

Hoofdstuk 8

Archetypen: bijzondere causale lussen

I believe that one of our greatest challenges, after so many centuries of separation and fragmentation, is to discover new ways of thinking and sensing that allow us to comprehend the whole. This is still uncharted territory, and it requires the earnest explorations of many of us.

Margaret Wheatley

8.1. Inleiding

Een van de belangrijkste inzichten die het systeemdenken heeft opgeleverd, is het gegeven dat bepaalde patronen steeds opnieuw blijven terugkomen. Zoals de literatuur een aantal algemene thema's en verhaallijnen kent, met andere personen en in andere situaties, zo kennen systemen een beperkt aantal patronen. We noemen ze archetypen.

Als we de moeite nemen om een groot aantal problemen dat zich in een school voordoet, weer te geven in causale lussen, kunnen we concluderen dat veel van deze lussen heel erg op elkaar lijken. Vaak veroorzaken problemen bij ons een gevoel van '...dit hebben we al eens eerder meegemaakt...' of '.....daar heb je het weer....' Meestal hebben we dan met een archetype te maken.

Archetypen zijn vaak voorkomende combinaties van versterkende en stabiliserende lussen.

Elk archetype heeft zijn eigen thema, een verhaal, een gedragspatroon en een structuur. Bij ieder archetype hoort tevens een aantal effectieve interventies. Archetypen worden ook wel 'klassieke systeemverhalen' genoemd.

Ook in scholen zien we steeds hetzelfde type systeemverhalen terugkomen.

Een voorbeeld:

voortdurend gebeuren er in een school allerlei dingen waarop we snel willen reageren. We nemen vaak niet of nauwelijks de tijd om ons af te vragen wat er nu echt aan de hand is. We willen een snelle diagnose en een snelle oplossing! In veel gevallen zien we dat de snelle oplossing op langere termijn meer kwaad doet dan goed. We ontdekken dan dat de effecten van ons gedrag (zeker op langere termijn) heel anders zijn dan onze intenties. Met de allerbeste bedoelingen richten we vaak schade aan, zonder dat we het zelf in de gaten hebben!

Het voordeel van het werken met archetypen is, dat ze de sleutel vormen tot ons vermogen om structuren te leren zien, zowel in ons persoonlijk leven als in dat van de school. Ze leren ons dat niet alle (management)problemen uniek zijn. Achter veel

schijnbaar ingewikkelde problemen gaat bovendien een elegante eenvoud schuil. Naarmate we archetypen beter leren herkennen, zijn we ook beter in staat om beslissingen te nemen die onze problemen werkelijk kunnen oplossen. *Het belangrijkste doel van inzicht verwerven in archetypen is dan ook om de werking van structuren binnen een systeem beter te zien en op basis daarvan acties te ondernemen die problemen voorkomen of werkelijk oplossen.*

Enkele voordelen van het werken met archetypen zijn verder: (Kim, 1999)

- ze maken systeemdenken zichtbaar; ze visualiseren onze manier van denken;
- ze zijn gemakkelijk te begrijpen, ze komen vaak voor en zijn heel herkenbaar;
- ze hebben een grote transferwaarde: dezelfde archetypen komen voor in veel situaties in het onderwijs, de biologie, de politiek, de economie of bij leiding geven aan organisaties;
- ze kunnen leiden tot meer onderzoek en reflectie i.p.v. te zoeken naar een schuldige; zeker als ze gebruikt worden in een groep als middel om problemen samen te bespreken.

Net zoals alle visuele hulpmiddelen bieden de archetypen volop mogelijkheden voor communicatie, voor het onderzoeken van onze mentale modellen over hoe dingen werken en voor het leren van en met elkaar.

8.2. Gebruik maken van archetypen

Causale lussen en archetypen zijn in een school prima te gebruiken bij het bespreken en oplossen van problemen. Een veel toegepaste werkwijze is de volgende:

- er is sprake van een hardnekkig probleem;
- verzamel een groepje mensen om je heen dat wil meedenken of betrokken is bij dit probleem;
- pak er een bord of een flip-over bij;
- vertel het verhaal en kies enkele variabelen (begin eenvoudig met twee of drie belangrijke variabelen);
- teken een lus of enkele lussen, praat er samen over;
- voeg zonodig relaties toe door meer pijlen te trekken;
- ga samen na of hier sprake is van een archetype, een veel voorkomende combinatie van lussen, die in dit hoofdstuk wordt besproken;
- probeer vooral niet het verhaal in het archetype te stoppen: de kaart is niet het gebied!!

Archetypen kunnen op verschillende manieren worden gebruikt. (Kim, 1997)

8.2.1. Het archetype als lens

Met behulp van een archetype kunnen we naar een probleem kijken. We zetten dan a.h.w. een speciale bril op waarmee we naar de situatie kijken. Vanuit de verschillende archetypen vertellen we telkens een ander verhaal en stellen we steeds andere vragen. (zie 8.4.)

Deze aanpak leert ons om vanuit diverse standpunten naar een probleem te kijken en tevens dat deze verschillende benaderingen elk hun eigen waarde hebben.

8.2.2. Het archetype als sjabloon voor patronen

In dit geval hanteren we archetypen waarbij de concrete variabelen zijn weg gelaten.

Gebruik maken van de sjablonen helpt ons om de essentie van een probleem in kaart te brengen. Bij deze werkwijze is het aan te bevelen om de sjablonen pas te gebruiken nadat de causale lussen aan de hand van het verhaal zijn getekend. Met alle geweld een probleem of een verhaal in een sjabloon proberen te stoppen werkt niet!

8.2.3. Het archetype als een mogelijke theorie

Om in een organisatie te kunnen leren, is een samenhangende theorie vaak erg belangrijk. Met behulp van de archetypen *kunnen we een theorie ontwikkelen over wat we niet weten op basis van hetgeen we wel weten*. Met andere woorden: door een probleem in kaart te brengen met behulp van het archetype kunnen we mogelijk verklaren wat er aan de hand is en hoe dat komt. Dit is dan meteen de eerste stap op weg naar mogelijke interventies die het probleem oplossen en niet slechts de symptomen wegwerken.

8.2.4. Het archetype als hulpmiddel om gedrag te voorspellen

Als we de achterliggende structuren van een probleem begrijpen zijn we beter in staat om te voorspellen op welke manier het systeem zal reageren. Interventies kunnen er dan op gericht zijn deze reacties te voorkomen of ze juist te stimuleren.

8.3. Overzicht van de acht archetypen

Archetypen bestaan altijd uit combinaties van twee of meer causale lussen. De twee belangrijke regels van de systeemtaal worden bij het werken met archetypen dan ook als bekend verondersteld; zie daartoe het vorige hoofdstuk over de causale lussen.

In dit hoofdstuk worden acht van de bekendste archetypen beschreven. Per archetype worden de achtergronden en de principes kort uitgelegd, enkele voorbeelden gegeven en de bijhorende gedragspatroongrafiek en causale lussen afgebeeld. Telkens is een voorbeeld uit het onderwijs uitgewerkt. Het stuk wordt afgesloten met een samenvattend overzicht. In dat overzicht staan per archetype een aantal mogelijke interventies.

In het onderstaande schema vindt u een overzicht van de beschreven archetypen met daarbij vermeld de vragen, die u kunt stellen om te achterhalen of er daadwerkelijk sprake is van het betreffende archetype.

archetype	vragen die u kunt stellen
lapmiddelen met een averechtse uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er snel acties ondernomen om de symptomen op te lossen zonder op de lange termijn effecten te letten? - Hebben we al eerder soortgelijke acties ondernomen?
afschuiven van de last	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben de acties die gericht waren op symptoombestrijding de aandacht afgeleid van het werken aan een échte oplossing? - Hebben de acties nadelige gevolgen voor het lerend en zelfplossend vermogen van de school?
grenzen aan de groei	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn successen op den duur tegen ons gaan werken? - Zijn er grenzen in het systeem herkenbaar die verdere ontwikkeling afremmen?
escalatie	<ul style="list-style-type: none"> - Is er sprake van twee partijen waarbij de acties van de ene partij een bedreiging vormen voor de andere? - Heeft elke partij de mogelijkheid om zich met dezelfde soort acties te wreken?
de tragedie van het open veld	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben twee of meer personen de kans om zonder beperkingen gebruik te maken van een beperkte hoeveelheid middelen? - Leidt het onbegrensd gebruik maken tot 'opdrogen' van de bron?
bijstellen van de doelen	<ul style="list-style-type: none"> - Is er sprake van het steeds verder loslaten van de oorspronkelijke visie of doelen ? - Zijn mensen gericht op het wegwerken van het gevoel dat doelen niet worden bereikt i.p.v. gericht op het realiseren van de doelen?
succes voor de succesvollen	<ul style="list-style-type: none"> - Is er sprake van een keuze tussen twee of meer opties waarbij de beslissing ten gunste van de succesvolle(n) wordt genomen? - Is het succes van de een bepaald door de middelen en mogelijkheden die hem worden geboden en niet aan de ander?
groei en te weinig investering	<ul style="list-style-type: none"> - Worden investeringen gedaan als reactie op groei of wordt daarop geanticipeerd? - Vormen problemen die zich voordoen in de organisatie het signaal om te gaan investeren?

8.3.1. Archetype lapmiddelen met een averechtse uitwerking

Achtergronden

Bijna elke beslissing die we nemen heeft gevolgen voor de korte en de lange termijn. Soms staan deze gevolgen lijnrecht tegenover elkaar. Wat goed lijkt op de korte termijn maakt het probleem op langere termijn alleen maar erger.

We zien dit vaak in situaties waarin er sprake is van druk om een probleem vooral snel op te lossen. We leggen ons deze druk soms ook zelf op! We ondernemen actie, het symptoom is weg, de klus is geklaard. Pas later worden de onbedoelde gevolgen zichtbaar. Gevolgen, die het probleem soms erger maken of die andere problemen op andere plekken creëren. In het woord 'later' zit het grootste deel van het probleem. Wij zijn gericht op korte-termijn-oplossingen, op snel actie ondernemen, niet te lang praten maar doen! Ook in het onderwijs heeft de neiging 'snel doen' de overhand. Systeemdenken leert ons de gevolgen te zien van deze handelwijze.

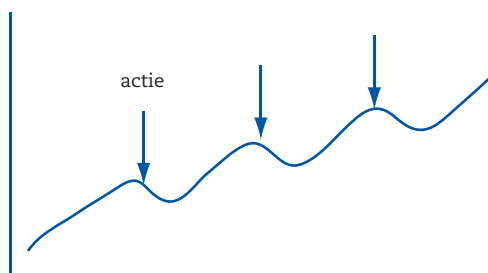
Enkele voorbeelden:

- geld lenen om andere leningen te betalen;
- minder onderhoud laten plegen om kosten te besparen;
- aanleggen van meer wegen bij files;
- leraren dwingen tot verandering als er sprake is van weerstanden;
- kwaliteit proberen te verhogen door meer op te leggen en voor te schrijven;
- een intern begeleider die het werk zelf doet als leraren afspraken niet nakomen;
- leraren die zelf problemen van kinderen oplossen omdat 'ze het zelf niet kunnen';
- steeds strenger straffen om een klas in toom te houden.

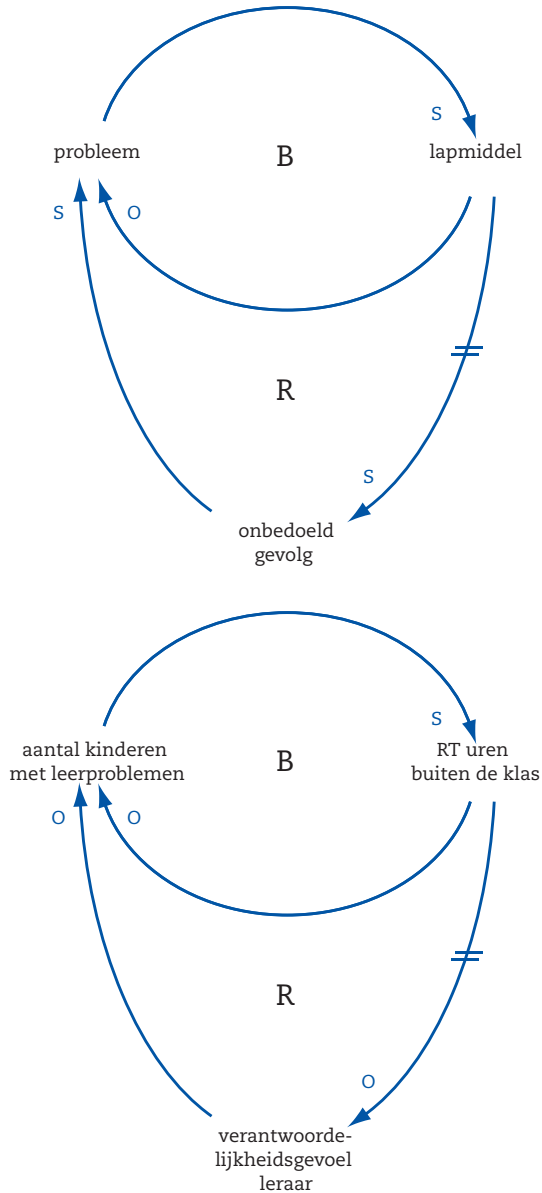
Enkele mentale modellen:

- dit probleempje is makkelijk op te lossen; aan de slag ermee;
- we moeten nu snel iets doen, de rest zien we later wel;
- als ik niet snel iets doe, wordt me dit kwalijk genomen; het wordt van mij verwacht dat ik problemen snel oplos;
- we moeten de symptomen laten verdwijnen, zodat anderen niet zien wat er werkelijk aan de hand is;
-wie dan leeft, wie dan zorgt.... ('après nous le deluge').

Een gedragspatroongrafiek



Het probleem neemt toe, wordt na een actie even wat minder, maar wordt daarna opnieuw erger. Dit herhaalt zich een aantal keren.



Toelichting

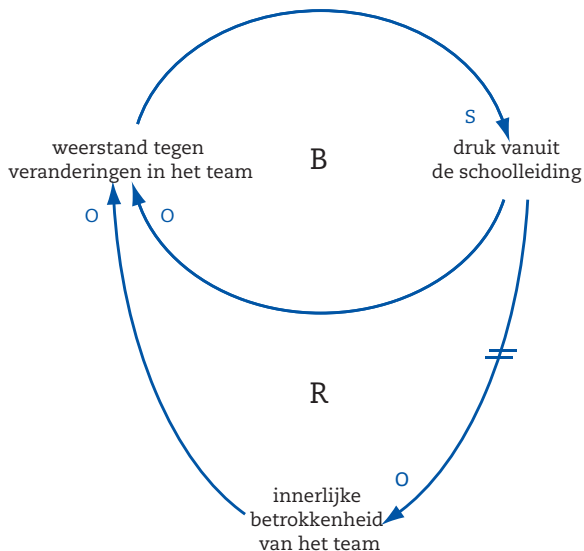
Bij het lezen van dit archetype beginnen we links boven.

De leraar van groep 3 zegt dat ze veel kinderen in haar groep heeft met leesproblemen. De leraar van groep 4 sluit zich daarbij aan. Om de kinderen (en de leraren) te helpen, wordt besloten een aantal extra uren remedial teaching buiten de klas te regelen. Toename van het aantal kinderen met problemen leidt in dit geval tot toename van het aantal uren RT. Dit blijkt te helpen. De ergste nood in de beide groepen wordt minder, het aantal probleemkinderen neemt af. De kleine lus is dan gesloten.

Een gevolg van deze aanpak kan echter zijn, dat de toename van het aantal uren RT leidt tot afname van de eigen verantwoordelijkheid van de leraar (de grote lus naar beneden). Het gevolg van deze afname van de eigen verantwoordelijkheid kan zijn dat de leraar sneller zal constateren dat een kind een 'probleemkind' is.

Let op:

Wezenlijk bij de archetypen is dat ze laten zien wat er *kan* gebeuren. Dit betekent dus niet dat het ook daadwerkelijk in alle gevallen zo zal gaan. Juist daartoe dienen de gesprekken die je op basis van zo'n schema samen kunt voeren.



Toelichting

Hoe meer weerstand teamleden hebben tegen veranderingen, hoe krachtiger de schoolleider ze probeert te overtuigen dat men moet veranderen. Op korte termijn helpt het, maar op langere termijn neemt de motivatie van het team nog meer af en worden de weerstanden alleen maar groter.

8.3.2. Archetype afschuiven van de last

Achtergronden

Er is een probleem en wat er moet gebeuren lijkt voor de hand te liggen. De symptomen verdwijnen dan ook snel. Maar daardoor wordt de aandacht afgeleid van de werkelijke, fundamentele oorzaak van het probleem dat (tijdelijk) ook niet zo sterk aanwezig lijkt.

De gekozen oplossing is vaak die van de minste weerstand en werkt verlichtend. Juist de 'verlichting' zorgt ervoor dat we niets doen aan het onderliggende probleem. Op die manier worden we afhankelijk van de symptoombestrijding en gaan we het zien als een normale gang van zaken. We ontnemen het systeem a.h.w. de kans om het probleem fundamenteeler op te lossen en maken het daardoor steeds zwakker. Afschuiven van de last is een archetype dat we onder meer zien bij velerlei vormen van verslaving en afhankelijkheid.

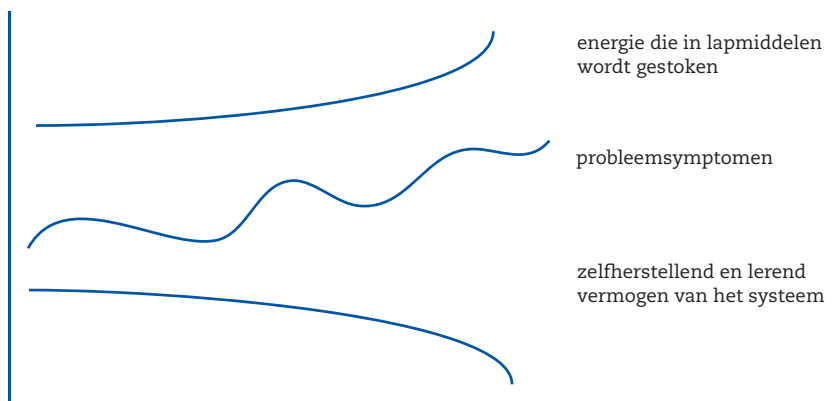
Enkele voorbeelden:

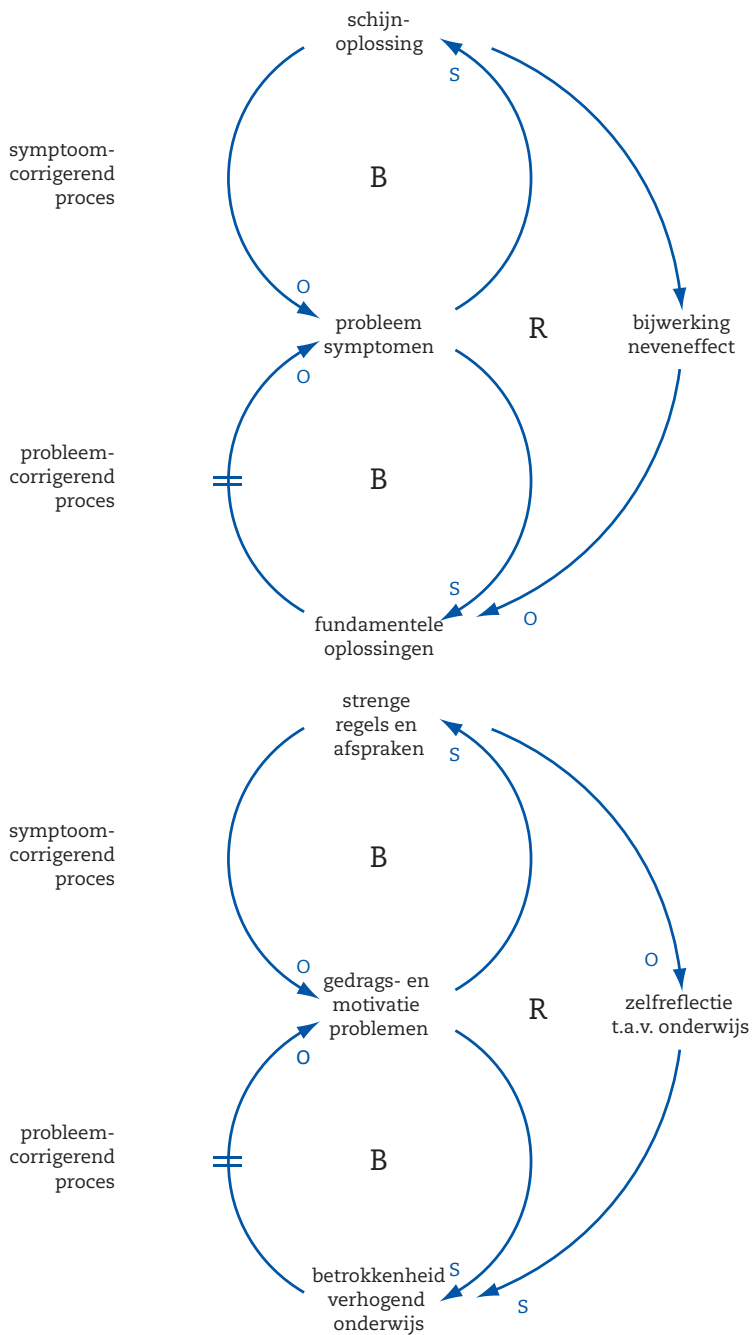
- veel koffie drinken om toch maar fit te blijven;
- voortdurend hoofdpijntabletten of andere medicijnen slikken;
- regelmatig een flinke borrel nemen tegen de stress of tegen de eenzaamheid;
- detectiepoortjes plaatsen als er wapens op school zijn;
- werken met steeds meer handelingsplannen bij motivatie- of concentratieproblemen;
- inschakelen van buitenstaanders om moeilijke problemen op te lossen, waardoor mensen niet leren ze zelf op te lossen;
- het aanstellen van een 'sterke man of vrouw' bij crisissituaties op een school.

Enkele mentale modellen:

- we moeten onmiddellijk iets doen en komen later wel terug op het onderliggende probleem;
- we kunnen ons slechts bezig houden met de symptomen; de oorzaak is niet ons pakkie-an;
- ik weet dat dit een slechte gewoonte is, maar ik kan te allen tijde ermee stoppen;
- dit heeft altijd nog goed gewerkt, dus dat hoop ik nu ook weer;
- het zou mooi zijn om echt naar oorzaken te kijken, maar daarvoor hebben we de tijd niet;
- lange termijn oplossingen duren te lang, dan zit ik hier niet meer (dé valkuil van de politicus?).

Een gedragspatroongrafiek





Toelichting

Bij dit archetype beginnen we in het midden bij het probleem.

De leraren van de bovenbouw klagen dat een aantal kinderen 'niets uitvoert' in de klas. Bovendien vertonen ze allerlei ongewenst gedrag. Er worden briefjes doorgegeven in de klas, twee leerlingen zaten een paar dagen geleden zelfs in de klas te bellen met hun mobieltje. Zo kan het niet langer.

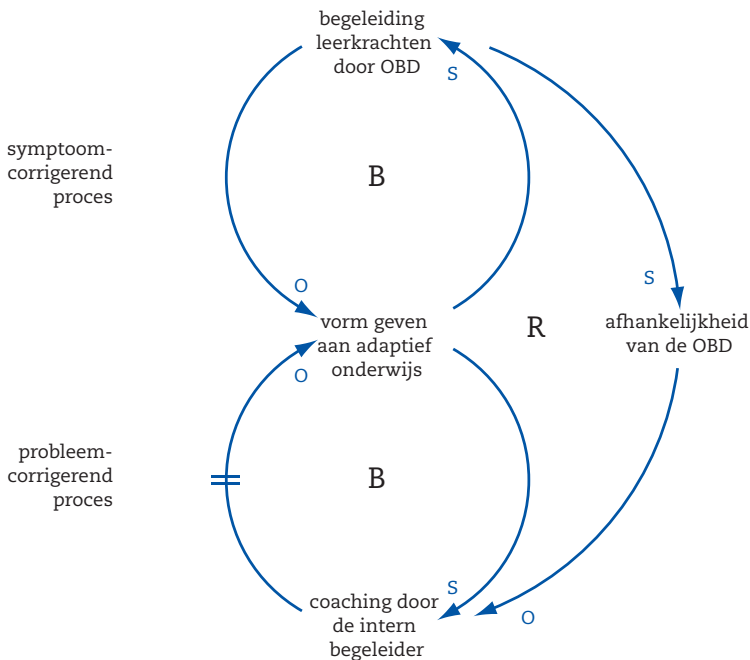
Besloten wordt om een aantal regels nog eens aan te scherpen en overtreders flink te straffen.

In het archetype gaan we rechts omhoog. De strengere regels en afspraken leiden ertoe dat het vervelende gedrag van de 'lastposten' minder wordt. De bovenste lus is rond.

We hebben ervoor gekozen om symptomen te bestrijden. Wat er eigenlijk zou moeten gebeuren is ook naar de oorzaken van het probleem kijken en een meer fundamentele oplossing kiezen. Deze wordt aangegeven door de lus vanuit het midden naar beneden.

In hoeverre heeft dit gedrag te maken met het onderwijs in deze groepen?

En nu het allerbelangrijkste in het archetype 'afschuiven van de last': juist doordat we de symptomen bestrijden, vinden we het niet nodig om de meer fundamentele aanpak te kiezen. De meest rechtse pijl laat zien dat de keuze voor de regels en de straffen leidt tot afname van de reflectie op onderwijs en dus tot minder investering in goed onderwijs. En dat leidt vervolgens op langere termijn weer tot meer gedragsproblemen in de klas.



Toelichting

Leraren vinden het moeilijk om in de klas om te gaan met verschillen. Daarom vragen we een begeleider van de onderwijs begeleidings dienst (OBD) om leraren te coachen. Dat helpt. Gevolg is echter dat mede daardoor de prikkel om dit als school zelf te leren afneemt. Door zo'n hulp neemt op langere termijn het zelflerend vermogen van de school af en worden de problemen groter.

8.3.3. Archetype grenzen aan de groei

Achtergronden

‘Konden we de slechte tijden maar voorspellen als het ons goed gaat...’

In goede tijden vergeten we vaak te investeren in zaken die nodig zijn als het minder gaat. Onbepaalde groei bestaat niet. Groeipatronen en beperkingen komen in allerlei combinaties voor. De versterkende en de stabiliserende lus houden elkaar meestal in evenwicht binnen een systeem. Na de groei komt dan een begrenzing in zicht die leidt tot een tendens in de richting van balans. De begrenzing kan b.v. bestaan uit een tekort aan grondstoffen of middelen. Maar vaak spelen ook reacties vanuit het systeem zelf een rol. Als de groei terugloopt, is dat soms onverklaarbaar en werken we nog harder, doen we nog meer van hetzelfde om het tij te keren. We kunnen van dit archetype echter leren dat vergroten van inspanningen meestal alleen maar averechts werkt: hoe sterker we duwen, des te harder lijkt het systeem terug te duwen.

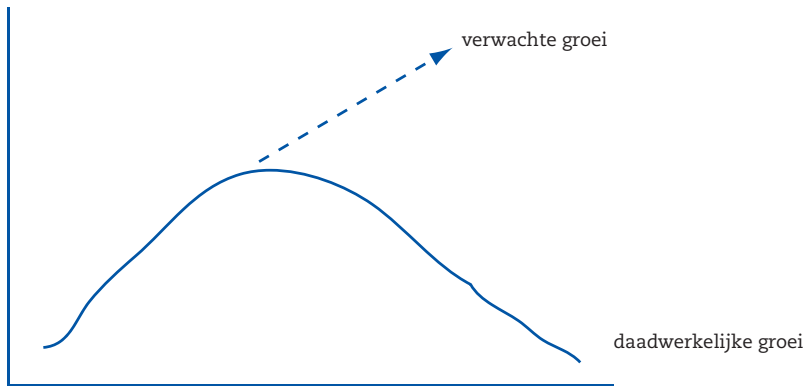
Enkele voorbeelden:

- ik leer tennissen en in het begin ga ik snel vooruit. Maar dan komen de grenzen in zicht en blijkt veel meer inspanning nodig om nog verder te komen;
- een winkelcentrum dat zoveel bezoekers trekt waardoor het onbereikbaar dreigt te worden;
- snelle groei van een organisatie, waardoor ze onvoldoende in staat is om service en kwaliteit te blijven bieden;
- de snelle groei van een school vraagt om professionele management- en leiderschapsvaardigheden die onvoldoende voorhanden zijn;
- succesvolle innovaties met een enthousiast team in een school; op een gegeven moment wordt het te veel en is de energie op.

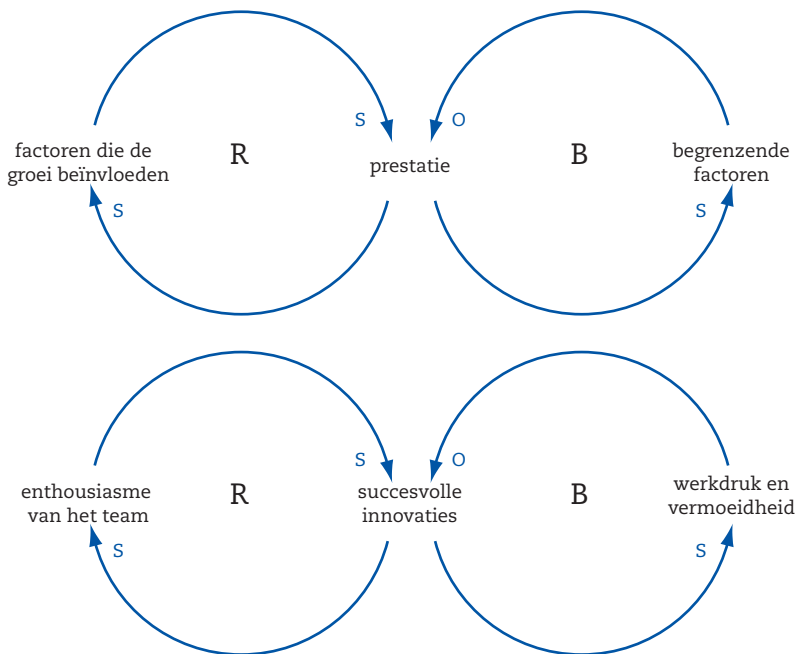
Enkele mentale modellen:

- groei is goed, meer groei is nog beter! Hoe harder we werken, hoe meer we groeien;
- we kunnen onbepaald doorgroeien; er zijn geen grenzen;
- onze problemen worden veroorzaakt door de economie, de huidige situatie in ons land of de wereld of door onze klanten. Het kan onmogelijk iets met onszelf te maken hebben;
- als we er nu gewoon nog een schepje bovenop doen, komen we vanzelf wel uit dit dal.

Een gedragspatroongrafiek



Causale lussen



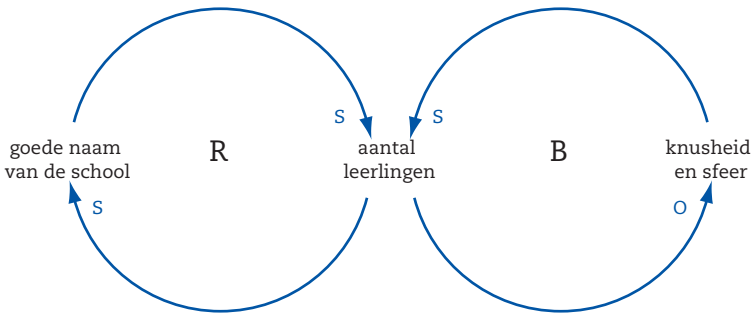
Toelichting

We beginnen in het midden. Een school heeft een aantal heel succesvolle vernieuwingen doorgevoerd. Er was nauwelijks een project denkbaar of de school stond vooraan in de rij om mee te doen. De successen leidden ertoe dat het enthousiasme van het team alleen maar toenam (naar linksbeneden). Door het grote enthousiasme van het team kon elk project en weer een nieuwe methode er ook nog wel bij (de linker cirkel is rond; een mooi voorbeeld van een versterkende lus).

Dan gaan we naar rechtsbeneden. Al die activiteiten die het team (ongemerkt) op zich neemt, leiden op termijn tot meer werkdruk en vermoeidheid. Gevolg daarvan is dat de energie afneemt en dat heeft gevolgen voor de succesvolle aanpak van

vernieuwingen.

Grenzen aan de groei is een voorbeeld hoe de meeste systemen zullen proberen het evenwicht te herstellen en er zelf voor te zorgen dat de versterkende lus niet 'uit de hand loopt'.



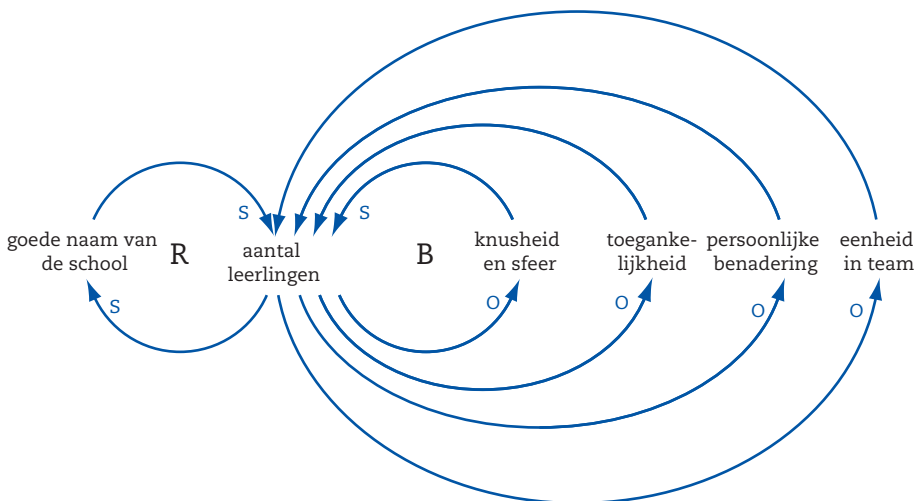
Toelichting

Het aantal leerlingen van de school neemt toe. Vaak is dit een proces dat zichzelf voortdurend versterkt. De linker lus geeft dit aan. Een school die groeit 'zal dus wel een goede school zijn'. Hoe meer aanmeldingen, hoe meer er zullen volgen.

Ook deze ontwikkeling kan niet eindeloos doorgaan. We kunnen er bewust voor kiezen om beleid te voeren m.b.t. schoolgrootte. In veel gevallen is het echter zo dat het systeem zichzelf corrigeert. De groei van het aantal leerlingen heeft allerlei gevolgen die ouders doen besluiten om toch voor een andere school te kiezen. Dit wordt weergegeven in de rechter, stabiliserende lus. In dit voorbeeld wordt 'knusheid en sfeer' als variabele genomen. Uiteraard kunnen vele andere variabelen een rol spelen:

- bereikbaarheid en verkeersdrukte rond de school;
- minder persoonlijke contacten;
- toenemende diversiteit in het team.

Al deze factoren *kunnen* een rol spelen. Je kunt het archetype dan ook uitbreiden met andere lussen. Het model ziet er dan als volgt uit.



8.3.4. Archetype escalatie

Achtergronden

Het belangrijkste principe bij escalatie is 'gelijke munt': twee of meer personen of partijen die niet voor elkaar onder willen doen en die daarom hun acties steeds verder opvoeren. Elke partij baseert zijn acties op de acties van de ander. A kijkt naar wat B doet en als B 'voor ligt' onderneemt A actie om die voorsprong teniet te doen. Vervolgens doet B hetzelfde ten opzichte van A. In veel gevallen speelt macht een rol of het gevoel bedreigd te worden.

Ook tussen en binnen organisaties komt dit voor: de een wil voor liggen op de ander. Zowel op het niveau van de hele organisatie (de ene school wil niet onder doen voor een andere, de medezeggenschapsraad niet voor het team), als op individueel niveau (schoolleiders, leraren, kinderen).

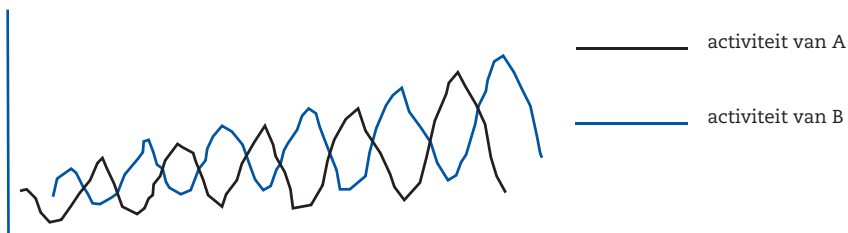
Enkele voorbeelden:

- reclameoorlogen tussen bedrijven;
- de wapenwedloop van de Koude Oorlog na de Tweede Wereldoorlog;
- het conflict in Israël tussen de Joden en de Palestijnen;
- Amerika en het terrorisme na de aanslagen van 11 september 2001;
- het stuklopen van een huwelijk;
- scholen die in dezelfde wijk liggen en elkaar bestrijden;
- ruzies op het schoolplein.

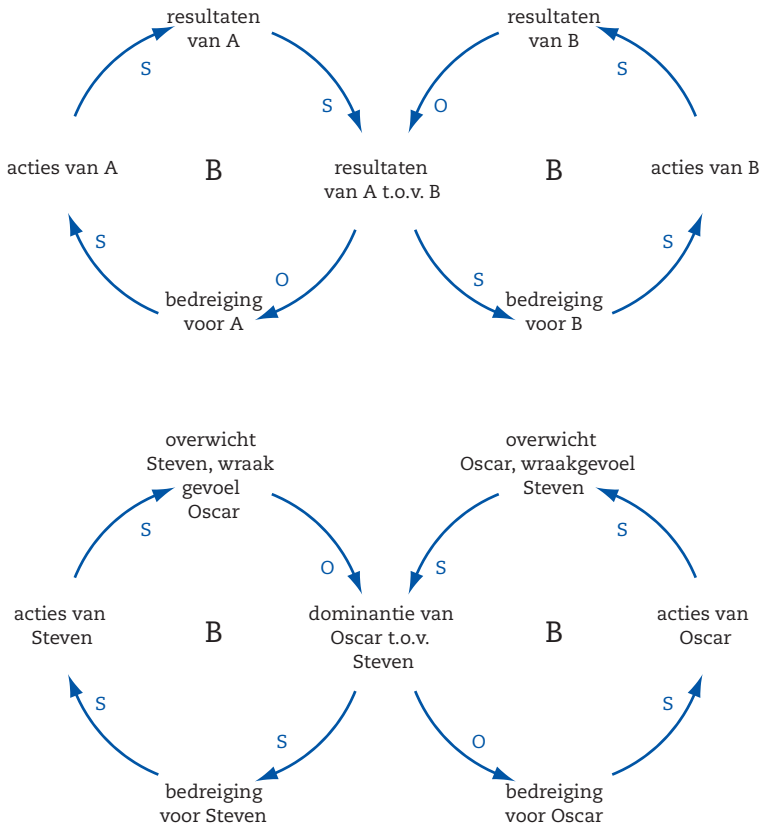
Enkele mentale modellen:

- we moeten beter zijn dan de ander: we kunnen niet toestaan dat B een voorsprong heeft;
- als B een voorsprong heeft, zijn wij de 'losers';
- we moeten B verslaan, het is alles of niets;
- als B nu eens eindelijk op hield, dan was dit gedoe tenminste afgelopen;
- we kunnen deze strijd nog lang voortzetten; uiteindelijk trekken wij aan het langste eind.

Een gedragspatroongrafiek



Causale lussen



Toelichting

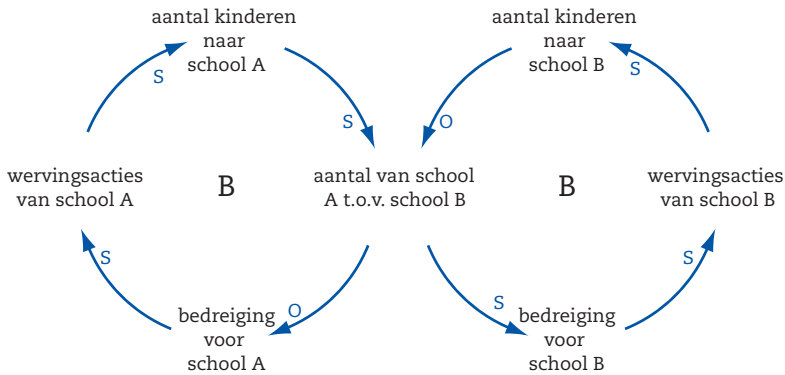
Het archetype 'escalatie' is vaak van toepassing op allerlei conflicten. In dit geval gaat het om een ruzie tussen twee leerlingen in de brugklas: Steven en Oscar.

Het lezen begint weer in het midden. Oscar gedraagt zich agressief t.o.v. Steven. We lezen verder naar linksbeneden. Steven voelt zich bedreigd, laat zich niet onbetuigd en slaat terug.

De linker cirkel is rond.

Nu gaan we naar rechts. Oscar voelt zich op zijn beurt bedreigd door de acties van Steven en neemt wraak. Vervolgens wordt het van kwaad tot erger.

Het is belangrijk bij dit archetype om op te merken, dat als twee partijen nodig zijn om het archetype te starten, er slechts één partij nodig is om het te beëindigen.....



Toelichting

Conflicten komen niet alleen voor tussen kinderen, maar ook tussen leraren, tussen ouders en leraren en tussen scholen. Dit is een voorbeeld van escalatie waarbij twee scholen betrokken zijn. Beide scholen liggen dicht bij elkaar in een nieuwe wijk en ‘vechten’ om de leerlingen.

Door de wervingsacties van school A neemt het aantal ouders dat kiest voor die school toe. Daardoor voelt school B zich bedreigd en onderneemt eveneens acties die weer leiden tot gevoelens van bedreiging bij school A. Enzovoort..

In principe speelt hier hetzelfde als in het vorige voorbeeld over de ruzie tussen Steven en Oscar.

8.3.5. Archetype de tragedie van het open veld

Achtergronden

Een aantal mensen maakt gebruik van dezelfde bron. Aanvankelijk lijkt de bron onuitputtelijk. Niemand bekommert zich om de vraag wat te doen als de bron op raakt. Ze profiteren individueel van het gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen. Op een gegeven moment groeit het gebruik uit boven het niveau dat de voorziening kan dragen. De bron raakt op, is minder beschikbaar of daalt in kwaliteit, zeker als er niemand is die toezicht houdt, die de gezamenlijke middelen beheert en ervoor zorg draagt dat er op een goede manier mee wordt omgegaan. Zo’n bron kan bijvoorbeeld zijn: natuurlijke grondstoffen, menselijke inspanningen, financieel kapitaal, allerlei middelen en materialen, technologie, deskundigheid van medewerkers, e.d. De bron kan dus zowel materiële als immateriële inhoud bevatten.

Enkele voorbeelden:

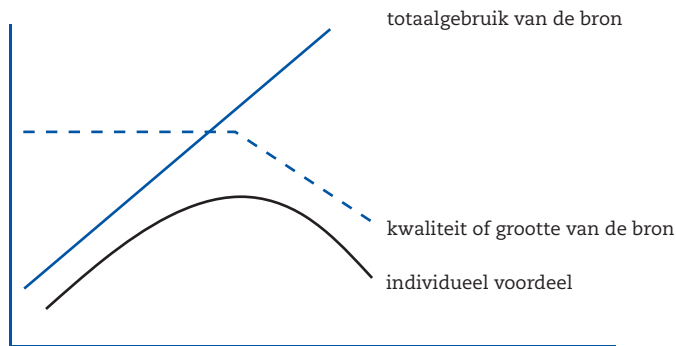
- veel milieuproblemen: afval storten, zure regen, het broeikaseffect;
- verkeersproblemen: de schaarse grondstof ‘weg’;
- veeboeren in ontwikkelingslanden die gebruik willen maken van de schaarse geschikte grond;
- overbevissing van de Noordzee door diverse landen met hun eigen belangen;
- overbelasting van de administratie in een schoolorganisatie;
- afdelingen binnen een organisatie die strijden om de deskundige medewerkers;

- steeds meer leraren die gebruik willen maken van (te weinig) computers in de school;
- alle leraren die de conciërge vragen klussen voor hen op te knappen.

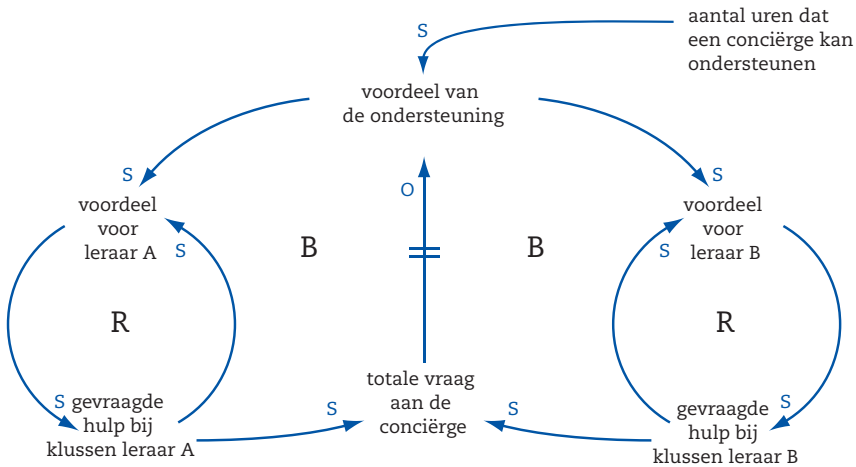
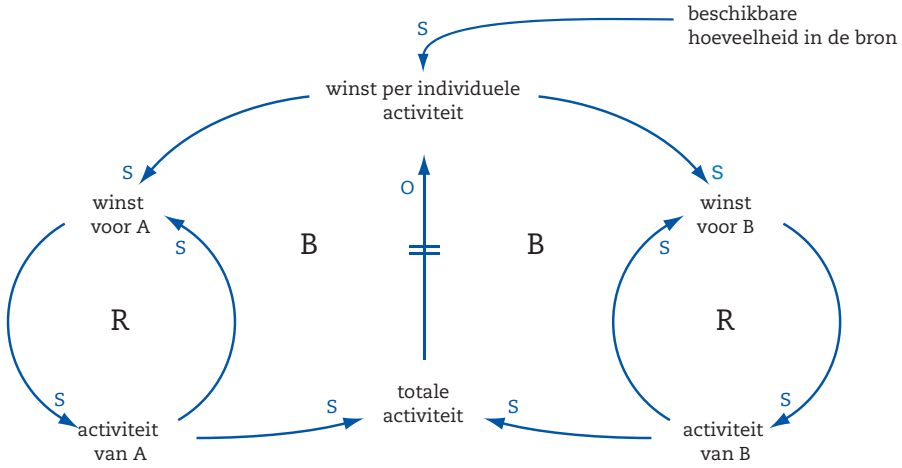
Enkele mentale modellen:

- deze bron is er ten voordele van mezelf en ik kan er onbeperkt gebruik van maken;
- er is meer dan genoeg voor iedereen; als ik te veel neem, hoor ik dat wel;
- ik ben maar één van de vele gebruikers van deze bron; eentje meer of minder maakt toch niet uit;
- iemand anders moet er maar toezicht op houden, het is niet mijn verantwoordelijkheid;
- als ik de enige ben die matigt, zal het niet veel uitmaken;
- ik moet wel zorgen dat ik genoeg krijg, anders blijf ik onvoldoende bij de tijd.

Een gedragspatroongrafiek



Causale lussen

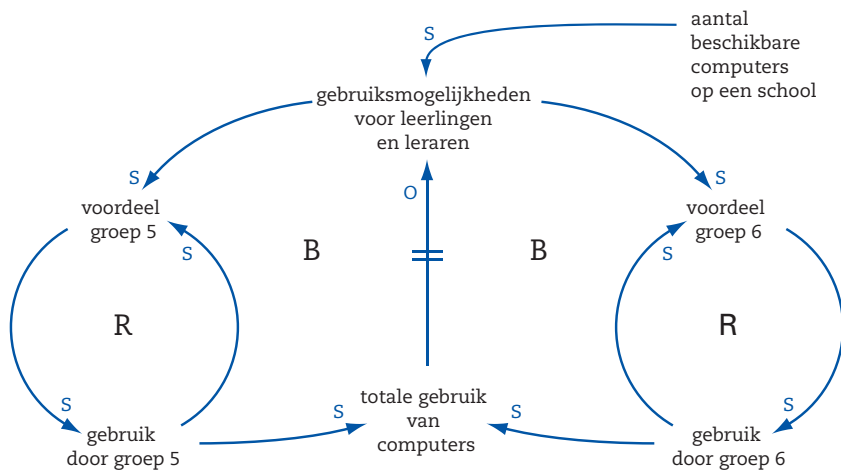


Toelichting

Op een school wordt een nieuwe conciërge aangesteld. Leraren zijn hier erg blij mee. Eindelijk krijgen ze ondersteuning bij allerlei werkzaamheden: kopiëren, klussen, kleine boodschappen, klaarzetten van spullen, e.d. Na een tijdje blijkt, dat de nieuwe man ook nog eens heel erg handig is. Leraren vragen hem ook om allerlei leuke leer-middelen te maken.

Hoe meer voordeel een leraar ziet in de ondersteuning van de conciërge, hoe meer hij ervan gebruik zal maken. Dat geldt echter niet alleen voor leraar A, maar ook voor leraar B, C en D.

Het totale aantal beschikbare uren blijft gelijk, waardoor de spoeling steeds dunner wordt en het voordeel uiteindelijk steeds minder wordt.



Toelichting

Een school neemt een nieuw computerlokaal in gebruik. De school heeft 14 groepen. Er zijn geen verdere afspraken gemaakt over wie wanneer over het lokaal kan beschikken.

Als snel blijkt dat het werken in het nieuwe lokaal positief door leraren wordt ervaren. Steeds meer groepen willen er dan ook gebruik van maken. Hierdoor nemen de mogelijkheden, die de nieuwe computers oorspronkelijk boden, snel af.

8.3.6. Archetype bijstellen van de doelen

Achtergronden

Op basis van de gezamenlijke visie stellen we ons doelen die we proberen te realiseren. Ook in organisaties is dit het geval. Als het niveau van functioneren niet voldoet aan de norm die we hebben gesteld, ontstaat er een kloof: het verschil tussen doel en actuele realiteit. De kloof zou ervoor moeten zorgen, dat we er een schepje bovenop doen om het doel te bereiken. In veel gevallen zien we echter dat de druk toeneemt om de normen te verlagen, de doelen naar beneden bij te stellen. Men vindt doelen 'te hoog gegrepen' als de vereiste acties lastig zijn, veel tijd kosten, duur zijn, e.d. Naar beneden bijstellen van de doelen leidt echter tot nog minder noodzaak tot prestatie en dus tot verlaging ervan, hetgeen weer leidt tot.....

Dit archetype laat ons zien, hoe belangrijk het is om vast te houden aan doelen, een attitude te ontwikkelen van 'let's make things better'.

Enkele voorbeelden

Naar beneden bijstellen van doelen is een van de meest voorkomende archetypen in ons persoonlijk leven, maar ook in allerlei organisaties zoals b.v. scholen.

We stellen ons tevreden met minder omdat de gestelde doelen lastig te realiseren zijn. Zoals het nakomen van allerlei regels en afspraken binnen het team, een professionele schoolcultuur, allerlei structuren of de kwaliteit van de vernieuwingen in de klas.

We sluiten onze ogen voor dingen die gebeuren in strijd met hetgeen is afgesproken.

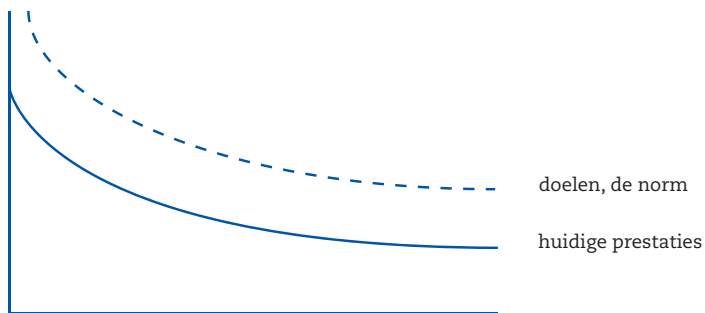
Dit archetype laat ons zien, dat we de neiging hebben voortdurend water bij de wijn te doen.

'Tevreidenheid is de vijand van de vooruitgang,' zegt men wel eens. Op dit archetype is deze uitspraak zeker van toepassing.

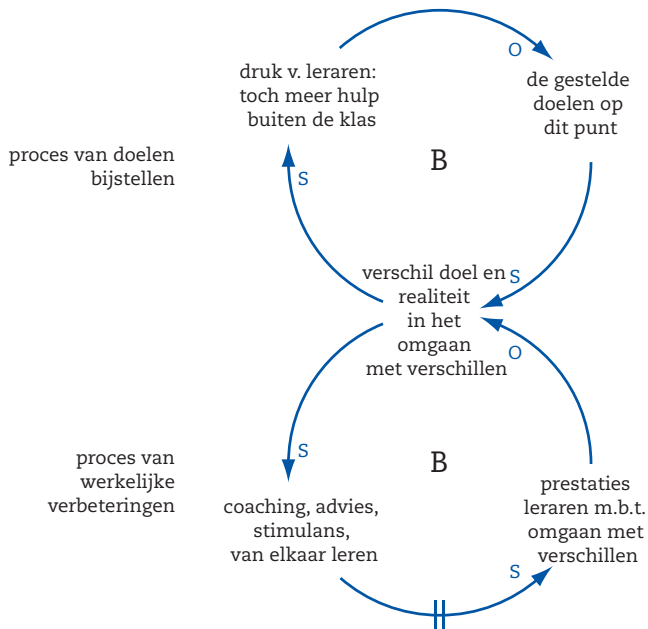
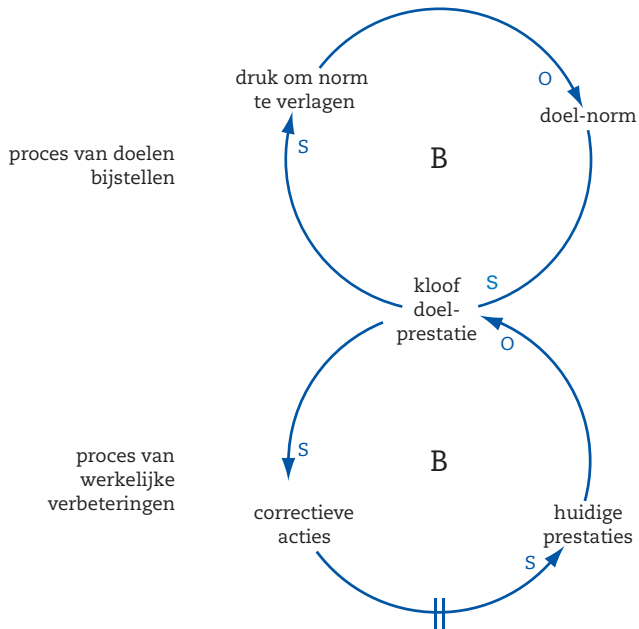
Enkele mentale modellen

- toen deze doelen werden gesteld, was de situatie heel anders dan nu;
- degenen die de doelen hebben gesteld, hebben mooi praten: ze hebben geen idee wat het allemaal voor ons betekent;
- normaal 'gaan we ervoor', maar nu is er toch sprake van een bijzondere situatie;
- dit doel is veel te hoog gegrepen; we hebben te weinig tijd, middelen en ondersteuning;
- wat maakt het uit als we er wat langer de tijd voor nemen; heb jij al klachten gehoord?

Een gedragspatroongrafiek



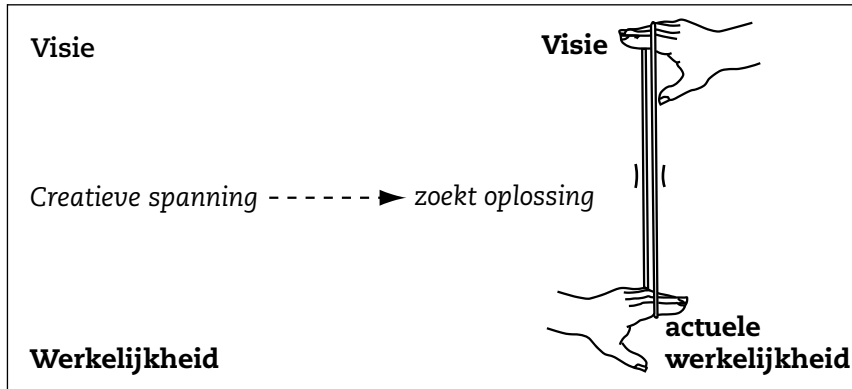
Causale lussen



Toelichting

Bij dit archetype gaat het om de creatieve spanning: het ervaren verschil tussen visie en realiteit. Als er een kloof is tussen datgene wat we graag willen realiseren en de huidige situatie, knelt dit. We kunnen die kloof op twee manieren dichten:

- we verlagen onze normen, we stellen de doelen naar beneden toe bij;
- we ondernemen acties die onze huidige realiteit dichterbij onze doelen brengt.



Het lezen begint in het midden: op school knelt de elastiek!

De school wil meer vorm geven aan adaptief onderwijs. Afgeproken is om in de klas zelf beter om te gaan met verschillen en om remedial teaching alleen in echte nood-situaties toe te passen. De realiteit is echter dat leraren het lastig vinden om goed om te gaan met verschillen. We lezen verder naar linksboven. Doordat leraren het zo lastig vinden, neemt de druk om toch buiten de klas te ondersteunen toe. De school gaat 'door de knieën' en geeft toe. Daardoor knelt het minder; het bovenste handje is omlaag gegaan.....

We gaan verder, naar linksbeneden. Doordat we de normen hebben verlaagd, neemt de neiging af om werkelijk te gaan werken aan adaptief onderwijs, b.v. door professionalisering van het team. Leraren leren dus niet, prestaties nemen af, de actuele kwaliteit neemt af en het ervaren verschil tussen doel en realiteit neemt daardoor weer toe!

Bij dit archetype speelt de leerstoornis van de gekookte kikker een rol. (zie hoofdstuk 1) Het bijstellen van de doelen gaat stapje voor stapje. We merken nauwelijks, dat we de lat steeds een beetje lager leggen. Op langere termijn is er van alle goede voornemens niets meer over en is het te laat om tijdig iets te doen.

8.3.7. Archetype succes voor degenen die succes hebben

Achtergrond

Degenen die in een organisatie beschikken over de middelen, spelen meestal op safe en kennen de (beperkte) middelen vaak toe aan succesvolle medewerkers. Hoe meer succes, hoe meer middelen, hoe meer succes. Deze investeringen zorgen bovendien voor het effect van de self-fulfilling prophecy, zeker als het toekennen van extra faciliteiten aan de meest succesvollen leidt tot beperking van investeringen in degenen die minder succes hebben.

Onder 'faciliteiten' kunnen allerlei materiële en immateriële middelen worden verstaan: geld, scholing, tijd, aandacht, ruimte, verantwoordelijkheid.

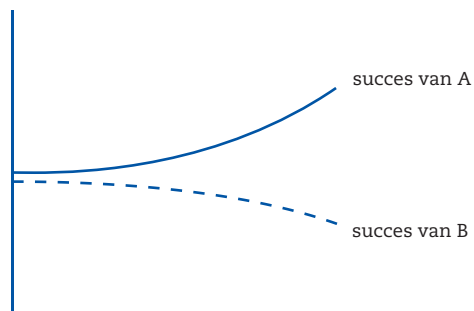
Enkele voorbeelden:

- succesvolle medewerkers of afdelingen in een organisatie krijgen extra ruimte om nieuwe producten te ontwikkelen;
- het laten volgen van (dure) nascholing door die leraren die reeds succesvol zijn;
- veel aandacht voor de kinderen waarvan we veel verwachten, waardoor hun prestaties toenemen, hetgeen weer leidt tot meer aandacht. Maar ook andersom geldt: bij kinderen die eenmaal een negatief 'label' kregen aangehangen (is traag, heeft een leerstoornis) worden de verwachtingen naar beneden aangepast.

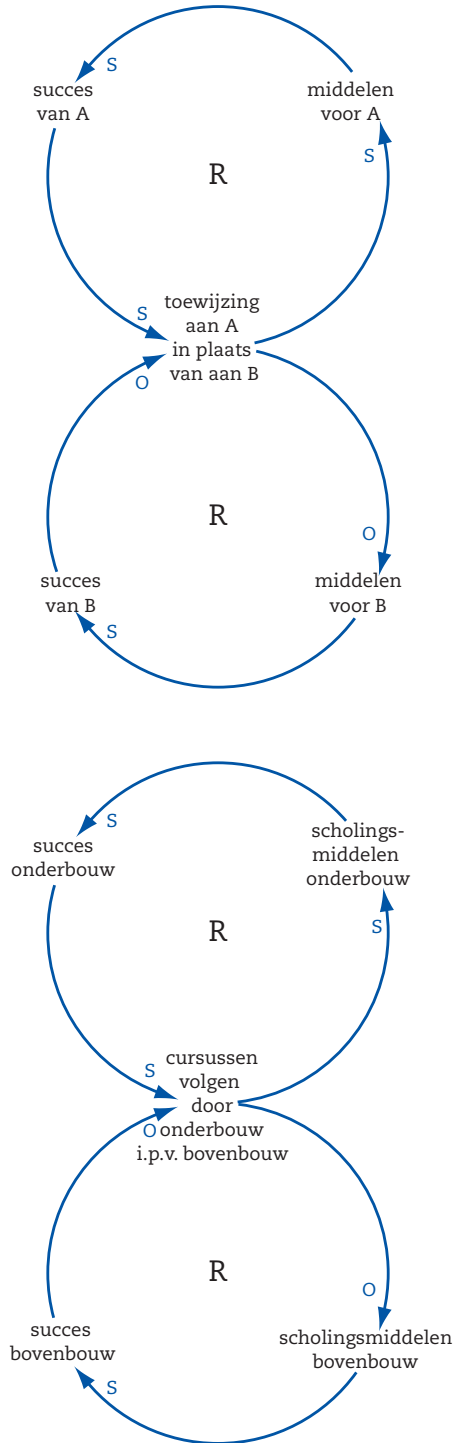
Enkele mentale modellen:

- degene die succesvol is, dient ook de meeste mogelijkheden te krijgen;
- als iemand succesvol is, maakt hij tenminste op een goede manier gebruik van de toegekende middelen;
- deze aanpak zet anderen aan tot beter presteren;
- je weet dan in elk geval dat de investeringen ook weer terug verdiend worden;
- het is goed om te wedden op een winnend paard;
- de minder succesvollen zijn dat niet voor niets.....

Een gedragspatroongrafiek



Causale lussen



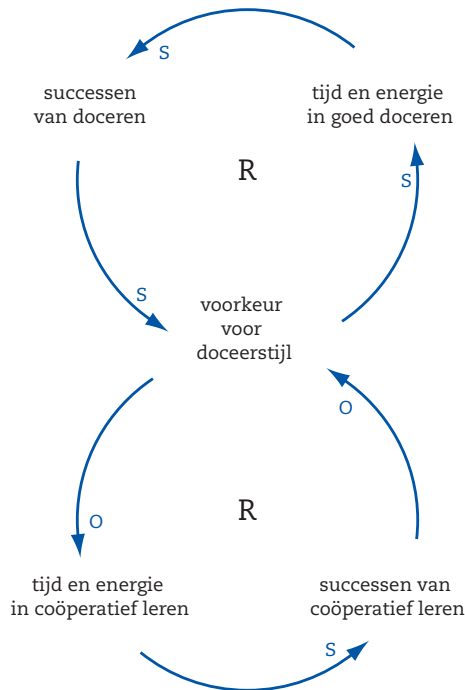
Toelichting

We hebben de neiging vooral te investeren in die zaken of personen die hun waarde hebben aangetoond of waarvan we zeker zijn dat de investering rendement zal opleveren.

In dit voorbeeld gaat het om de vraag of de onder- of de bovenbouw een (dure) nascholing mag volgen. Beide kan niet. De keuze valt op de onderbouw; die hebben de afgelopen twee jaar immers een sterke ontwikkeling laten zien. Bij de bovenbouw is dat anders, er wordt weinig gedaan met allerlei innovaties.

We lezen naar rechtsboven. Door het toewijzen van de middelen aan de onderbouw nemen hun successen toe. De volgende keer zullen we nog meer bereid zijn om in hen te investeren. (de bovenste cirkel)

Daardoor kunnen we minder investeren in de bovenbouw waardoor hun ontwikkeling nog meer wordt beperkt en we alleen maar worden bevestigd in de juistheid van onze keuze.



Toelichting

Op school is gesproken over aspecten van het nieuwe leren. Een van de onderdelen die aan de orde kwam was coöperatief leren. Een van de leraren heeft echter een zeer duidelijke voorkeur voor doceren. 'Ik moet mijn kennis aan de leerlingen doorgeven', is zijn mentaal model. We lezen vanaf het midden naar rechtsboven.

Het gevolg van zijn voorkeur is, dat hij veel tijd en aandacht zal besteden aan docerergedrag, met als gevolg dat hij de successen bevestigd ziet.

In de onderste cirkel zien we, dat als gevolg van zijn docerstijl, de leraar geen enkele moeite doet om samenwerkend leren te bevorderen. Het gevolg is, dat kinderen dit ook niet leren en successen uitblijven. Daardoor wordt zijn voorkeur voor de docerstijl alleen maar bevestigd.

8.3.8. Archetype groei en te weinig investering

Achtergronden

Als een organisatie of een onderdeel ervan succesvol is, investeren we in veel gevallen niet tijdig om ook in de toekomst deze groei te kunnen doorzetten. We vragen ons te weinig af wat nodig is om ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven. Welke producten zijn nu succesvol en hoe kunnen we tijdig inspelen op de toemennende vraag? Welke behoeften gaan er ontstaan en hoe kunnen we daar tijdig op anticiperen door het ontwikkelen van nieuwe producten? Dit gebeurt vaak te weinig. Daardoor wordt op een gegeven moment een grens bereikt die eigenlijk niet nodig was geweest bij voldoende pro-actief beleid. De centrale vraag hierbij is: hebben we ook in de toekomst voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) om de vraag van onze klanten voor te blijven? Organisaties die dit niet doen, worden het slachtoffer van hun eigen succes of zijn onvoldoende in staat in te spelen op veranderende vragen vanuit de omgeving.

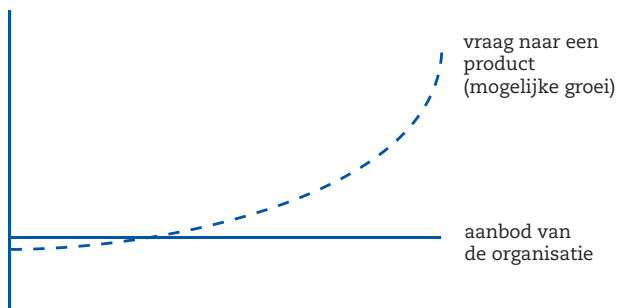
Enkele voorbeelden:

Dit archetype komt in organisaties veel voor, als een persoon, een afdeling of een product erg succesvol is. Daardoor neemt de vraag soms explosief toe en kan de organisatie hieraan niet tegemoet komen. Dit leidt tot ontevredenheid bij de klant, hetgeen weer leidt tot afhaken en klantverlies.

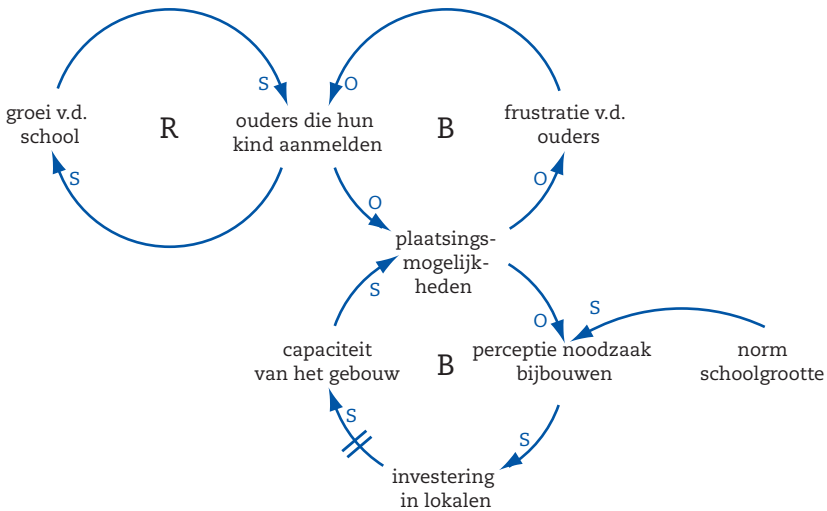
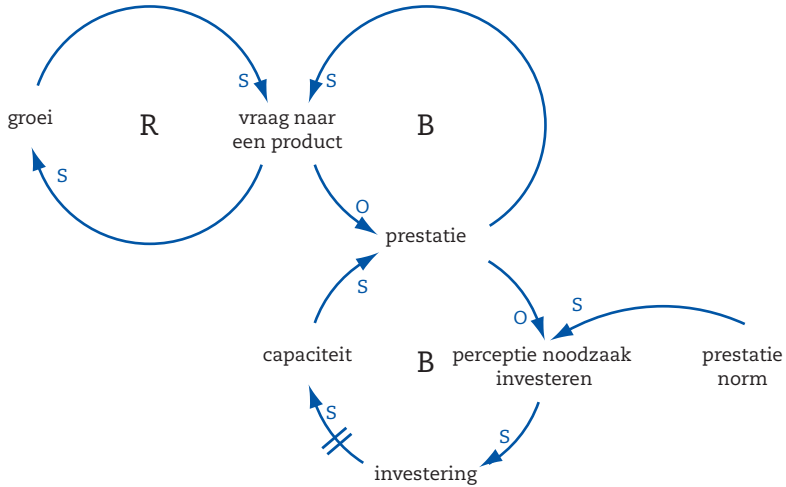
Enkele mentale modellen:

- als we maar groeien, dan komt de rest wel vanzelf;
- we investeren alleen in de actuele vraag, niet in de mogelijke toekomstige vraag;
- laat ons vooral voorzichtigaan doen; investeringen in innovaties kosten alleen maar geld;
- we kunnen niet verwachten dat het altijd goed blijft gaan; we bestaan toch nog.....(als de neergaande lijn zichtbaar wordt)

Een gedragspatroongrafiek



Causale lussen

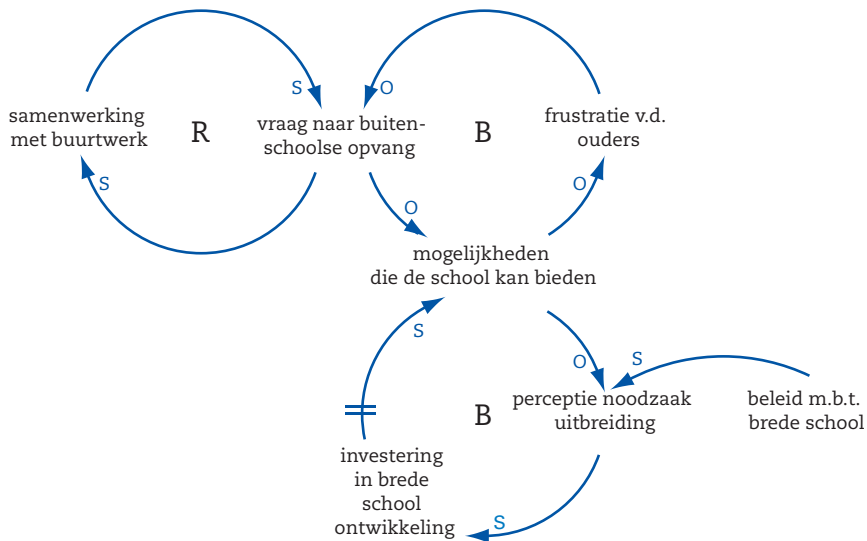


Toelichting

Een school in een nieuwbouwwijk krijgt steeds meer aanmeldingen, waardoor de school een sterke groei doormaakt (de lus linksboven). Toename van het leerlingenaantal werkt positief op het imago, waardoor de school nog sneller groeit. Het gebouw is echter niet berekend op zo'n snelle groei. De school kan niet alle leerlingen plaatsen en voert een wachtlijst in. Deze leidt tot frustraties van ouders die dan toch maar kiezen voor een andere school (de lus rechtsboven).

Het feit dat de school lang niet alle leerlingen, die aangemeld worden, kan plaatsen, maakt duidelijk, dat er iets moet gebeuren: er moeten lokalen worden bijgebouwd. De noodzaak hiertoe wordt uiteraard mede beïnvloed door het beleid op dit punt, b.v. van de gemeente of van het schoolbestuur.

Het bijbouwen van de lokalen heeft tot gevolg, dat de school weer meer leerlingen kan plaatsen en de groei verder kan doorgaan.



Toelichting

Ouders vragen steeds meer om buitenschoolse opvang. De school gaat samenwerken met het buurtwerk. Er worden allerlei activiteiten voor na schooltijd opgezet. Aanbod creëert vraag, dus er wordt steeds meer gebruik van gemaakt. De roep om 'meer en vaker' klinkt.

Daardoor raakt de school aan de grens van zijn mogelijkheden en kan niet langer voldoen aan alle verzoeken. Dit leidt tot frustratie en tot afname van de vraag, c.q. tot kiezen voor een andere school.

Afhankelijk van het beleid kan de school er ook tijdig voor kiezen verder te investeren in de ontwikkeling van een brede school, waardoor ze wél tegemoet kan komen aan de vraag.

lapmiddel met averechtse uitwerking	afschuiven van de last
<p>probleem B lapmiddel R onbedoeld gevolg</p>	<p>schijnoplossing B probleem symptomen R neveneffect B aanpak probleem</p>
grenzen aan de groei	escalatie
<p>groeibevorderende factoren R prestatie B begrenzende factoren</p>	<p>acties van A R resultaten van A tov B R acties van B</p>
de tragedie van het open veld	bijstellen van de doelen
<p>winst per ind. activiteit grenzen van de bron B winst voor A R B R totale activiteit B activiteit van A B activiteit van B R winst voor B</p>	<p>druk op normverlaging B doel B kloof doel vs prestaties B correctieve acties R prestaties B</p>
succes voor de succesvollen	groei en te weinig investering
<p>succes voor A R middelen voor A B toewijzing aan A i.p.v. aan B R succes voor B B middelen voor B</p>	<p>groei R vraag naar een product B prestatie R perceptie noodzaak investeren B investering R capaciteit B prestatie norm</p>

Overzicht van de acht archetypen

naam archetype	patroon	korte beschrijving	managementprincipes / interventies
Lapmiddelen met averechts uitwerking	Een probleem neemt toe, dan iets af door het lapmiddel, dan weer verder toe, dan weer iets af, dan weer toe, enzovoort.	Een lapmiddel dat op korte termijn goed blijkt te werken, heeft onvoorziene lange termijn gevolgen die het probleem erger maken i.p.v. het op te lossen. De drang om direct iets te doen is sterker dan het besef van de negatieve gevolgen op de langere termijn. We hebben het gevoel 'tenminste iets te doen...' <i>Wat hoor je?</i> <i>'Dit heeft toch altijd geholpen. Waarom werkt het nu dan niet?'</i>	Blijf je richten op de lange termijn. Realiseer je dat we (zeker in het onderwijs) geneigd zijn om snel te helpen, alles op te lossen en dat we daardoor vaak niet verder kijken dan morgen. Herformuleer (samen) een probleem en richt je op onderliggende oorzaken. Vermijd remedies die alleen maar symptomen bestrijden
Afschuiven van de last	Toenemend aantal korte termijn oplossingen die even werken, terwijl het onderliggende probleem steeds groter wordt. Aan een fundamentele oplossing wordt niet gewerkt.	Er is een onderliggend probleem en dat veroorzaakt symptomen. Omdat het echte probleem moeilijk is aan te pakken, schuiven we de last van het probleem af op goed bedoelde, makkelijke oplossingen. Ze lijken efficiënt, maar verzachten slechts de symptomen. Het systeem verliest daardoor ook nog eens de kracht om ook de onderliggende problemen op te lossen. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Hoor eens, deze oplossing heeft tot nu toe steeds geholpen. Wat voor moeilijkheden zouden we op die manier nu kunnen krijgen?'</i>	Pas op voor symptomatische oplossingen. Ze bieden alleen voordelen op korte termijn. Op lange termijn wordt er schade aangericht omdat kansen voor echte oplossingen verloren gaan. Wees gericht op de lange termijn en koppel het aan de gezamenlijke visie.
Grenzen aan de groei	Aanvankelijk (sterke) groei. Daarna treedt stabilisatie op of zelfs afname.	Om een gewenst resultaat te behalen worden er activiteiten ondernomen. Het succes neemt toe, maar tegelijk worden neveneffecten zichtbaar die a.h.w. een rem vormen op verdere doorgroei. Eindeloze groei bestaat niet. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Waarom zouden we ons druk maken om problemen die er niet zijn? Het gaat ons toch goed.'</i>	Forceer de groei niet, maar verwijs de groeibepkende factoren. De hefboom ligt in de stabiliserende lus en niet in de versterkende. Zoek de beperkende factor en verander die. Ga dus niet nog harder duwen en meer van hetzelfde doen.
Escalatie	Escalatie van de acties van beide partijen, zowel in aantal als intensiteit	Een competitie-spiraal, waarin de ene persoon of partij voortdurend reageert op hetgeen de andere doet. Men heeft het idee dat men voor moet liggen op de andere om te kunnen slagen. Het voorliggen van de een leidt ertoe dat de ander zich bedreigd voelt en een tegenactie onderneemt. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Dit kunnen we niet zomaar onbeantwoord laten. Als onze tegenstander nu eens eindelijk ophield, dan zouden we ons met andere dingen kunnen bezig houden.'</i>	Creëer besef van escalatie. Probeer een manier te vinden om beide zijden het gevoel te geven dat ze 'winnen' als ze een ander doel bereikt hebben. Ga op zoek naar win-win situaties. De vicieuze cirkel kan doorbroken worden als één partij 'vredelievende' activiteiten ontplooit, waardoor de ander zich niet meer bedreigd voelt.

naam archetype	patroon	korte beschrijving	managementprincipes / interventies
De tragedie van het open veld	Aanvankelijk groei van de individuen, daarna raakt de bron uitgeput en neemt de groei plotseling af.	Individueen gebruiken een voor allen toegankelijke, maar beperkte bron (grondstof). Ze worden uitsluitend gedreven door persoonlijke behoefte. Ze gaan steeds meer gebruiken. De bron raakt in aanzienlijke mate uitgeput of volledig opgebruikt. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Er was altijd genoeg voor iedereen. Nu zijn er andere tijden aangebroken. Als ik niet tekort wil komen, zal ik me sterk moeten maken.'</i>	Beheer de gemeenschappelijke bron!! Ofwel door het creëren van gezamenlijke verantwoordelijkheid of door een officiële regeling: wie mag wanneer en in welke mate gebruik maken van de bron? Zo'n afspraken worden bij voorkeur door de betrokkenen zelf opgesteld.
Bijstellen van de doelen	Zowel het niveau van de doelen als de geleverde prestaties nemen steeds verder af.	Dit archetype is een specifieke invulling van 'afschuiven van de last'. De korte termijn oplossing brengt met zich mee, dat men een belangrijk lange termijn doel laat verwateren. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Het geeft toch niet als dit doel niet gehaald wordt. Het komt wel weer goed als we wat meer tijd hebben.'</i>	Zorg voor een gezamenlijke visie en leidt daaruit doelen af. Houd zoveel mogelijk vast aan deze doelen. Bespreek ze met elkaar en stimuleer acties die echt leiden tot het realiseren ervan. Dit archetype is nauw verbonden met de discipline persoonlijk meesterschap.
Succes voor degenen die succes hebben	Het succes van A neemt steeds verder toe, dat van B neemt (daardoor) af.	Twee of meer partijen of personen 'strijden' om beperkte middelen, die door een andere partij worden beheerd. Het gaat dan b.v. om geld, tijd, ondersteuning, e.d. Als A succes heeft, worden aan A meer middelen ter beschikking gesteld. Hierdoor kan het succes van A nog verder toenemen. Meer middelen naar A betekent minder middelen naar B. Hierdoor krijgt B minder kansen om succesvol te worden. De een doet het steeds beter, de ander krijgt het steeds moeilijker. <i>Wat hoor je?</i> <i>'Die doet er tenminste wat mee. Laat hem deze training maar volgen.'</i>	Pas bij dit archetype vooral op voor de self-fulfilling prophecy. Zoek het overkoepelende doel dat bereikt kan worden wanneer er een evenwicht tussen beide keuzes bestaat. Maak de koppeling tussen de twee losser, zodat partijen of personen niet om dezelfde middelen hoeven te strijden.
Groei en te weinig investering	De vraag naar een produkt neemt toe, terwijl het aanbod gelijk blijft.	Groei bereikt een grens die er (nog) niet zou hoeven zijn als de organisatie (of de persoon) investeerde in meer capaciteit. Die investeringen moeten tijdig worden gedaan. Vaak worden doelstellingen of normen verlaagd om de onderinvestering te rechtvaardigen. <i>Wat hoor je?</i> <i>'We kunnen beter voorzichtig zijn en niet teveel investeren.'</i>	Zorg ervoor dat de capaciteit de vraag altijd voor blijft. Onder meer als strategie om vraag te creëren. Houd vast aan een visie, vooral met betrekking tot het beoordelen van essentiële prestatienormen en van de geschiktheid en de capaciteit om aan de potentiële vraag te voldoen.