

# De Misleiding van de Vicieuze Cirkel

Ton van Amelsfort en André van Boekholt

**Iedereen kent het gevoel dat je in een vicieuze cirkel zit. Je wilt een vraagstuk aanpakken, maar welke interventie je ook doet, er verandert niets. Je hebt het gevoel dat het alleen maar erger wordt. Deze gevoelens kunnen signalen zijn van het archetype 'de misleiding van de vicieuze cirkel'. In dit artikel werken de auteurs dit nieuwe archetype uit. Zij geven aan hoe hinderlijke gedragspatronen doorbroken kunnen worden en wat de werkingsmechanismen van dit archetype zijn. U kunt zelf aan de slag gaan aan de hand van een stappenplan.**

## Systeemdenken

Organisaties zijn sociale systemen die zich kenmerken door complexe interacties: oorzaken en effecten vormen samen feedbackmechanismen. Om de ontwikkeling van organisaties beter te kunnen begrijpen is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in die feedbackmechanismen.

De meerwaarde van het systeemdenken is dat het verdergaat dan simpele lineaire causale verklaringen en dat het complexere structuren van oorzaak-gevolgrelaties zichtbaar maakt. Meer inzicht in die structuren met de betekenis voor de betrokkenen vergroot de slagingskans van de interventies. Senge noemt het een van de vijf disciplines om tot een lerende organisatie te komen. Andere auteurs (bijvoorbeeld Bryan e.a., 2006) hebben meer archetypen uitgewerkt. Promotieonderzoek van Rouwette (2003) toont aan dat het succes van werken met causale diagrammen zit in de actieve deelname van de betrokkenen (samen onderzoeken van structuren en gedeelde verantwoordelijkheid voor de interventies). Ondanks het wijdverspreide belang van systeemdenken wordt het echter in de

praktijk nog beperkt toegepast. Het werken met archetypen kan organisaties helpen om feedbackstructuren te herkennen. Door het creatieve proces van het maken van je eigen unieke causale diagram en door de erkenning van de noodzaak tot verandering kunnen organisaties zich verder ontwikkelen.

## 'De misleiding van de vicieuze cirkel'

In het werken met causale diagrammen ontdekten wij bij het in beeld brengen van oorzakelijke structuren dat er vaak sprake was van hardnekkige problemen waarbij het de betrokkenen niet lukt om de hinderlijke gedragspatronen te doorbreken. Ondanks de negatieve gevoelens is er beperkte bereidheid om positievere alternatieven te onder-

**In organisaties is vaak sprake van hardnekkige problemen en hinderlijke gedragspatronen**

zoeken. De vicieuze cirkel zorgt voor de misleiding dat het niet op te lossen lijkt. Analyse van de gemaakte causale diagrammen liet zien dat er vaak een kenmerkende structuur zichtbaar was. De kern van een hinderlijk gedragspatroon leidt tot een reeks gevolgen, maar komt ook voort uit een reeks oorzaken. Oorzaak en gevolg versterken elkaar. In het patroon wordt ook duidelijk dat zichtbare factoren ingrijpen op emoties en gevoelens. Juist deze ervaringen en onderliggende mentale modellen houden het gedragspatroon in stand.

Het samen construeren van de vicieuze cirkel leidt altijd tot een grote herkenning. Het inzicht wordt gekoppeld aan de ervaringen en de gevoelens. Om het patroon te doorbreken is echter meer nodig. De interventie ligt in het:

- positief formuleren van de vicieuze cirkel;
- concretiseren van de veranderaanpak en inbedden in de praktijk.

## Toepassing in de praktijk

Voordat we de werkingsmechanismen van 'de misleiding van de vicieuze cirkel' onder-

bouwen, geven we een voorbeeld uit de praktijk (zie voorbeeld in kader).

Het succes van de toepassing zit naar onze mening ook in de vier andere disciplines van een lerende organisatie zoals aangegeven

door Peter Senge: teamleren, mentale modellen delen, werken aan een gedeelde visie en het streven naar persoonlijk meesterschap. Door met elkaar de structuur te visualiseren, elkaar aan te vullen en door open te staan

voor de visie van de ander is er ruimte voor *teamleren in systeemdenken*. Door de gevoelens te bespreken en de kracht en kwaliteit van de bestaande structuur te benoemen ontstaat ruimte voor een positieve formule-

## Bestuurscrisis en de cultuur van een vereniging

'De misleiding van de viciuze cirkel' is toegepast bij een vereniging met een bestuurscrisis. De vereniging heeft ongeveer 350 leden, een omzet van € 150.000 en een eigen vermogen (van onroerend goed) van ruim één miljoen euro en bestaat ruim 50 jaar. De organisatie van de vereniging kent twee sporen. Het ene spoor regelt de onderlinge activiteiten conform de doelstelling, waardoor het aantrekkelijk is om lid te zijn. Bij het andere spoor worden de faciliteiten min of meer op een bedrijfsmatige manier in onderhoud

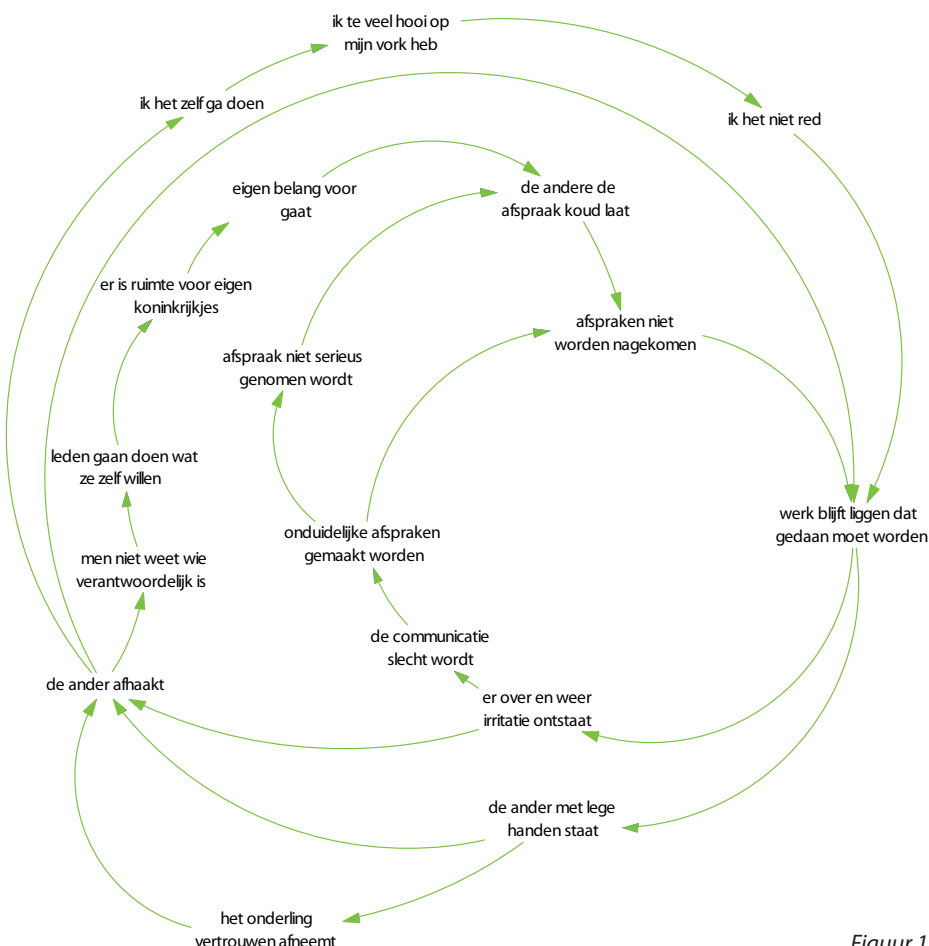
en beheer genomen door de leden zelf. Van de 350 leden zijn er 120 actief in 12 commissies, werk- of projectgroepen. Op een algemene ledenvergadering komen gemiddeld 120 leden af. De doorstroom is ongeveer 5% per jaar en elk jaar zijn er wel enkele 25-jarige jubilarissen.

Op een bepaald moment beëindigde een paar maanden achter elkaar elke maand een bestuurslid per direct zijn bestuursfunctie. Op dat moment heerste het gevoel binnen de vereniging dat er geen nieuw bestuur op

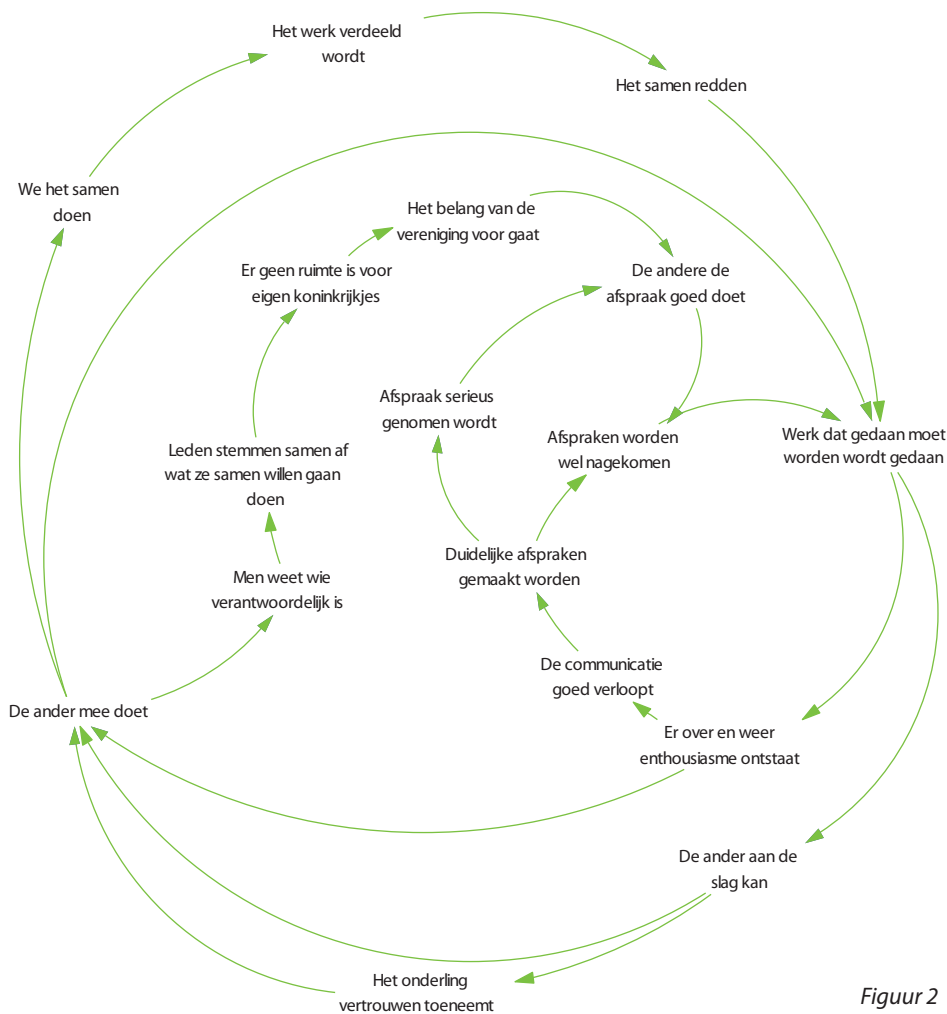
zou staan. Daarmee werd de crisis compleet. Om de ontstane bestuurscrisis het hoofd te bieden is met twaalf leden van de vereniging het stappenplan uitgevoerd. Na een brainstormbijeenkomst werd als belangrijkste hinderlijke patroon '*het niet nakomen van afspraken*' aangegeven. De deelnemers maakten voor zichzelf een viciuze cirkel. Die cirkels zijn vervolgens samengevoegd tot een causaal diagram en met hen besproken (zie figuur 1). Het diagram is te lezen door de stukken tekst met de klok mee te verbinden met het woord *zodat* en linksom met het woord *omdat*. Op die manier ontstaan er als vanzelf verhaallijnen. Deze verhaallijnen drukken een sterke frustratie uit. Een enkele deelnemer verzuchtte dat hij er wel erg depressief van werd. Er ontstond na bespreking van dit diagram bij de deelnemers een *sense of urgency* om in dit gedragspatroon een verandering aan te brengen. Maar hoe dan?

Om suggesties te krijgen voor effectieve interventies is een analoog diagram geformuleerd waarin alle negatieve annotaties zijn vervangen door het positief tegenovergestelde (zie figuur 2).

De verhaallijnen in dit laatste diagram zijn erg verleidelijk. Dit diagram beschrijft voor de gegeven casus de gewenste situatie waarin iedereen enthousiast doet wat is afgesproken. De belangrijkste gedragselementen in het laatste diagram zijn *duidelijke afspraken maken en zorgen dat de communicatie goed verloopt*. Voor het maken van duidelijke afspraken is gekozen voor het SMART-protocol. Voor het verbeteren van de communicatie (stel dat er toch een afspraak niet kan worden nagekomen) werd opnieuw de Deming Circle ingezet. Als blijkt dat iets niet lukt, dan wordt een effectieve Act uitgevoerd (dan



Figuur 1



Figuur 2

wordt bijvoorbeeld even contact opgenomen en overleg gevoerd). Tijdens een algemene ledenvergadering zijn de diagrammen besproken waarna de interventies zijn uitgevoerd. Terwijl de analyses werden besproken, werd er met succes ook gezocht naar nieuwe bestuursleden. Na hun aantreden was de eerste koning na drie maanden vervangen. De laatste gaf zich na drie jaar als het ware over. Inmiddels heeft de vereniging de weg naar bloei weer gevonden.

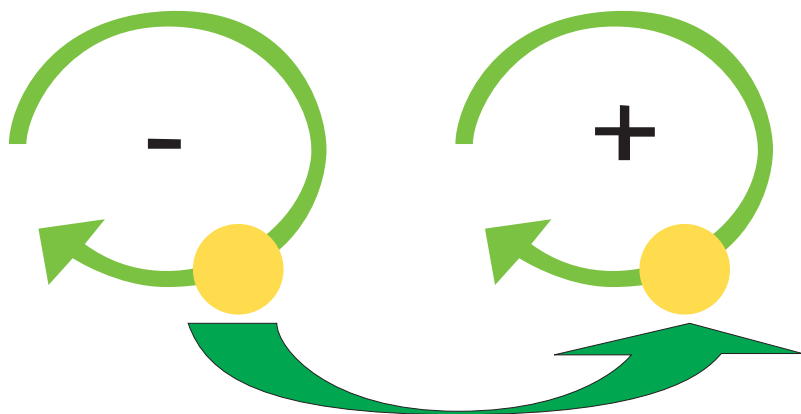
Het complete diagram van 'de misleiding van de vicieuze cirkel' laat zich nu schematisch samenvatten door figuur 3.

De gedragscomponent uit het positieve diagram correspondeert met een gedragscomponent uit het negatieve diagram. Oud gedrag wordt dus vervangen door nieuw gedrag waarbij de laatste de hefboom is tot de gewenste verandering. De andere elementen zullen als vanzelf mee gaan in de gewenste beweging

**Reflectie**

In de volksmond heerst de gedachte dat wanneer er sprake is van een vicieuze cirkel, deze doorbroken zou moeten worden om het bijbehorende probleem op te lossen. Dit is echter een zinloze oefening. Uit het concrete voorbeeld is duidelijk te zien dat er meerdere vicieuze cirkels samenwerken en het ongewenste gedrag telkens laten ontstaan. Deze cirkels allemaal tegelijk onderbreken is niet praktisch. Wat wel helpt is de energie (of aandacht) eruithalen (of van afleiden). Suggesties voor dit gewenste gedrag om de aandacht van de negatieve (neerwaartse spiraal) naar de positieve (opwaartse spiraal) te krijgen, staan in de positieve vicieuze cirkel. Niet alleen bij verenigingen ontstaat wel eens de situatie dat afspraken te vaak niet worden nagekomen. Ook bij andere organisaties, zowel non-profit als profit, gebeurt het vaker dan gewenst. Presentatie van het voorbeeld laat de toehoorders vaak lachen door het feest der herkenning: *het lijkt wel of het ook over ons gaat?! Dit voorbeeld maakt kans over enkele jaren een soort klassieker te zijn.*

Figuur 3



ring van een alternatieve structuur. De dialoog leidt tot een bijstelling van het *mentaal model* van de betrokkenen. Door samen het alternatief te ontwikkelen en door samen de veranderaanpak te bepalen creëer je gedeelde verantwoordelijkheid en een *gedeelde visie*. Door afspraken in de praktijk in te bedden en de afspraken te concretiseren en te koppelen aan kwaliteitscirkels (PDCA-cyclus van Deming) wordt het onderdeel van het leerproces van de organisatie. De vertaling naar afspraken op individueel niveau leidt ook tot verbetering van het *persoonlijk meesterschap*.

### Beschouwing op de werkingsmechanismen

In de toepassing van het archetype 'de misleiding van de viciuze cirkel' willen we enkele werkingsmechanismen toelichten.

*De kracht van het positief formuleren.* De beschreven hardnekkige problemen leiden in de praktijk tot gevoelens van ongenoegen en onmacht. Na de herkenning en het doorleven van het vraagstuk wordt door de toepassing nieuwe energie gecreëerd door het positief formuleren. Deze aanpak sluit aan bij de principes van positieve psychologie (uitgaan van kracht en kwaliteit) en bij het proces van *Appreciative Inquiry* (Cooperrider e.a., 2000).

*De kracht van de cocreatie.* In de aanpak worden alle betrokkenen actief betrokken en krijgt men de ruimte om eigen beelden en gevoelens te delen. Van een gedeelde probleemanalyse kom je zo tot een gedeelde visie en aanpak. Deze aanpak sluit aan bij de principes van participatieve aanpak zoals bijvoorbeeld beschreven door Wierdsma (2005).

*De kracht van het combineren van feiten met ervaringen en gevoelens.* In de aanpak is er ruimte voor gevoelens en ervaringen. De werkelijkheid die de ontwikkeling van de organisatie belemmert, bestaat uit veel verschillende visies en ervaringen. Door met elkaar ervaringen te delen en te vergelijken kom je tot tijdelijk werkzame overeenkom-

## De viciuze cirkel zorgt voor de misleiding dat het niet op te lossen lijkt

sten. Deze aanpak sluit aan bij de principes van Soft Systems Methodologie van Checkland en Scholes (1999).

*Schakelen tussen verschillende aanpakken.* De aanpak kent in de terminologie van De Caluwé en Vermaak (2006) een dominant groene en rode aanpak. Van de ene kant het stimuleren van een leerproces en van de andere kant het belonen van gewenst gedrag. Juist het schakelen tussen processen kan helpen om het hardnekkige vraagstuk op te lossen. Met de visualisatie van de oorzakelijke structuur komt ook een blauwe aanpak aan bod waarin je de aanpak concretiseert.

*Balanceren tussen proces en inhoud.* Als begeleiders van deze aanpak hebben we de taak om het proces te faciliteren en om te zorgen voor een goede toepassing van de methode. Het inbrengen van dit archetype en ervaring in het systeemdenken kan de organisatie helpen om het patroon in beeld te brengen. Succesvolle begeleiding is balanceren tussen sturen op inhoud en proces. Hierbij sluiten we aan bij de principes van Group Model Building van Vennix (1999).

### Aan de slag

In dit artikel proberen we de bijzondere aanpak van het archetype 'de misleiding van de viciuze cirkel' uit te leggen om de lezers uit te nodigen hiermee aan de slag te gaan. De aanpak vraagt wel kennis van het systeemdenken, waarvoor we verwijzen naar de genoemde auteurs. Het stappenplan dat we in de praktijk hanteren, kan je op weg helpen.

### Tien stappen

1. Inventariseer hinderlijke gedragspatronen met alle betrokkenen.

2. Bepaal met elkaar de belangrijkste hinderlijke gedragspatronen.
3. Laat iedereen voor deze patronen een viciuze cirkel maken.
4. Voeg per hinderlijk gedragspatroon de viciuze cirkels samen tot één model.
5. Bespreek wat deze viciuze cirkels voor de betrokkenen betekenen.
6. Formuleer de viciuze cirkels positief.
7. Bepaal met elkaar de beste interventies (beïnvloedbaar door eigen gedrag).
8. Maak afspraken volgens de Deming-cirkel (start bij de Check).
9. Initieer versterkende feedback op de gemaakte afspraken (vier samen successen).
10. Ga aan de slag en evalueer de uitkomsten.

### Literatuur

- Bryan, B., M. Goodman en J. Schaveling, *Systeemdenken - Ontdekken van onze organisatiepatronen*, Academic Service, Den Haag, 2006.
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, Deventer, 2006.
- Checkland, P. en J. Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Sussex, 1999.
- Cooperrider, D.L., P.F. Sorensen, Jr., D. Whitney en T.F. Yaeger (2000). *Appreciative Inquiry. Rethinking organization toward a positive theory of change*. Stipes Publishing, Champaign, Ill., 2000.
- Rouwette, E., *Group model building as mutual Persuasion*, Wolf Legal Publishers, Nijmegen, 2003.
- Senge, P.M., *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum, Schiedam, 1992.
- Vennix, J.A.M., *Group Model Building, fascillitating team learning using system dynamics*, Wiley, West Sussex, 1999.
- Wierdsma, A., *Co-creatie van verandering*, Eburon, Delft, 2005.

**Ton van Amelsfort** werkt als zelfstandig organisatie adviseur vanuit zijn eigen adviesbureau Alles Leuk Geregeld. Hij heeft als project- en programmamanager veel ervaring opgedaan met grote en kleine verandertrajecten. Door enerzijds de veranderkunde en anderzijds het systeemdenken heeft hij zich gespecialiseerd in het toepassen van oorzakelijke kaarten als inspiratiebron voor organisatieontwikkeling. [tonva@allesleukgeregeld.nl](mailto:tonva@allesleukgeregeld.nl)

**André van Boekholt** is opgeleid als organisatiepsycholoog en vanuit die discipline begeleider van veel verandertrajecten in diverse branches. Hij volgt de opleiding ACM bij het Sioo en is partner van Het Ontwikkelaarsgilde, adviesbureau te Wijk bij Duurstede. [andrevanboekholt@planet.nl](mailto:andrevanboekholt@planet.nl)