



Deel I

De verborgen structuren van betrokkenheid

Deel I

De verborgen structuren van betrokkenheid

Deel I bevat de nodige achtergrondinformatie voor het werken met Bevrijdende Structuren. Wij introduceren het concept van Bevrijdende Structuren, we plaatsen ze tegenover de conventionele manieren waarop mensen samenwerken en beschrijven hoe ze de manier waarop mensen samenwerken en samen tot oplossingen komen, kunnen veranderen. Het laatste hoofdstuk van deel I richt zich tot leiders op alle niveaus met de vraag waarom de strategieën die ze gebruiken voor het aanpakken van hardnekkige problemen in organisaties, de situatie meestal niet verbeteren en zelfs vaak erger maken. We stellen het gebruik van Bevrijdende Structuren voor als een bewezen manier om dingen echt voor elkaar te krijgen en zo korte metten te maken met die eindeloze leiderschapsuitdagingen.

De aspecten die voor ons het belangrijkste zijn, zijn verborgen vanwege hun eenvoud en vertrouwdheid.

Ludwig Wittgenstein

Waarom microstructuren belangrijk zijn

Hoe onzichtbare structuren invloed hebben op alles wat er tot stand komt

Aan de vooravond van een bedrijfsovername sprak een CEO tot een grote groep medewerkers van het over te nemen bedrijf. Hij merkte dat hij ondanks zijn pogingen totaal geen contact kon krijgen met de vijandig gezinde toehoorders. De volgende keer dat hij dezelfde groep toesprak, had hij geen enkel positief nieuws te brengen, toch was hij in staat gemakkelijk verbinding te maken en zelfs grapjes te maken die op een gulle lach konden rekenen.

Het enige dat de CEO de tweede keer anders deed, was de fysieke structuur wijzigen waarin hij de groep ontmoette. Hij verplaatste de bijeenkomst van een langwerpige rechthoekige zaal naar een vierkante ruimte. In plaats van op een podium aan het ene einde van de zaal, stond hij nu midden in de groep en kon hij om zich heen kijken. Zo kon hij mensen betrekken bij verhalen en vragen. Kleine structurele verandering, groot inhoudelijk verschil!

Wat we ook doen, er is altijd een structuur die dit ondersteunt of richting geeft aan wat er gedaan wordt. Zonder structuren is er chaos. We zien dit zelfs bij onze meest routinematige activiteiten. Bij het avondeten met ons gezin wordt de structuur gevormd door de kamer, de tafel en de stoelen, de borden, het bestek en – op een subtieler niveau – door wie waar zit. Meestal besteden we geen aandacht aan deze structuur, omdat de elementen zelden veranderen. Wat ons bezighoudt, is wat belangrijk is: het eten, onze tafelgenoten, het gesprek. We houden de structuur voor vanzelfsprekend en het anders vormgeven van de avondmaaltijd, dat komt niet eens in ons op.

Hetzelfde geldt voor werk of school. We weten wel dat grote constructies zoals gebouwen, strategieën en beleid en allerlei processen onze activiteiten ondersteunen en beperken, maar we zijn ons niet voortdurend bewust van die invloed. We hebben de neiging nog minder aandacht te hebben voor de manier waarop kleinere of immateriële structuren – zoals de ruimte die we uitkiezen voor een vergadering of wie waar zit – invloed hebben op onze interacties met andere mensen. Allerelei structuren geven vorm aan al onze projecten en verrichtingen. We zullen uitleggen hoe en waarom.

*Wat is het toch
moeilijk om
eenvoudig te zijn!*

Vincent van Gogh

Eerst een paar definities

Gebouwen, strategieën, beleid, organisatiestructuren en kernbedrijfsprocessen zijn voorbeelden van wat we **macrostructuren** noemen. Ze zijn voor de lange termijn gebouwd of ontworpen en laten zich niet gemakkelijk of goedkoop wijzigen.

Daarentegen zijn vergaderruimten, kantoren, presentaties, agenda's, vragen en discussies voorbeelden van **microstructuren**. Het zijn de kleine structuren die we routinematig selecteren om ons te helpen met andere mensen te communiceren of samen te werken. Ze kunnen per gelegenheid of zelfs van het ene moment op het andere gemakkelijk worden gewijzigd.

Tastbare microstructuren zijn de fysieke ruimtes waar interactie of werk plaatsvindt. Ze zijn als de kamer waar thuis meestal wordt gegeten. Daar hoort ook bij hoe we de tastbare **structurele elementen** binnen die ruimte rangschikken, zoals tafels, stoelen, flip-overs en dergelijke. De term **immateriële microstructuren** gebruiken we voor hoe we in detail onze interacties organiseren met elementen zoals agenda's, presentaties, processen, discussies, vragen, stoelopstelling, enzovoort. Tabel 2.1 laat voor elk van beide soorten microstructuren een paar voorbeelden zien.

Bij de meeste organisaties worden de vertrouwde microstructuren in routines vastgelegd – de gebruikelijke vergaderruimte, wie zit waar, het gebruik van PowerPoints, de vorm van de discussies. Omdat die structuren zo vaak hetzelfde zijn, verdwijnen ze naar de achtergrond. Toen wij hiermee aan de slag gingen, hadden deze kleine structuren niet eens een naam. We hebben ze voor het gemak 'microstructuren' genoemd.

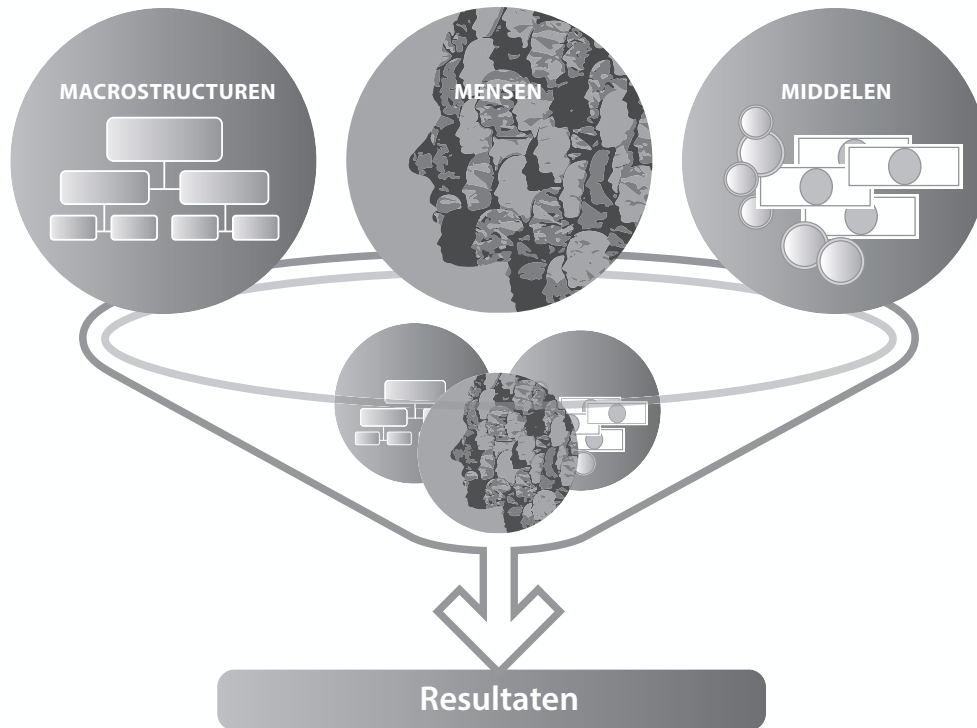
Tabel 2.1
Rangschikking en
voorbeelden van
structuren

	Tastbare structuren	Immateriële structuren
Macrostructuren	Kantoorgebouw School Ziekenhuis Winkel Schip Fabriek	Strategieën Organisatiestructuur Beleid en procedures Vergoedingen/incentives Kernbedrijfsprocessen Machtigingen
Microstructuren	Directiekamer Leslokaal Vergaderzaal Restaurant Kantoor Koffieautomaat	Presentatie/voordracht Geleide discussie Statusrapport Open discussie Brainstorm Bevrijdende Structuren
Structurele elementen	Grote ronde tafel Grote rechthoekige tafel Kleine tafel Stoel Flip-over Post-its Projector Scherm	Doel/agenda Vraag Thema Stoelschikking Groepssamenstelling Tijdsbesteding Staan in plaats van zitten Formeel of informeel

Microstructuren, het klinkt misschien als klein spul, maar ze hebben een grote impact. Stel bijvoorbeeld dat je drie verschillende opstellingen hebt voor een groepsbijeenkomst: lange rijen rechthoekige tafels, clusters van kleine ronde tafels, of stoelen met wieljes en geen tafels. Elke inrichting zal op een andere manier het groepsresultaat inperken of vergroten. Op een wat subtieler niveau geldt hetzelfde voor vragen. Als je vraagt: ‘Waarom faalt onze klantstrategie?’ zal dat tot een andere zoektocht naar oplossingen leiden dan de vraag: ‘Wanneer en hoe ben je erin geslaagd een klant tevreden te stellen?’ Beide vragen nodigen uit om iets uit te zoeken, maar tegelijkertijd beperkt elke vraag het scala van passende antwoorden.

De verwaarloosde kracht van microstructuren

Mensen, middelen en structuren worden gewoonlijk gezien als de drie ingrediënten die in alle organisaties de prestaties kunnen stimuleren. Simpel gezegd: *mensen nemen beslissingen en ondernemen acties die resultaten opleveren, waarbij ze worden ondersteund door middelen en macrostructuren*. Elke organisatie is op zoek naar de ideale formule, de precieze combinatie van mensen, middelen en strategieën die topprestaties opleveren (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1
Een onvolledig beeld: structuur, mensen en middelen stimuleren de prestaties

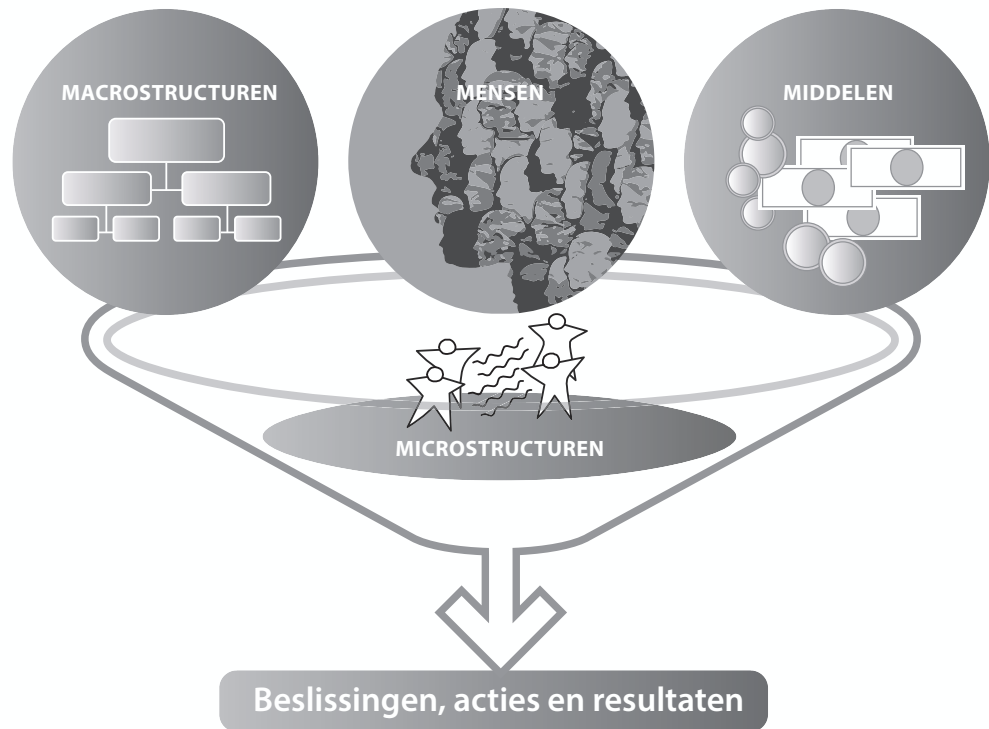
In figuur 2.1 staat ‘Mensen’ voor de leidinggevenden en de managers, het personeel van de organisatie, de leveranciers en de klanten. Op een school zouden de ‘Mensen’ de bestuurders, de directie, de leraren, de beheerders, de leerlingen en de ouders zijn. Zoals tabel 2.1 al liet zien, betreffen de ‘Macrostructuren’ de fabrieken, de kantoren of andere gebouwen, evenals zaken als strategieën, organisatiestructuren, beleid en procedures. ‘Middelen’ omvatten producten, diensten, patenten, bezittingen, apparatuur, kapitaal en cashflow.

Wat ontbreekt in figuur 2.1 is de rol die microstructuren spelen bij het vormgeven van beslissingen en het beïnvloeden van de resultaten, omdat er nooit iets gebeurt zonder een of andere vorm van interactie, uitwisseling van informatie en discussie, al dan niet formeel (zie figuur 2.2).

Microstructuren kunnen mogelijk maken of beperken

Microstructuren zijn de manier waarop je, bewust of onbewust, al je routinematige interacties organiseert. Ze begeleiden en sturen hoe groepen samenwerken. Ze geven vorm aan je gesprekken en je vergaderingen. Ze faciliteren *en* beperken wat mogelijk is. Ietsje kort door de bocht kunnen we zeggen dat ze er in twee smaken zijn: conventionele microstructuren en Bevrijdende Structuren. Bevrijdende Structuren zijn flexibele

Figuur 2.2
De rol van
microstructuren bij
het produceren van
resultaten



microstructuren die het voor groepen van elke omvang mogelijk maken de manier waarop de deelnemers met elkaar omgaan en samenwerken radicaal te verbeteren.

Conventionele microstructuren bestaan in een of andere vorm al eeuwen. Ze zijn bedacht om te overtuigen, te instrueren, te debatteren, te brainstormen, te controleren of voor combinaties daarvan. Hun bruikbaarheid wordt echter beperkt door bijwerkingen die moeilijk of onmogelijk te vermijden zijn, zoals niet-betrokken deelnemers of toehoorders, buitensporige machtsuitoefening en concurrentie om aandacht, louter lijfelijke aanwezigheid. Dat levert frustraties op die leiden tot veel gepraat over de noodzaak van betrokken medewerkers (in het onderwijs gaat het dan over het betrekken van de leerlingen of de studenten), maar in de praktijk is er te weinig expertise om mensen effectief en breed 'bij de les te houden'. De stelselmatig ongeïnspireerde vergaderingen, lessen of gesprekken versterken de heersende overtuiging dat het betrekken van mensen erg lastig is en voorbehouden aan de charismatische enkeling.

Vanwege de veronderstelde moeilijkheidsgraad wordt de mythe nog erger gemaakt door de overgrote meerderheid van de mensen buiten de voorbe-

reiding van volgende stappen te houden. In grote en kleine organisaties is de standaard besluitvormingsformule als volgt: kom met een kleine kring van collega's bij elkaar, neem besluiten en vertel het daarna aan de rest. De presentatie, de geleide discussie, het statusrapport (of voortgangsverslag), de open discussie en de brainstorm zijn de meest gebruikte conventionele microstructuren in groepsinteracties. We noemen ze de Big Five. Ze geven ook vorm aan een-op-eenbesprekingen en -gesprekken. In feite domineren ze alle activiteiten in vrijwel alle organisaties, klein of groot en ongeacht hun bestaansreden.

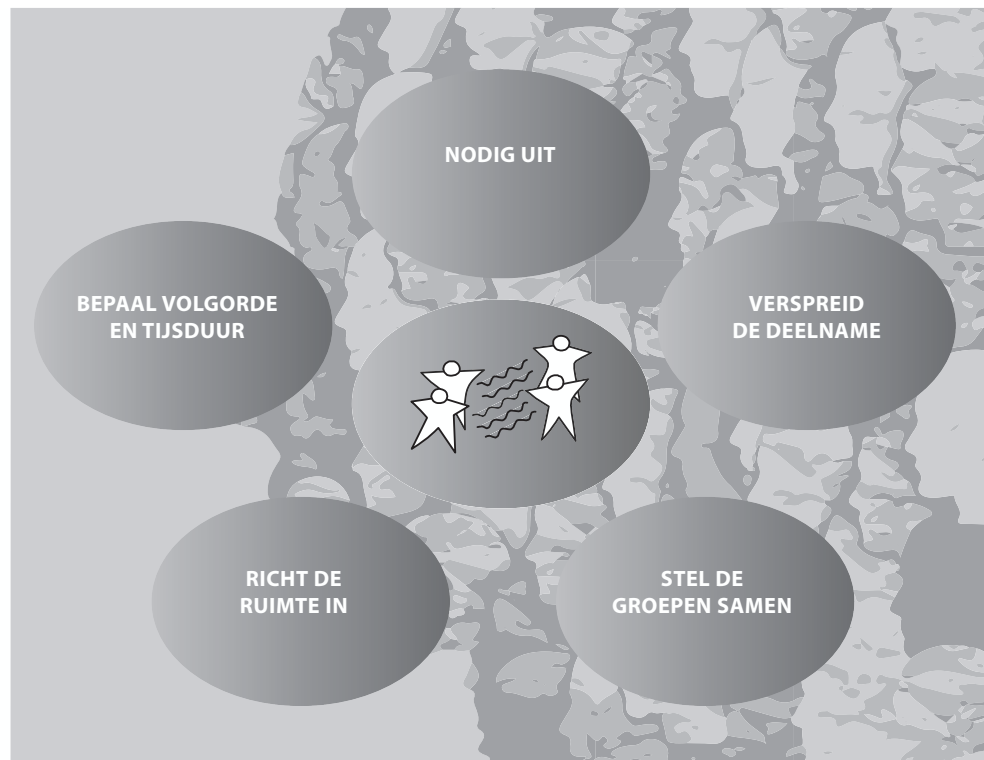
Of het nu gaat om een verkoopvergadering, een managementvergadering, een directievergadering, een klantcontact of een klassikale discussie, de impact van conventionele microstructuren is sterk afhankelijk van de vaardigheden en de karakters van de gebruikers. De reden is dat, zoals dat gaat met structuren, de controle die wordt uitgeoefend op de deelnemersgroep, te strak of te los is. Zo staan bijvoorbeeld presentaties, statusrapporten en geleide discussies aan de ene kant van het spectrum: te strak. Open discussies en brainstorms staan aan de andere kant van het continuüm: te los. Deze typering – te strak of te los – geven beperkingen aan. Bovendien maken alle conventionele microstructuren het onmogelijk om meer dan een klein aantal deelnemers echt erbij te betrekken. Bevrijdende Structuren maken het daarentegen mogelijk om, ongeacht de groeps grootte, *iedereen* te bereiken en te stimuleren.

De controle-elementen

Alle microstructuren – Bevrijdende Structuren en conventionele structuren – bestaan uit dezelfde vijf structurele elementen (figuur 2.3). Deze elementen bepalen hoe controle wordt uitgeoefend over een groep mensen die samenwerken:

1. de uitnodiging;
2. hoe de ruimte is ingericht en welke materialen worden gebruikt;
3. hoe gespreid de deelname onder de deelnemers is;
4. hoe groepen zijn samengesteld;
5. de volgorde van de stappen en de tijd die aan elke stap wordt toegewezen.

Figuur 2.3
Controle-
elementen van
microstructuren



1. De uitnodiging zorgt voor richting in de vorm van een vraag of een verzoek. Met andere woorden, deelname aan het werk van de groep zal afhankelijk zijn van de expliciete of impliciete uitnodiging om te komen luisteren of te komen spreken, om een bijdrage te leveren aan een bepaald doel, enzovoort.

2. Hoe de ruimte is ingericht en welke materialen worden gebruikt: dit verwijst naar alle keuzes die gemaakt kunnen worden voor de tastbare en immateriële elementen zoals tafels, stoelen, podia, projectoren, flip-overs, waar mensen staan of zitten. Deze regelingen kunnen de uitnodiging ondersteunen, maar het wringt ook vaak, wanneer bijvoorbeeld een grote groep in een schoolklasopstelling zit en de mensen worden uitgenodigd vragen te stellen.

3. Hoe de deelname eruitziet: dat heeft betrekking op hoeveel tijd iedere deelnemer krijgt om bij te dragen.

4. Hoe groepen worden samengesteld: dit verwijst naar de vrijheid om de samenstelling van een groep te veranderen – bijvoorbeeld door op te splitsen in kleine groepen en zo de groep anders op te stellen.

5. Elke microstructuur bevat **een of meer stappen**, elk met een specifiek doel en **tijdsverdeling**.

Conventionele microstructuren: te veel controle en/of te weinig structuur

Bevrijdende Structuren verschillen fundamenteel van conventionele microstructuren in de manier waarop ze de interacties van mensen controleren en structureren. Conventionele microstructuren neigen naar te veel controle over de inhoud of te weinig structuur om iedereen bij het vormgeven van vervolgstappen te betrekken. Laten we ter illustratie eens kijken naar de drie meest gebruikte conventionele microstructuren.

Presentatie (ook toespraak of lezing)

De gedachte achter de presentatie is dat één persoon aan veel mensen tegelijkertijd dezelfde informatie kan geven. Het doel is om één persoon volledige controle te geven over de inhoud terwijl de rest alleen luistert – of niet. Deelname aan het vormgeven van vervolgstappen is in de presentatiestructuur heel beperkt of niet voorhanden.

De structuur van de presentatie is:

1. **Uitnodiging:** de toehoorders worden uitgenodigd om van begin tot eind naar de presentator te luisteren (behalve als er vragen gesteld mogen worden).
2. **Ruimte en materialen:** het publiek (groot of klein) zit meestal in dezelfde richting, in de richting van de presentator. PowerPoint-dia's geven de toon aan, of het nu om fysieke of om virtuele presentaties gaat. Als er veel publiek is, wordt er een podium gebruikt.
3. **Deelname:** één persoon, de presentator, krijgt bijna 100 procent van de tijd met de bevoegdheid om tijdens of na de presentatie gelegenheid tot het stellen van vragen te geven. Alle anderen krijgen weinig of geen tijd.
4. **Groepssamenstelling:** de configuratie is statisch, met de presentator vooraan en alle anderen in één grote groep.
5. **Stappenplan en tijdsduur:** de eerste stap, de presentatie, krijgt 90 tot 99 procent van de toegewezen tijd; de tweede stap, de vragen, krijgt de rest van de tijd.

De reikwijdte van wat we denken en doen wordt beperkt door wat we niet opmerken. En omdat we niet merken dat we het niet opmerken, kunnen we daar weinig aan veranderen, totdat we in de gaten krijgen dat het niet opmerken bepalend is voor onze gedachten en onze daden.

Ronald Laing

De presentatie is als structuur noch inclusief noch voor iedereen boeiend, omdat maar één persoon de inhoud controleert. Bovendien is die persoon de ‘expert’, degene die zich heeft voorbereid en alle details door en door kent. De deelnemers bevinden zich ‘gedwongen’ in een stille rol die in plaats van betrokkenheid eerder uitnodigt tot passieve acceptatie, een afwerende opstelling of terugtrekking. Wanneer de presentatie wordt gebruikt om anderen te overtuigen van een al vooraf bepaald idee of besluit, zal de betrokkenheid worden ontmoedigd en zal dit eerder weerstand opwekken. In een drukke agenda gaat de tijd die aan de presentatie wordt toebedeeld, ten koste van de tijd voor groepsinteracties. Wanneer de presentatie de meeste tijd in beslag neemt, wordt die de heersende structuur en zet de presentatie de toon voor de hele bijeenkomst (hetzelfde geldt voor lessen of colleges die worden gedomineerd door eenzijdige voordrachten).

Open discussie

Een open discussie is een discussie die niet wordt gestuurd of gefaciliteerd. De open discussie kan veel verschillende doelen hebben: feedback verzamelen, standpunten delen, een poging om tot consensus te komen, mensen de kans geven hun hart te luchten, de illusie van inclusiviteit creëren of het zoeken naar nieuwe inzichten.

De structuur van de open discussie is:

- 1. Uitnodiging:** de deelnemers worden uitgenodigd om naar eigen behoefte te reageren op een onderwerp, een vraag of een presentatie.
- 2. Ruimte en materialen:** een grote groep of meerdere kleinere groepen die in een vaste opstelling in een ruimte zitten (of virtueel meedoen). Zo nodig worden microfoons gebruikt.
- 3. Deelname:** de deelname wordt niet gespreid. Alle deelnemers kunnen hun idee of mening op elk moment zonder tijdsbegrenzing met de hele groep delen.
- 4. Groepssamenstelling:** de oorspronkelijke configuratie blijft ongewijzigd.
- 5. Stappenplan en tijdsduur:** een paar minuten worden eventueel gebruikt om het onderwerp nog eens te herhalen. De deelnemers gebruiken de rest van de tijd om hun mening te geven en voor

discussie. De totale tijdsduur is variabel en wordt al dan niet van tevoren gespecificeerd.

In tegenstelling tot de presentatie is er in de open discussie heel weinig of geen controle over de inhoud. Als de open discussie wordt gebruikt om mensen te betrekken bij het vormgeven van een bepaalde koers, dan wordt het snel te chaotisch en te weinig relevant om productief te zijn of te grillig om tot beslissingen of vervolgstappen te kunnen komen. Naarmate groepen groter worden, staat de opendiscussievorm steeds minder open voor iedereen en zullen onvermijdelijk een paar mensen de discussie domineren.

Kortom, de open discussie heeft te weinig of te zwakke microstructurele elementen om iedereen de kans te bieden op het vormgeven van vervolgstappen. Simpel gezegd: open discussies worden snel een puinhoop. Dit leidt er vaak toe dat iemand met autoriteit de controle overneemt en de discussie in banen leidt.

De geleide discussie

De standaardmanier om een puinhoop te vermijden, is iemand de leiding te geven. In een geleide discussie heeft iemand de leiding (leidinggevende, voorzitter, docent) en is zij of hij verantwoordelijk voor het richting geven aan de discussie. Geleide discussies komen vaak na een presentatie of een statusrapport. Het doel kan zijn om een conclusie te trekken of een besluit te nemen of om ergens vooruitgang mee te boeken.

De structuur van de geleide discussie is:

- 1. Uitnodiging:** iemand met gezag of macht vraagt de deelnemers op specifieke vragen te reageren.
- 2. Ruimte en materialen:** de deelnemers zitten rond een lange of U-vormige vergadertafel of ze zitten als in een klas, met de leider in de 'toppositie'. Een presentator kan al dan niet tijdens de hele discussie blijven staan. Voor grote groepen van meer dan twaalf deelnemers kunnen de stoelen in meer rijen of niveaus worden gezet.
- 3. Deelname:** de deelname wordt bepaald door de leider, door de machtsverhoudingen of de mate van deskundigheid, of door wie maar de aandacht weet te trekken.

4. **Groepssamenstelling:** de oorspronkelijke configuratie blijft ongewijzigd. Voor regelmatig terugkerende vergaderingen (of bijeenkomsten of lesgroepen) is de samenstelling meestal keer op keer dezelfde.
5. **Stappenplan en tijdsduur:** de totale tijd wordt van tevoren door een agenda of op het moment zelf door de leider bepaald. Als de behandeling van het onderwerp verschillende stappen of taken vergt, beslist de leider, meestal op het moment zelf, hoe de tijd wordt verdeeld.

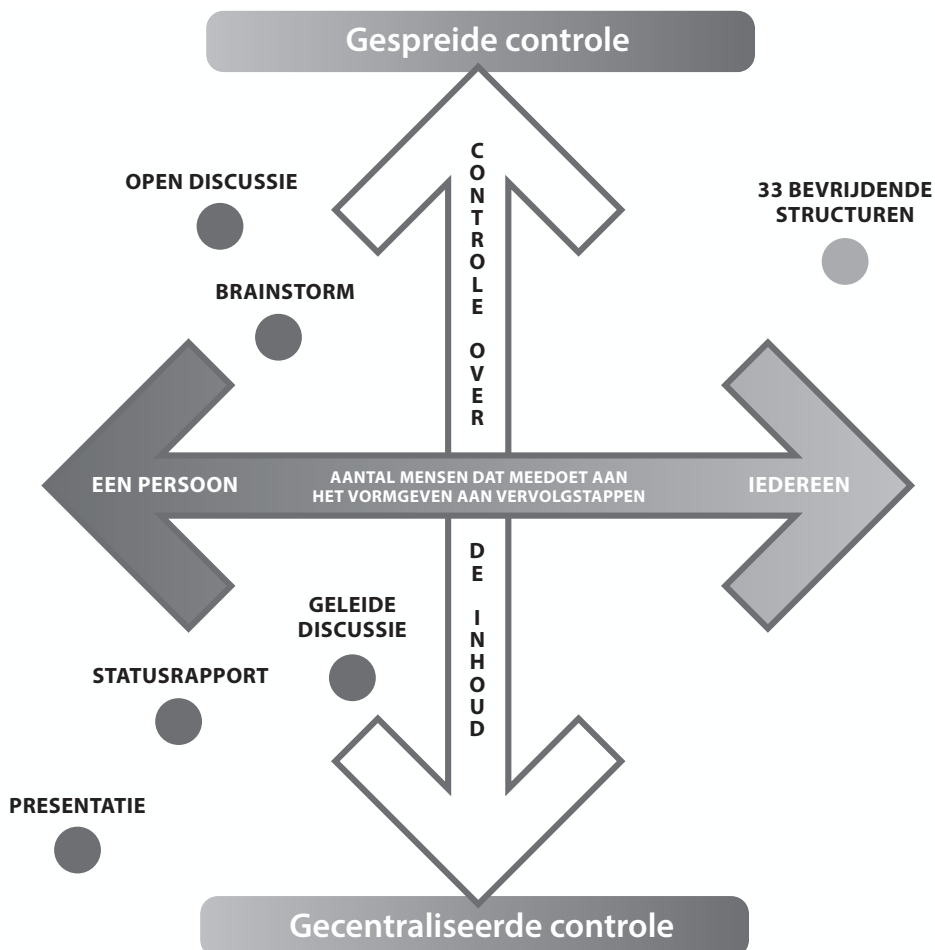
De geleide discussie legt de controle volledig bij één persoon, met alle problemen van dien. De meest voorkomende uitdaging voor de leider (voorzitter, docent, expert) is hoe zij of hij alle deelnemers de tijd kan geven die ze nodig hebben om hun mening te geven. Een andere veelvoorkomende uitdaging is om het voor iedereen veilig te maken iets te zeggen, aangezien instemmen de gemakkelijkste optie is. Het binnen een vooraf bepaalde tijd bereiken van echte verdieping en kwaliteit is vaak onmogelijk.

Het voorzitten van geleide discussies op senior niveau is een bijzondere uitdaging. Ook al zijn senior leiders meestal vaardiger in hoe zij zich in groepsdiscussies presenteren, de problemen waarop ze zich richten zijn veel complexer en de machtsdynamiek speelt een veel grotere rol. De baas wil dan wel meer actieve betrokkenheid bij het vormgeven van vervolgstappen, maar als niet iedereen meedoet, versterkt dat het patroon van het nemen van beslissingen aan de top. Deelnemers van lagere niveaus als gelijkwaardige partners meenemen in een geleide discussie met een groep van hogere leidinggevendenden is een kunstvorm die te vaak geen aandacht krijgt.

Van te veel of te weinig controle naar goed gestructureerde en gespreide controle

Volledige betrokkenheid betekent per definitie dat iedereen ongeremd een actieve rol speelt in het bijdragen van ideeën, het bespreken van opties en het vormgeven van volgende stappen. De beschrijvingen van de presentatie, de open discussie en de geleide discussie maken duidelijk hoe en waarom conventionele structuren op dit punt de boot missen. Deze voorzien in te veel controle over de inhoud ofwel in te weinig houvast om effectief meer dan een paar mensen bij het vormgeven van vervolgstappen te betrekken. In het volgende hoofdstuk zullen we een Bevrijdende Structuur beschrijven met de naam **1-2-4-Iedereen**; we laten zien hoe je dankzij Bevrijdende Structuren ongeacht de groepsgrootte gemakkelijk volledige betrokkenheid tot stand brengt.

Figuur 2.4 geeft een overzicht van deze verschillen tussen Bevrijdende Structuren en conventionele microstructuren.



Figuur 2.4
Aantal mensen dat betrokken wordt bij het vormgeven van de vervolgstappen

De figuur illustreert dat:

- de presentatie maximale controle over de inhoud bij één persoon legt en geen structuur biedt om anderen bij het proces te betrekken;
- het statusrapport in wezen een reeks presentaties is waarin steeds de controle over de inhoud bij één persoon ligt en waar een structuur om anderen te betrekken, ontbreekt;
- de geleide discussie de controle over het betrekken van een klein aantal deelnemers bij één persoon legt;
- de brainstorm een structuur biedt om een paar mensen te betrekken bij het onbelemmerd uiting geven aan hun ideeën;
- de open discussie geen controle over de inhoud heeft en geen structuur biedt om iedereen te betrekken; en dat
- Bevrijdende Structuren het, ongeacht de grootte van de groep, mogelijk maken iedereen te betrekken en de controle over de inhoud onder alle deelnemers te verdelen.



Conventionele microstructuren houden langlopende tradities in stand. Het zijn enorme tijdverspillers. In veel organisaties besteden mensen – en met name leidinggevendenden – verschrikkelijk veel tijd aan het passief luisteren naar PowerPoint-presentaties. Dit was decennia geleden onvermijdelijk, maar nu niet meer. Dankzij de huidige communicatietechnologieën kun je zeer effectief informatie delen zonder dat mensen in dezelfde fysieke ruimte hoeven te zijn. Dit maakt tijd vrij voor persoonlijk contact dat kan worden gebruikt voor werkelijk interactieve activiteiten die kunnen leiden tot nieuwe ideeën of tot het oplossen van problemen. Om van deze mogelijkheid gebruik te maken, is een ander soort microstructuur nodig die de deelnemers volledig bij het proces kan betrekken. Bevrijdende Structuren zijn precies voor dat doel ontworpen.