Onderlaag haar Topmanager nauwelijks en toen die meldde dat hij de schoenen terug kwam brengen, kreeg hij te horen: *“Zet ze maar ergens in de hoek, en wil je voortaan kloppen voor je binnenkomt...?”* Arrogantie is niet alleen voorbehouden aan Topmanagers...

Het verkrijgen van een positie en verwerven van invloed op de gang van zaken staat - zeker in de beginfase - centraal bij de Onderlaag. We zullen hieronder twee kenmerkende reflexen van de Onderlaag en de impact daarvan op het Midden en de Top beschrijven.

## 4.2 Eenheid en de dorpsgek

In een situatie waarin er nog weinig contact met Midden- of Toplaag is geweest, reageert de Onderlaag altijd met enig wantrouwen op vrijwel elke actie van de andere lagen. De beste manier voor Top en Midden om dat wantrouwen weg te nemen, is om direct aan de slag te gaan met een concrete taak. *Doen* levert altijd meer vertrouwen op dan praten.

*‘Doen levert altijd meer vertrouwen op dan praten’*

In de beginfase heeft elke Onderlaag er moeite mee om een afgevaardigde te kiezen: men weet nog niet wat men aan elkaar heeft en zolang je onzeker bent over de sturing, kun je maar beter zorgen dat je overal bij bent. De neiging om elk overleg met de gehele groep bij te willen wonen is groot. Dat maakt het meestal ook onmogelijk om op productieve wijze overleg te voeren.

Ten eerste is de Onderlaag door haar massa een fysieke bedreiging voor de Top. Wanneer ze met z'n allen de Topkamer binnenlopen, verdwijnt de Top letterlijk en figuurlijk uit beeld.

Ten tweede is de Onderlaag inhoudelijk niet voorbereid op waar de Top of Midden mee komt. Daardoor zitten ze reactief in het overleg en geven onderling verschillende reacties op voorstellen van de Top. Dat maakt besluitvorming en het komen tot overkoepelende afspraken heel lastig. Het is één van de redenen waarom plenair overleg met Onder, Midden en Top bijna altijd leidt tot oeverloos heen en weer praten. En dat komt het onderlinge vertrouwen weer niet ten goede.

Het wantrouwen van de Onderlaag strekt zich ook uit tot de eigen groep. Afwijkende meningen binnen de groep zijn gevaarlijk omdat ze de kracht van de Onderlaag bedreigen. Er wordt veel druk gezet op leden die zich niet direct willen conformeren aan de groepsnorm of groepsplannen. Zeker in de beginfase van de onderneming is er een sterke neiging tot het in stand houden van de solidariteit in de Onderlaag.

Het lid dat toch een andere mening blijft verkondigen en niet toegeeft aan de groepsovertuiging, loopt de kans om buitengesloten te worden. Er wordt niet meer naar hem geluisterd en de groep gaat gewoon verder met haar plan. Nu is er altijd wel minstens één lid van de Onderlaag dat tegenstribbelt en een afwijkende mening blijft verkondigen. Maar zo lang die mening vooral 'tegen' is en geen visie of positief alternatief voor het groepsplan bevat, krijgt de eenling de groep nooit mee. Alleen maar 'tegen' zijn werkt niet, en op chagrijn bouw je geen revolutie.

De enige uitzondering op deze ijzeren groepsdynamiek is de *dorpsgek*: het groepslid dat voortdurend gekke en afwijkende dingen roept, maar door iedereen gezien wordt als een dwaas zonder dreiging. Hij wordt niet serieus genomen - ook niet door Midden of Top - en mag als een hofnar zijn opmerkingen in de rondte blijven strooien.

### 4.3 De Onderlaag wil nuttig zijn

Een Onderlaag die zich hecht verenigt kan zowel de Midden- als de Toplaag zwaar onder druk zetten. Zonder de medewerking van de Onderlaag gebeurt er niet veel, dat beseffen Top en Midden maar al te goed. Zo lang de Onderlaag verenigd is, kan zij enorme invloed uitoefenen op de ontwikkeling en productiviteit van de organisatie. Maar gegeven de sterke drang van de Onderlaag om productief te zijn, is er in potentie ook een enorme loyaliteit. Met andere woorden: Top en Midden moeten het wel erg bont maken en de Onderlaag langdurig frustreren wil er een opstand uitbreken.

Er is in die startfase van het Systeem Lab één ding dat Onder erg graag wil: aan de slag en nuttig zijn! Belangrijker dan het terugkrijgen van schoenen en dringender dan de behoefte aan tafels en stoelen is het verlangen om uit de leegte en het wachten weg te komen en iets te gaan doen. De Onderlaag wil productief zijn en zodra dat mag of kan, gaan ze aan de slag en zullen ze nooit het bestaande systeem betwifelen of bevechten. 'Brood en spelen' was het tovermiddel ten tijde van de Romeinen. Onze variant daarvan luidt: 'Werk en structuur!' Dat houdt mensen bezig en kennelijk tevreden. Want zolang Onder productief kan zijn, breekt er nooit ofte nimmer revolutie uit.

De behoefte om productief te zijn leidt er altijd toe dat de discussie over de Ideale Organisatie het *altijd* aflegt tegen de wens om aan de slag te gaan. Er is in elk Systeem Lab wel iemand (meestal vanuit Onder) die oppert dat we, gegeven de opdrachten, de Organisatie mogelijk anders kunnen inrichten en dat we eerst moeten nadenken over wat de Ideale vorm van organiseren zou kunnen zijn. Is die klassieke structuur van Top-Midden-Onder wel logisch en passend?

Wat ons opvalt, is dat we in al die jaren nooit hebben meegemaakt dat die zinnige vraag enige navolging kreeg. Integendeel: iedereen wil eerst aan de slag en pas daarna willen we nadenken over de Ideale Organisatie. Als dat er dan nog van komt...

En zo komt de productiviteit op gang, soms dankzij, maar vaker nog ondanks het management. Zodra de opdrachten bij Onder bekend zijn, gaan ze in no-time aan de slag.

Pas daarna komen de vragen om identiteit van de organisatie, de missie en de weg naar de toekomst naar boven. *'Zuerst kommt das Fressen, dann die Moral'* betoogde Bertolt Brecht. Eerst aan de slag en daarna de bestaansvragen, is onze vertaling. De mensen zijn ondanks alle snelle sociaal-economische en technologische vooruitgang niet veel veranderd.

Na de eerste wens tot productiviteit en nuttig zijn komt de tweede behoefte van Onder: gezien worden door het management en enige erkenning voor de prestatie. Een Top die rondloopt en belangstellend vragen stelt doet het al gauw goed. Zo eenvoudig is het dus in die beginfase van het Systeem Lab: geef ze iets te doen en geef ze aandacht en waardering!

#### **4.4 De revolutie laat lang op zich wachten**

Het is elke keer weer verbazingwekkend te zien hoe lang het duurt voordat een groep daadwerkelijk in opstand komt, *zelfs* in deze simulatie waarin er voor de deelnemers niet echt iets op het spel staat. De neiging van de organisatie als 'systeem' is toch om structuren en werkwijzen zo lang mogelijk in stand te houden. Mensen accepteren de status quo van posities en bevoegdheden en zijn er - zelfs in een simulatie met vreemden - zelden op uit om structuren omver te werpen of posities van anderen over te nemen. Onder blijft Onder, en je moet ze echt diep en langdurig frustreren willen ze uit die positie los breken en de 'macht' overnemen. De *behoudende* kracht in mensen is vele malen groter dan de *revolutionaire*.

## *'De behoudende kracht in mensen is vele malen groter dan de revolutionaire'*

Dat is aan de ene kant een positief gegeven, want het tekent de stabiliteit van de organisatie. Aan de andere kant heeft deze behoudende kracht ook tot gevolg dat het erg lang duurt voor er werkelijk iets verandert in de organisatie. Het kost veel tijd en moeite om de trein van de organisatie op een ander spoor te krijgen, laat staan dat het eenvoudig is om de trein om te bouwen tot een bus.

In onze Systeem Labs zien we keer op keer dat als het tot een opstand komt, deelnemers eerder voor zichzelf beginnen en een nieuwe organisatie starten, dan dat ze besluiten om de bestaande organisatie 'om te bouwen'. Een nieuwe structuur bouwen is eenvoudiger en veel uitdagender dan een bestaande structuur met dezelfde mensen werkelijk te veranderen.

Als we ervan uitgaan dat dit verschijnsel ook geldt voor werkelijke organisaties, pleit dit ervoor om in de praktijk minder in te zetten op verandering van bestaande organisaties en meer op het creëren van geheel nieuwe organisaties of onderdelen. Er is voor medewerkers bijna niets zo motiverend als het bedenken en opzetten van een nieuwe afdeling of organisatie.

Vreemd en spijtig, dat we die energie zo weinig stimuleren en benutten.

#### **4.5 Midden betaalt de prijs voor een sterke Onderlaag**

De Onderlaag heeft voor de uitvoering van het werk meer belang bij de relatie met het Midden dan met de Top. De Onderlaag stelt aan Middenmanagers bovenal de eis dat ze in staat zijn om zaken te regelen en dingen voor elkaar krijgen die in het belang van de Onderlaag zijn. Managen is anderen (Onder) in staat stellen om hun werk te doen en dat is de eerste en belangrijkste opdracht voor elk Midden.

De kracht van Midden is dus bovenal hun regelkracht: wat krijgen zij voor elkaar in het organiseren van de productie? En wat krijgen ze voor elkaar waar het erom gaat de wensen en belangen van Onder te realiseren? Het zijn de twee basisvragen die ieder Onder aan haar Midden zal stellen. Het zijn de aspecten waar Midden op bekeken en afgerekend wordt.

#### **4.6 Het paradoxale gevolg van een sterke Onderlaag**

Onder heeft op haar eigen manier dus belang bij een krachtig Midden dat veel voor elkaar krijgt, net zoals een Top dat heeft. Midden is voor de beide andere partijen het smeermiddel van de organisatie. En toch staat dat Midden heel snel onder druk, bijvoorbeeld wanneer de Onderlaag zich krachtig manifesteert.

Hoe meer eenheid de Onderlaag vertoont, hoe sterker hun positie. Een positie die al snel om een krachtig tegenspel van Midden vraagt. Wanneer het spel van de Onderlaag te sterk wordt, wordt ook de Top een beetje bang en ligt het al snel voor de hand dat de Middenmanagers zich beter thuis voelen onder de vleugels van de Top. De dynamiek is dan dat een sterke Onderlaag de Middenmanagers meer naar de Top toe drijft. En dat versterkt, paradoxaal genoeg, de positie van de Middenmanagers meestal niet.

De positie van de Middenlaag staat ook nog vanuit een andere dynamiek onder druk. De Onderlaag vraagt van Middenmanagers om zaken voor hen te regelen zodat ze hun productiviteit kunnen realiseren en hun wensen naar de Top toe behartigd worden. In dat streven heeft de Onderlaag de neiging om Middenmanagers te verleiden tot solidariteit

met de Onderlaag: *“Kom bij ons, werk mee, dan ben je in ieder geval nuttig en dan hoor je tenminste ergens bij...”*

Het is de zuigkracht die Onder altijd op Midden uit zal oefenen. Hoe minder verbinding een Middenmanager met zijn Topmanagers heeft (door grotere fysieke afstand, persoonlijke antipathie of door welke oorzaak ook), hoe sterker de neiging van de Middenmanager zal zijn om op die warme uitnodiging van Onder in te gaan. En dat versterkt - zoals eerder opgemerkt - de positie van de Middenmanager uiteindelijk niet. Hij verliest zijn eigenheid tegenover de Onderlaag en wordt hoe langer meer als meewerkend voorman of als gelijke gezien. Hij wint daarmee aan sympathie bij de Onderlaag, maar verliest daarmee tegelijk aan beïnvloedend vermogen.

*‘Midden is voor de beide andere partijen het smeermiddel van de organisatie. En toch staat dat Midden heel snel onder druk...’*

# HOOFDSTUK 5

## 5.1 Top, verzin een list!

De opdrachten zijn bij Onder beland dat opgelucht aan de slag gaat. De productie komt op gang en Midden heeft de handen vol aan het ‘managen’ van de productie. Midden volgt de productie, kijkt wat er nodig is bij Onder en wordt daarna meestal op de koffie bij Top genodigd om te melden hoe alles verloopt. Het is de andere basisfunctie van Midden: de Top informeren over het verloop van de productie.

De Top kan die productie voor een groot deel op zijn beloop laten, maar dat is veelal niet wat ze werkelijk doet. Door eigen onzekerheid en het ontbreken van *werkelijk vertrouwen* in Midden is het voor de Top erg verleidelijk om te lang bij de productiviteit stil te blijven staan. Toch zou de Top zich grotendeels los moeten maken van de aandacht voor de productie, want het is precies in deze fase dat zij zich met wat anders bezig moet gaan houden: de toekomst van de organisatie. De opdrachten in het Systeem Lab lijken willekeurig en kennen nauwelijks onderling verband. De organisatie doet denken aan een terloops ontstane multinational die een veelheid aan producten kent. In zo'n situatie zullen de medewerkers (Onder) op een gegeven moment gaan vragen wat de samenhang van al die producten is. En vooral: hoe de Top denkt dat de toekomst eruit ziet.

Dat is voor iedere Top een lastige vraag, maar voor de Top in dit Systeem Lab zeker, omdat ze hun fantasie moeten gebruiken willen ze enige lijn in al die producten aan kunnen brengen. ‘*Verzin een list, Tom Poes*’ is de gevlugelde uitspraak van Ollie B. Bommel en die geldt voor iedere Top in deze fase.

## 5.2 Leegte die tot vernieuwing leidt

Een factor die de druk op de Top om met een verhaal voor de toekomst te komen nog vergroot is het gegeven dat de productie in het Systeem

Lab vroeg of laat ‘klaar’ is. Als de opdrachten verwerkt zijn, volgen er niet automatisch nieuwe. Na de aanvankelijke leegte in de aanvang, zien Onder en Midden die leegte opnieuw ontstaan. Een leegte die tot vragen aan de Top leidt: ‘wat gaan we doen als we straks klaar zijn?’ Als bestaande producten ophouden komt er vraag naar vernieuwing. De organisatie moet zichzelf opnieuw uitvinden en zelf producten gaan bedenken die ze wil gaan maken. Ook dat doet een beroep op de verbeeldingskracht van de Top, temeer daar ze zelf weinig met de daadwerkelijke uitvoering van de productie op hebben gehad en er dus ook geen ideeën aan kunnen ontleen. De kern van deze fase - waarin de productie opdroogt - is dat de Top zijn Midden en Onder moet mobiliseren en benutten om tot ideeën voor nieuwe producten te komen. Innovatie doet een beroep op alle lagen in de organisatie en een Top die dat doorheeft, organiseert groepen dwars door alle lagen van de organisatie heen om aan die ideeën te werken. Het is niet aan de Top zelf om die nieuwe producten te bedenken, maar het is wel de opgave voor de Top om de *richting* van die nieuwe producten aan te geven. Top geeft kaders en grote lijnen naar de toekomst, Midden en Onder vullen die in.

In deze fase van de organisatie is het voor de Top een uitgelezen moment om anders te gaan werken en de klassieke lijnen van een Midden- en Onderlaag los te laten. Zonder de leegloop in de productie (die we met opzet aanbrengen in het Systeem Lab) zou er nooit zo'n druk op innovatie ontstaan om de simpele reden dat Midden en Onder in de dagelijkse productie zouden blijven hangen en de urgentie van *innovatie* niet voelen. We hebben de leegte nodig om tot vernieuwing te komen - er is nu eenmaal geen grotere stimulans tot vernieuwing dan een volkomen opgedroogde markt.

*‘Innovatie doet een beroep op alle lagen in de organisatie’*

### 5.3 Verbeeld en heers!

De richting van de organisatie en de kaders voor producten die in deze fase passen bij de organisatie, vragen van de Top om een verhaal voor de toekomst, een *visie*. Visie is geen voorspelling van de toekomst van de organisatie, maar een voorstelling: een beeld van de mogelijke toekomst. Het vraagt van de Top om in deze fase enig lef en vooral verbeeldingskracht te tonen. Of het allemaal klopt en waar is, doet er minder toe dan dat er een eenvoudig en geloofwaardig verhaal is. In dat verhaal zitten zowel aspecten van de *identiteit* (zoals waarden en kwaliteiten van de organisatie: ‘waar zijn we van en voor, waar zijn we goed in?’) alsook aspecten van een *bestemming*: ‘waar willen we uitkomen, waar willen we over twee jaar staan?’

De grote vraag aan de Top is hoe ze op een effectieve manier tot deze visie kunnen komen. Doen ze dat geheel alleen, dan lopen ze het risico dat ze met een verhaal komen dat totaal niet aansluit bij wat Onder en Midden hebben ervaren in hun productietijd.

Een voorbeeld hiervan zien we regelmatig optreden bij een Top die eigenhandig besluit om een bepaald product maar niet meer te voeren. Dat bericht zet vervolgens veel kwaad bloed bij de mensen uit Midden en (vooral) Onder die zich de afgelopen periode enorm hebben ingezet voor dat product! Zij zullen het niet begrijpen en met allerlei redenen en ideeën komen die aantonen dat het product wel degelijk levensvatbaar is en niet mag verdwijnen. Mensen verbinden zich nu eenmaal met de producten die ze maken, zelfs in het korte bestaan van een Systeem Lab.

Een Top die daarentegen zelf weinig weet te bedenken en bij Midden en Onder aanklopt voor het ontwerpen van een visie, krijgt het verwijt dat ze niet stuurt en geen ideeën heeft. Het is voor Onder niet eenvoudig om in de toekomst van de organisatie te geloven als de Top zich op dit moment presenteert als een vragende, aarzelende en daardoor zwakke directie.

Ergens tussen Visie-vanuit-de-Top en Visie-vanuit-iedereen zit het optimum. De Top moet zelf met een kader en een lijn komen die duidelijkheid biedt aan de rest van de organisatie. De kunst is om daarna de concrete invulling en uitwerking over te laten aan Midden en Onder, zodat die hun knowhow en creativiteit kunnen aanwenden om de innovatieve ideeën te genereren die passen in het kader dat de Top geschetst heeft.

In deze fase manifesteert zich een bijna paradoxale behoefte van zowel Midden als Onder: geef ons kaders én geef ons vrijheid. Die klus moet Top zien te klaren.

Geven zij alle vrijheid zonder duidelijke kaders, dan ervaren Midden en Onder dat als stuurloos en richtingloos. Geven zij strakke kaders zonder vrijheid, dan zeggen Midden en Onder dat het geheel levenloos en niet inspirerend is. Hoe goed de Top zich ook weet te bewegen tussen die twee eisen, er zullen altijd mensen zijn uit Midden of Onder die luid en duidelijk laten weten dat je het als Top niet goed doet. De eenzaamheid die dat met zich meebrengt kan een Topman of -vrouw alleen oplossen door een goede verbinding binnen de Top zelf te zoeken.

*‘Visie is geen voorspelling van de toekomst van de organisatie, maar een voorstelling: een beeld van de mogelijke toekomst’*

# HOOFDSTUK 6

## 6.1 Het positiegedrag begint onmiddellijk

Aan het einde van de eerste dag van de simulatie nemen de deelnemers afscheid en gaan naar huis of naar het hotel waar ze overnachten. Een aantal gaat met elkaar nog een biertje drinken en bespreekt de ervaringen van de afgelopen dag. Wat daarin altijd naar voren komt, is de verbazing over hoe snel het rolgedrag in elke laag ontstaat en hoe zeer de deelnemers zich daarin laten meeslepen. In het café zitten deelnemers uit alle lagen weer als 'gewone' mensen naast elkaar en dan spreken ze af om zich de komende dag allemaal niet meer zo te laten meeslepen door de positie van waaruit men werkt.

Dit voornemen houdt de volgende ochtend nog geen vijf minuten stand. Eenmaal terug in de simulatie nemen deelnemers in hun laag direct weer hun posities in met het bijbehorende typische systeemgedrag. Eén van de meest indrukwekkende leerpunten uit het Systeem Lab is dat deelnemers schrikken als ze (achteraf) zien hoe snel je vanuit een bepaalde positie het beschreven stereotype gedrag gaat

*'Eén van de meest indrukwekkende leerpunten uit het Systeem Lab is dat deelnemers schrikken als ze (achteraf) zien hoe snel je vanuit een bepaalde positie het beschreven stereotype gedrag gaat vertonen'*

vertonen. De volgende vraag ligt dan voor de hand: 'Wat leer je er dan van en wat zijn je mogelijkheden om het anders, of beter te doen?' We zullen dit per laag beschrijven en er als laatste nog een belangrijk punt aan toevoegen: als het systeemgedrag zo onontkoombaar is, wat kun je er dan als individu nog aan doen?

## 6.2 Dans niet op elk deuntje dat gespeeld wordt: de lessen voor Midden

In alle ervaringen komt steeds de kwetsbare rol en positie van de Middenlaag naar voren. Afhankelijk als ze zijn van wat hun Top doet en afhankelijk als ze ook zijn van de kracht en coöperatie van de Onderlaag, kunnen we de vraag stellen wat de Middenmanagers in een organisatie zélf kunnen doen om niet aan al die tegengestelde krachten in het systeem van de organisatie ten onder te gaan. Want één ding is wel duidelijk: hoezeer de andere lagen de positie van Midden ook kunnen bedreigen, niemand kan zonder de Middenmanagers. En de paradox is dat beide andere groepen - bewust of onbewust - op de één of andere manier de positie en kracht van de Middenmanagers altijd belagen. Wat kunnen en moeten Middenmanagers in zo'n geval doen om in dat krachtenspel van het organisatiesysteem overeind te blijven en hun rol met verve te spelen? Er zijn wel degelijk mogelijkheden voor de Middenmanagers om als groep een sterke positie te creëren. *Onafhankelijkheid* is daarin het sleutelwoord.

We geven het voorbeeld van een groep Middenmanagers die het in onze ogen in de simulatie het beste deed.

*"Doe het zelf maar, wij gaan niet de rotzooi opruimen die jullie zelf gecreëerd hebben!"* Met deze uitspraak zetten de Middenmanagers hun Top behoorlijk onder druk. Deze Top was er niet in geslaagd om een duidelijk verhaal over visie en missie naar de Onderlaag over te brengen. De Onderlaag was nog wel aan het werk, maar ook duidelijk ontevreden over een heleboel zaken en over de rol van de Top nog het meest. De verontruste Top verzocht de Middenmanagers om met de Onderlaag

in gesprek te gaan en ze te bewegen mee te werken. En zie, in plaats van deze lastige opdracht schoorvoetend uit te voeren (met alle kans op mislukking en frustratie bij alle partijen), nam de Middenlaag een onafhankelijke positie in en bedankte voor de eer: *“We willen jullie best in contact brengen met de Onderlaag, maar dat verhaal gaan jullie maar mooi zelf vertellen.”*

Door zich niet als boodschapper of klusjesman weg te laten sturen, namen de Middenmanagers als groep stevig positie in ten opzichte van hun Top. Ze waren betrokken, gedreven, slim en zeker wel loyaal, maar ze weigerden om de fouten van de Top recht te gaan strijken bij de Onderlaag.

De Middenmanagers zagen hun rol meer als ‘verbinder’ en ‘communicator’ dan als uitvoerder van verzoeken. Daar is wel enig risico aan verbonden. In de Amerikaanse praktijk van het Systeem Lab is een voorbeeld bekend van een Middenlaag die zich losweekte uit de organisatie en zich vestigde als onafhankelijk consultant voor Top en Onder.

*“Huur ons maar in als je ons nodig hebt,”* zeiden ze tegen zowel Onder als Top.

Die extreem onafhankelijke positie werd door de Top niet gepikt.

*“Als jullie niet doen wat we zeggen, doen we het wel zonder jullie”* reageerde de Top.

Het gevolg was dat de Middenlaag werkloos toekeek hoe de Top volledig verzoop in de onmogelijke opdracht om alle Onderleden aan te sturen.

Tussen deze extreem onafhankelijke positie en de bijna slaafsheid waarmee de gemiddelde groep Middenmanagers doet wat de Top zegt, zit de ruimte voor Middenmanagers om zich dienend aan het systeem én onafhankelijk naar Onder en Top op te stellen. We citeren hier graag een Middenmanager uit een recent Systeem Lab die dit prachtig verwoordde naar zijn Topmanager: *“Ik wil best wat voor jou doen, maar dat betekent niet dat ik precies ga doen wat jij nu van me vraagt!”*

### 6.3 Midden: zorg dat je een eenheid bent!

Een tweede belangrijke voorwaarde voor de kracht van Middenmanagers is al eerder genoemd: Middenmanagers zouden veel meer tijd en aandacht moeten besteden aan groepsvorming en zichzelf veel meer moeten zien als één team met dezelfde belangen. Maar juist omdat Middenmanagers zo verbonden zijn met hun eigen taakgebied of eigen afdeling, ervaren ze onderling weinig gemeenschappelijke belangen.

Dit is in de praktijk het duidelijkst te zien bij Middenmanagers van stafafdelingen. Zij hebben doorgaans maar één Topmanager en horen in hun eigen beleving meer bij hun eigen Onderlaag thuis dan bij Middenmanagers van andere stafafdelingen, want die zijn, zoals ze dat vaak zelf zeggen, *“toch met een heel ander vak bezig.”* Ze bekijken het gemeenschappelijke belang en de onderlinge solidariteit vanuit het vakperspectief, niet vanuit het *positie*-perspectief. Daardoor missen ze slagkracht en stevigheid naar hun Top toe en moeten ze alle vraagstukken die iedere Middenmanager tegenkomt in eenzaamheid oplossen.

Een zeer bruikbare oplossing voor deze eenzaamheid en het niet-verbonden zijn, is Intervisie.

Een Intervisiesessie met Middenmanagers begint met het verkennen en vaststellen van gemeenschappelijke belangen en vraagstukken. Na een eerste, vaak wat schoorvoetende sessie, gaat de verbinding tussen de Middenmanagers opeens leven en wordt uitwisseling van vraagstukken intensiever, persoonlijker en buitengewoon leerzaam. Middenmanagers kunnen in een Intervisie heel veel van en met elkaar leren. En niet onbelangrijk: er wordt in die Intervisies ook veel gelachen.

*‘Middenmanagers kunnen in een Intervisie heel veel van en met elkaar leren’*



## 'Bij Leiderschap gaat verbinding vóór inhoud'

Een derde opdracht voor de Middenmanagers is om zelf een visie op het werk, de markt of de eigen afdeling te formuleren en niet te wachten tot de Top dat gaat doen.

Het gaat hier om het omdraaien van een verwachting: Midden verwacht niet een visie van de Top, maar Midden voedt de Top met zijn visie.

Een Top die deze verwachting duidelijk uitspreekt en zijn Middenlaag aanspreekt op het formuleren van een eigen visie, helpt daarmee zowel de Middenmanagers als zichzelf.

Het dwingt de Middenmanagers om **gezamenlijk** tot een beeld van de toekomst te komen en daartoe moeten ze zich als groep formeren. Iets waar ze uit zichzelf veelal niet aan toekomen.

Voor de Top betekent het dat ze zich laat voeden met beelden vanuit een laag in de organisatie die veel weet van wat er bij Onder speelt en van daaruit met zeer bruikbare ideeën kan komen waar de Top anders geen toegang tot heeft. Bijkomend voordeel is dat de Top door deze opdracht ook toont dat ze de stem en de rol van Midden waardeert.

### 6.4 Ballast, moed & intenties: de harde lessen voor de Top

Een slimme Top geeft in de simulatie direct alle enveloppen met opdrachten aan de Middenlaag met de vraag om uit te zoeken wat er gedaan moet worden en **hoe**. De Top zorgt er daarna voor dat ze persoonlijk contact met de Onderlaag legt en geeft die alvast een opdracht, bijvoorbeeld de vraag welke ideeën de Onderlaag heeft over een ideale organisatie.

De verbinding leggen met de andere lagen is belangrijker dan het doorgronden van de inhoud en alle taken. Bij Leiderschap gaat verbinding vóór inhoud. Deze aanpak vraagt van de Top de moed om zaken waarvan je nog niet precies weet wat ze inhouden, toch aan anderen over te laten. Door de moed om zaken over te laten aan Midden,

kan de Top 'van Management naar Leiderschap' komen.

Het organiseren van het werk doen Midden en Onder zelf wel, daar hebben ze de Top niet voor nodig. Integendeel. Waar ze de Top wél voor nodig hebben is het verhaal over de koers en het doel van de organisatie. En voor erkenning van hun inspanning. Een Top die rondloopt met oprechte aandacht en waardering voor waar mensen mee bezig zijn én een goed verhaal heeft over 'waar we met z'n allen naartoe gaan' doet het vele malen beter dan een Top die zich keihard werkend opsluit in z'n kamertje en iedereen afpoeiert met 'nog vijf minuten...' Een Top die een goed verhaal brengt en in verbinding met anderen blijft, laat *leiderschap* zien. Wil de luchtballon waar de Top in zit grote hoogtes bereiken, dan moet ze dus de moed hebben om alle ballast overboord te gooien. Ballast waar Onder en Midden wel raad mee weten.

Een tweede aspect waar in de beginfase moed voor nodig is, is als Topman of -vrouw openlijk toe te geven dat je het allemaal nog niet precies weet en dat eraan gewerkt wordt. Maar hoe *open* durf je als Top te zijn? Onduidelijkheid, onbekendheid, onzekerheid: durf je die te laten zien?

Topmanagers leven in een complexe wereld met zeer veel verantwoordelijkheid. Dat zien en begrijpen de Middenlaag en Onderlaag heus wel. Dus je kunt als Topmanager gerust enige onzekerheid laten zien. En het is beter om de andere lagen erbij te betrekken, dan vol energie in de valkuil te stappen van alles zelf willen bedenken. Maar gaande de ontwikkeling van de organisatie moet die onzekerheid wel afnemen. Een Top die blijft consulteren en allerlei mensen bij alles blijft betrekken, verliest geloofwaardigheid.

### 6.5 Plenaire sessies zijn riskant

Eén van de leerpunten voor een Top in het Systeem Lab is dat ze zeer beperkt gebruik kan maken van plenaire sessies voor het verkrijgen van ideeën en instemming. Van een Top wordt verwacht dat wanneer ze het woord krijgt, ze er zinnen voor teruggeeft.

Een Top moet voor het oog van de troepen met een eenvoudig en geloofwaardig verhaal komen. Het valt ons overigens op dat als er weerstand tegen een visie van de Top komt, die altijd betrekking heeft op vaagheid of ingewikkeldheid van het verhaal. Tegen een simpel en concreet verhaal komt nauwelijks weerstand, dat accepteren mensen gewoon. Het leert ons: missie en visie hoeven niet zo ingewikkeld te zijn.

In de nabespreking van alle ervaringen en leerpunten horen we van de Top zelf altijd de uitspraak dat hun intenties toch goed waren. Het nuchtere antwoord op die uitspraak is dat intenties van de Top er niet toe doen. Ze zijn namelijk altijd wel goed, want er is geen Topman of -vrouw die er welbewust een puinhoop van wil maken, daarvoor is de verantwoordelijkheid te groot.

Intenties doen er niet toe omdat niet de goede bedoelingen, maar het concrete gedrag van Topmanagers bepaalt hoe het met een organisatie gaat. Intenties die door de anderen in de organisatie niet herkend worden in het gedrag van de Top, zijn waardeloos. Dit is bewust zo hard geformuleerd, vooral om managers duidelijk te maken dat intenties op zich verre van voldoende zijn en op geen enkele wijze kunnen dienen als excuus voor falend management. 'Walk your talk' is het devies, want de Onderlaag kijkt meer naar het gedrag van Topmanagers dan dat ze onder de indruk zijn van hun woorden.

*'Intenties doen er niet toe omdat niet de goede bedoelingen, maar het concrete gedrag van Topmanagers bepaalt hoe het met een organisatie gaat'*

## 6.6 Het lenige leiderschap in de Onderlaag

In de Toppositie voel je de verantwoordelijkheid en moet je presteren. Iedereen zit naar je te kijken. Het is een glazen huis waarin je voortdurend gezien wordt en het heeft ook een glazen brievenbus: iedereen gooit er zichtbaar en hoorbaar zijn wensen en verwachtingen voor de Top naar binnen. En als de Top daar niet op reageert, krijgt iedereen in de organisatie dat op de een of andere wijze heel snel te horen...

Je doet het niet gauw goed, aan de Top. Je krijgt meer betaald dan anderen en het eten is er doorgaans beter, maar het is ook eenzamer en de kans op falen is groter. Falen is misschien te sterk uitgedrukt, het is een *niet-presteren*, niet werkelijk verder komen met de organisatie. In het Systeem Lab meten we dat af aan de stand van zaken rond de opdracht van het creëren van een *ideale organisatie*. Hoe ver is de Top daarmee gekomen? Zijn er werkelijk ideeën over dat ideaal ontwikkeld en is er iets van gerealiseerd?

Of is men uitsluitend met het managen en uitvoeren van de productie bezig geweest? Iets wat Midden en Onder ook heel goed zonder de Top kunnen, soms zelfs beter...

Wat je ook presteert, alles is voor iedereen zichtbaar en iedereen in de organisatie vindt wat van je. Daar moet je tegen kunnen en je moet het als een fascinerende uitdaging kunnen zien, anders wordt het nooit echt leuk aan de Top.

Wie op een meer onbevengende wijze kennis wil maken met leiderschap, moet in de Onderlaag zijn. Vergis je niet door te denken dat de Onderlaag een passieve en vrijblijvende club is die zich enkel bekommert om haar productiviteit. Juist door de geringe verantwoordelijkheid en de beperkte opdracht die ieder lid van de Onderlaag in de beginfase heeft, is er alle ruimte voor eigen initiatief en alle ruimte om de reikwijdte van je persoonlijke invloed op het systeem van de organisatie te onderzoeken. Vrij zijn van verantwoordelijkheid geeft namelijk vrijheid tot initiatief. Je kunt nergens zo goed experimenteren met je ideeën en invloed als in de Onderlaag. Als een idee of initiatief niet

verder komt of gewoon genegeerd wordt, is er niets aan de hand. Je kunt het daarna rustig opnieuw proberen. In de Onderlaag kun je onbevangen leren, bijvoorbeeld hoe je invloed kunt uitoefenen op een Midden- of Toplaag.

Leiderschap in de Onderlaag wordt gebouwd op initiatief. De mensen die hierin naar voren komen hebben ofwel goede, aansprekende ideeën waarmee ze de anderen ook echt kunnen bezielen, of het zijn de mensen die in staat zijn om een verbindende rol binnen de groep te spelen. Beide vormen van leiderschap worden altijd gewaardeerd door de andere leden van de Onderlaag en leiden tot erkenning als informeel leider.

Het valt altijd weer op dat degene die vanuit 'chagrijn' probeert om de revolte tegen de Top tot stand te brengen wel gehoord wordt, maar de anderen nooit werkelijk meekrijgt. Chagrijn en bitterheid inspireren niet en gaan op den duur zelfs vervelen. De beoogde rebellenleider wordt een zeur met geringe impact. Alleen de leider die een positief verhaal kan neerzetten, inspireert anderen werkelijk tot volgen. Een ander, leerzaam aspect in de Onderlaag is de ontdekking hoe je vanuit de Onderlaag de Middenmanagers kunt beïnvloeden en dingen gedaan krijgt die jij nodig of prettig vindt. Het is daarmee ook de beste plek om *persoonlijk leiderschap* te oefenen.

### **6.7 Inzicht en de moed om te handelen**

De voorgaande hoofdstukken beschrijven hoe het systeem van een organisatie met een Top, een Midden en een Onderlaag werkt. We hebben de reflexen en klassieke bewegingen laten zien die altijd plaatsvinden. Wat leer je ervan om die reflexen aan den lijve te ondervinden? Leer je ervan om te ervaren hoe dwingend en bijna onontkoombaar ze zijn?

Jazeker, is het antwoord van de deelnemers aan ons Systeem Lab. Want vanuit de ervaring komt het inzicht en vanuit het inzicht de

*'Eén van de meest intense leerervaringen uit het Systeem Lab is de ontdekking dat gedrag van een ander meestal meer met jouw positie te maken heeft dan met jouw persoon'*

mogelijkheid om het proces binnen de organisatie te zien en te beïnvloeden. We leren deelnemers om geen 'blind' slachtoffer te zijn dat niets anders kan dan vanuit reflexen reageren en daarna die blinde reflexen omzet in een blinde dans tussen lagen. Wie ziet *hoe* het werkt en beter begrijpt *waarom* het zo werkt, reageert anders en effectiever. In de opzet van het Systeem Lab organiseren we feedback op zowel organisatie- als individueel niveau. Op organisatieniveau leren we deelnemers om vanuit de eigen laag of positie in de organisatie naar zichzelf en de andere lagen te kijken. En we verschaffen deelnemers feedback op de wijze waarop ze zich als individu in hun laag opstellen en wat de effecten van hun handelen zijn.

Eén van de meest intense leerervaringen uit het Systeem Lab is de ontdekking dat gedrag van een ander meestal meer met jouw positie te maken heeft dan met jouw persoon. Zo ervaren deelnemers in de Top dat ze, ondanks hun oprechte intenties, op een bepaalde manier gezien worden. Die manier komt voort uit de *positie* en het bijbehorende perspectief van waaruit een ander jou waarneemt. Van onderaf kijk je anders tegen iemand aan dan vanaf gelijk niveau of van bovenaf. Het is dit vertekende perspectief dat onze waarneming en onze interpretatie zo sterk beïnvloedt. Die vertekening komt niet door de persoon, maar door de positie. Opmerkingen en interpretaties komen vanuit een 'laag' naar een andere 'laag' en zijn veelal helemaal niet persoonlijk bedoeld, hoewel ze wél zo ervaren worden. Juist voor

Topmensen (of zij die de aspiratie hebben om het te worden) is het essentieel om te beseffen dat zij reacties oproepen die veel minder met hun persoonlijke gedrag te maken hebben dan ze geneigd zijn om te denken. Door dat besef kun je anders reageren en de woorden van de ander meer als positiegedrag dan als een persoonlijke aanval ervaren. Deelnemers in de Toppositie ervaren ook wat het is om de stap van management naar leiderschap te nemen en wat het verschil is tussen operationeel en strategisch sturen.

Middenmanagers kunnen in het Systeem Lab leren hoe zij zich als groep sterker kunnen maken om hun onmisbare rol beter te vervullen. Door een beter begrip van de reflexen van de andere twee lagen kunnen zij het gedrag en alle gebeurtenissen beter interpreteren en er effectiever op sturen. Want je moet het wel eerst zien, voordat je er bewust op kunt sturen.

Middenmanagers ontdekken in het Systeem Lab ook hoe ze vaak zelf de afstand tot hun Top vergroten en hoe waardevol hun bijdrage aan diezelfde Top kan zijn.

Voor deelnemers in de Onderlaag is het Systeem Lab een veilig speelveld om persoonlijke invloed en leiderschap te kunnen (uit)oefenen. Topmanagers en directeurs die deelnemen, geven we bij voorkeur een rol in de Onderlaag. Het is voor hen zeer verhelderend om (weer) eens aan den lijve te ondervinden hoe het is om in een Onderpositie te verkeren en na te denken over hoe ze daar zelf als Top in hun dagelijkse praktijk mee omgaan.

Inzicht in de systeemdynamiek tussen de drie lagen is de eerste stap in het leerproces. Daarna komt de tweede, allesbepalende stap: de *moed* om te handelen. Iedere deelnemer krijgt door het persoonlijke logboek en door de individueel-gerichte feedback de vraag voorgelegd “*wat kun jij nu, vanuit jouw positie doen?*”

We zetten deelnemers ertoe aan om daadwerkelijk iets te doen met wat ze ervaren en vinden. In essentie gaat het erom dat deelnemers

leren om zich op te stellen als een ‘free agent’ binnen het systeem en de organisatie die zich vanuit het horizontaal denken en handelen (vanuit en binnen de eigen ‘laag’) verticaal gaat bewegen, dwars door de lagen heen. De *free agent* weet heel goed vanuit welke laag hij opereert en waarin hij terugkeert, maar handelt vanuit een vrije optiek. Kennis van de dynamiek van de lagen helpt daarbij - het maakt dat je er rekening mee kunt houden en positiegedrag kunt onderscheiden van persoonlijk gedrag.

De feedback die elke deelnemer aan het Systeem Lab van de andere deelnemers krijgt, leert ze veel over hun eigen gedrag en hun wijze van beïnvloeden. En omdat het hier om een simulatie gaat, is er alle ruimte om te experimenteren met initiatief en invloed. Het zet deelnemers ertoe aan om de moed te hebben datgene te beïnvloeden waarvan ze denken dat ze dat niet kunnen. Het vergroot de ‘*circle of influence.*’

Alles met het doel de blinde reflexen in onze organisaties te vervangen door *bewust* handelen.

Naast het leren op individueel niveau, biedt het Systeem Lab ook de mogelijkheid om als groep of als organisatieonderdeel met systeem-dynamieken te experimenteren en daar iets van te leren over de dynamieken binnen de eigen organisatie. We geven u een praktijkvoorbeeld van deze aanpak.

## 6.8 In de praktijk

De Top van een grote organisatie uit onze adviespraktijk noemde haar Middenmanagement een ‘leemlaag’ waar ze maar niet doorheen kwam.

Elk initiatief van de Top werd in de kiem gesmoord door de taaie onverschilligheid van de Middenmanagers, volgens deze zelfde Top. Ze vonden dat de Middenmanagers teveel als meewerkend voorman opereerden en veel te weinig aan de zijde van de Top stonden om een sterk Midden te kunnen zijn.

“Ze nemen niet echt de leiding” zei de licht wanhopige Top. De Middenmanagers reageerden gelaten op de uitlatingen van hun Top: “Kom eerst maar eens met een visie,” antwoordden zij gevat.

En de Top bleef zitten met de vraag hoe zij de Middenmanagers sterker konden maken en meer als partner aan hun zijde krijgen. Voor de aanpak van dit vraagstuk nam de gehele Middenlaag van deze organisatie deel aan het Systeem Lab. Het leerde deze groep van Middenmanagers binnen één dag hoe de dynamiek binnen hun eigen organisatie in elkaar stak. En tevens welke rol zij daar zelf in speelden. Voor hen was het echt verrassend om te zien hoe ze ook nu weer binnen het Systeem Lab in korte tijd de afstand tot de Top hadden weten creëren. Een Top die ditmaal nota bene bestond uit collega's waar ze anders dagelijks mee samenwerkten!

Na afloop van het Systeem Lab organiseerden we een ontmoeting tussen de 'echte' Top uit deze organisatie en de deelnemende Middenmanagers. De deelnemers wisselden hun ervaringen uit met hun eigen Directie en kwamen zo tot verrassende inzichten en gedeelde ervaringen. Op deze bespreking volgden afspraken over een andere wijze van contact zoeken en onderhouden. Het uiteindelijke resultaat was dat de afstand tussen Top en Midden veel kleiner werd en dat de Middenmanagers tijd gingen inruimen om elkaar te zien en om gezamenlijke standpunten te formuleren.

Het blijkt ook uiterst zinvol om het Systeem Lab op te nemen in het MD-traject van een organisatie. Hierdoor krijgen alle *potentials* uit het Middenmanagement de ervaringen uit het Systeem Lab mee. Door het gesprek met de *eigen* Top ook in zo'n MD-traject in te plannen, breng je de discussie tussen Top en Midden over de samenwerking en de onderlinge rolverdeling op gang. En als we deze MD-doelgroep ook door Intervisie bij elkaar houden, stimuleren we dat Midden een hechte groep wordt die een veel sterkere positie binnen de organisatie in gaat nemen.

## **Colofon**

Deze derde herziene druk van 'Blinde Reflexen' is uitgegeven in april 2013 in een oplage van 3500 exemplaren en is bestemd voor relaties van Ardis Organisatie Ontwikkeling.

### *Concept en tekst*

Ronald Witjas

### *Redactie*

Jan Swaan

### *Vormgeving*

Richard Sluijs, Den Haag

### *Druk*

Ando bv, Den Haag

### *Bindwerk*

Epping Boekbinders

Alle rechten voorbehouden

Copyright © Ardis 2013

In de Ardis-cahiers presenteren wij onze visie op thema's uit het vakgebied van organisatieontwikkeling.

Een overzicht van eerder uitgegeven Ardis-cahiers vindt u op [www.ardis.nl](http://www.ardis.nl). Ze zijn daar ook te bestellen.

# ARDIS

*“Doeltreffende ontwikkeling door vakmanschap,  
creativiteit en betrokkenheid”*