Hoe kun je invloed uitoefenen in complexe situaties?

Onze complexe werkelijkheid manifesteert zich op verschillende manieren. Om te beginnen is de mens al een ingewikkeld wezen en de manier waarop wij met elkaar communiceren, verbaal en non-verbaal, zakelijk en privé, maakt het er niet makkelijker op. De complexiteit wordt verder versterkt door een toenemende schaalvergroting en globalisering van de maatschappij en een exploderend aantal technologische ontwikkelingen, zoals zelfdenkende auto's en nieuwe communicatiemiddelen. Dit heeft effect op communicatiegedrag en machtsverhoudingen. Als reactie op deze onvoorspelbare dagelijkse ontwikkelingen ontstaan in organisaties steeds fijnmaziger systemen van afspraken en regelgeving. Vat krijgen en invloed uitoefenen op deze werkelijkheid lijkt voor één enkel individu een onmogelijke taak. Toch blijkt in veel gevallen de sleutel bij jezelf te liggen.

Paradoxale opdracht

(Senior) managers, (senior) projectleiders of professionals die invloed moeten uitoefen in complexe situaties hebben een paradoxale opdracht: zij moeten overzicht en hanteerbaarheid creëren in een situatie die zich niet laat vormen en zich telkens lijkt te onttrekken aan eenduidige spelregels en patronen. Door het inzetten van sturingsinstrumenten en competenties wordt geprobeerd het begrijpelijk te maken voor alle partijen, maar tegelijkertijd weet je dat het een blijvend schipperen is tussen de verschillende werelden binnen en buiten organisaties.

Verschillen in stand durven houden en schakelen naar metaniveau

Is het onmogelijk om invloed uit te oefenen in deze toenemende complexiteit? Ja en nee. Vaak is het willen overbruggen van verschil letterlijk een brug te ver. Het in stand houden van verschil en tegelijk overeind blijven in een context, die gekenmerkt wordt door belangentegenstellingen komt dichter in de buurt van een haalbare oplossing. Hieronder lees je er meer over bij het Cynefin-model. Een andere oplossing is het schakelen naar een metaniveau hoger. Om van daaruit op zoek te gaan naar de basis van alles, de eenvoud van complexiteit. Dit wordt hieronder uitgelegd bij Theorie-U. Je moet accepteren dat het niet langer gaat over het vinden van 'dé oplossing' of 'dé sleutel', maar dat het gaat om zorgvuldig balanceren in een krachtenveld van belangen, stakeholders, visies, en consequenties.

Invloed in complexiteit in het bedrijfsleven: Business Manager Rex moet op landelijk niveau nieuw beleid en juiste oplossingen voorstellen, rekening houdend met tegenstrijdige belangen binnen het management. Dit moet hij combineren met implementatie en acceptatie in deelkantoren. De manier waarop de oplossing wordt gebracht is net zo belangrijk als de boodschap zelf.

Neutraal willen blijven is niet haalbaar

Voor veel actoren in dit veld komt er nog een complicerende factor bij. Het veld dat ze geacht worden te analyseren en te beïnvloeden, is hetzelfde veld waarin ze zelf opereren. Dat betekent dat ze niet als 'zuivere toeschouwers' de complexiteit kunnen benaderen, maar dat de werkelijkheid onder hun handen verandert, omdat hun eigen handelen (ook het maken van analyses) van invloed is op de situatie. Oorzaak en gevolg gaan door elkaar heen lopen. Dat je waarneemt en wat je waarneemt staat met elkaar in verbinding. Zoals dat een uitspraak van een topeconoom over de rentestand van invloed is op die rentestand zelf. Of zoals het oordeel van een toezichthouder als DNB over de mogelijk wankele positie van een financiële instelling, de positie van diezelfde instelling ondergraaft.

De kern onderscheiden van de uiterlijke verschijningsvorm

Je moet een zeer scherp ontwikkeld vermogen hebben om situaties vanuit meervoudig perspectief te zien en te benaderen. Vanuit je eigen kennis of vakgebied moet je de verbinding leren maken met andere invalshoeken zonder daarbij de kracht van je eigen oordeel te verliezen. Dat betekent vasthoudendheid maar ook flexibiliteit. Inhoudelijke expertise en daarbij gevoel voor het proces. Ook moet je inzicht krijgen in de onderliggende patronen die ervoor zorgen dat sommige vraagstukken regelmatig terugkeren. Maar de essentie van problematiek is 'de kern' leren onderscheiden van de uiterlijke verschijningsvorm.

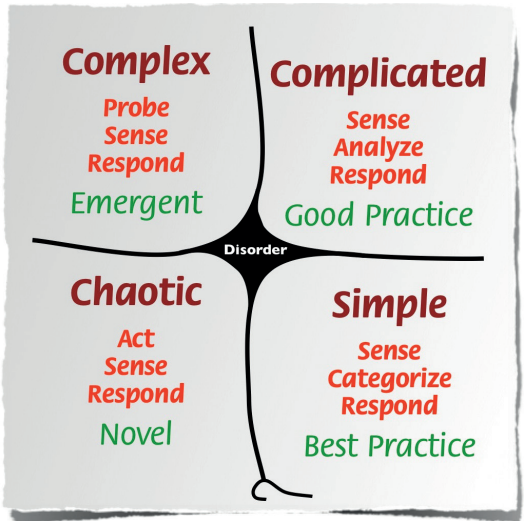
Invloed in complexiteit binnen een gemeente: Informatie- en procesmanager Katinka ondersteunt de bedrijfsvoering van alle andere onderdelen van de Gemeente. De meest uiteenlopende onderwerpen komen langs en maken het lastig om een gestandaardiseerd proces te ontwerpen. Voorgestelde verbeteringen worden niet altijd enthousiast onthaald. Voor de invoer van verbeteringen is alleen expertise niet voldoende, ook hier is overtuigingskracht en tact even belangrijk.

Inzicht en handvatten rondom complexiteit

Er zijn verschillende modellen die inzicht en handvatten bieden om invloed uit te oefenen in complexe omgevingen. Wij gaan hieronder in op twee van die modellen, te weten het 'Cynefin Framework' van Snowden en de Theorie-U van Scharmer.

Cynefin-model van Snowden

Snowden brengt met zijn Cynefin-model op eenvoudige en overzichtelijke wijze de verschillende vormen van complexiteit in kaart in vier kwadranten: simpel, gecompliceerd, chaotisch en complex.



Simpel
Snowden definieert een probleemomgeving als simpel of eenvoudig indien er een voor de hand liggende relatie is tussen oorzaak en gevolg. Vaak vallen we in dergelijke situaties terug op ‘best practices’ om het probleem op te lossen. De oplossingen zijn immers bekend. Bijvoorbeeld; je gaat wandelen, het begint te regenen en je wordt nat. Je weet uit ervaring dat het gebruik van een paraplu de oplossing is en neemt er op een druilerige dag één mee.

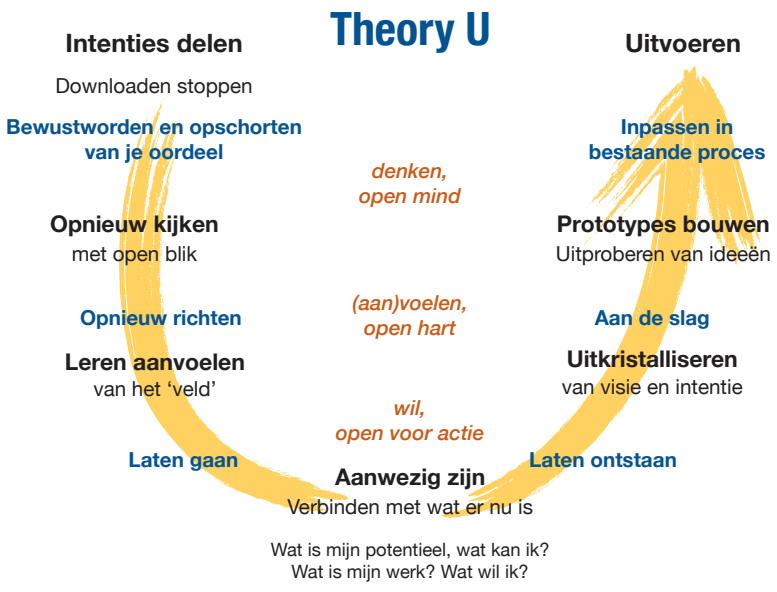
Gecompliceerd
Bij gecompliceerde problemen is er nog steeds een verband tussen oorzaak en gevolg, maar deze is veel minder gemakkelijk te zien. Vaak zit er tijd tussen oorzaak en gevolg. Ook hier is er sprake van best practices, maar is er veelal een expert nodig om het verband te leggen tussen oorzaak en gevolg. Bovendien kunnen er ook meerdere goede oplossingen zijn, slechts de aanpak en neveneffecten verschillen. Denk bijvoorbeeld aan een defect koffiezetapparaat; iedereen kan herkennen dat er iets mis is, maar zelf repareren lukt niet.

Chaotisch
Chaotische situaties vragen om een snelle reactie. Denk bijvoorbeeld aan een autobrand of de financiële crisis in Griekenland. Kenmerken voor een chaotische situatie is dat je eerst iets moet doen om het acute gevaar te ontlopen en pas daarna ga je kijken of er kansen zijn voor verbetering van de situatie. Het zijn situaties waarin we onmiddellijk moeten reageren om de schade te beperken en iets van orde te herstellen.

Complex
Snowden definieert een situatie als complex als het verband tussen een oorzaak en een gevolg niet zomaar eenduidig is. In complexe situaties zijn oorzaak en gevolg pas achteraf zichtbaar en heeft een gevolg vaak meerdere oorzaken. We spreken dan van een samenloop van omstandigheden. Een ander kenmerkend aspect is dat steeds een andere samenloop van omstandigheden kunnen leiden tot hetzelfde gevolg. Denk bijvoorbeeld aan de fileproblematiek. Files kennen uiteenlopende oorzaken. Het is minder zinvol de vele verschillende oorzaken die samen tot één enkele file leiden in kaart te brengen. Het levert geen bijdrage aan het oplossen van files. Complexe situaties zijn vaak eerder onvoorspelbaar dan voorspelbaar. Als we al iets weten dan is het achteraf. Een bijdrage in de oplossing is dan ook het uitvoeren van experimenten, ook wel ‘probing’ genoemd. Hierbij leren we van het probleem en kunnen we ons erop aanpassen. Dit vraagt een creatieve en innovatieve manier van werken. Routine en standaardoplossingen zijn hier immers niet van toepassing. Wat we echter wel nodig hebben is een ‘fail-safe’ omgeving waarin we mogen experimenteren om te kunnen leren en zo tot belangrijke informatie te kunnen komen. Er ontstaan dan oplossingen zoals een simpele rotonde die de complexe verkeersstromen beter, soepeler en veiliger ‘geleidt’ dan welk geavanceerd stoplichtensysteem dan ook.

Theorie-U van Scharmer

Het U-model van Scharmer schetst in één krachtig beeld de buitengewone complexe procesgang die mensen individueel dan wel collectief kunnen doorlopen. Met dit model kunnen zij vraagstukken werkelijk doorgronden en deze vanuit de essentie veranderen. Hij beschrijft vier niveaus van luisteren waarvan de vierde tot nieuwe oplossingen leidt: downloaden, feitelijk luisteren, empathisch luisteren, generatief luisteren.



Downloaden is luisteren ter bevestiging van wat je al weet of denkt te weten. Luisteren om te horen wat je graag wilt horen en om aanknopingspunten in het gesprek te vinden om zelf het gesprek over te nemen.

Feitelijk luisteren is open staan voor informatie die afwijkt van wat we al weten. Je geeft ruimte aan andere meningen en inzichten.

Bij **empathisch luisteren** verplaatst je je in het perspectief van de ander, zonder daar een oordeel over te geven. Het luisteren is gefocust op het gevoel achter de feiten.

Generatief luisteren combineert de bovenstaande drie vormen. Al luisterend verbind je je met de ander op een dieper niveau, waardoor er bij beiden verandering plaatsvindt. Je ziet nieuwe mogelijkheden voor de toekomst, wordt enthousiast, stijgt boven jezelf uit en hebt oog voor de potentie van die ander en de situatie.

De Theorie-U biedt de mogelijkheid om 'ontvankelijkheid' te ontwikkelen voor oplossingen die zich aandienen. Het vraagt de bereidheid om uit te stellen, om te vertragen in de zekerheid dat het wegnemen van drempels een belangrijker interventie is dan het doordrukken van besluiten. 'Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken'. Het is bij het omgaan met complexiteit eigenlijk net zoals bij de wijze lessen over het ogenschijnlijk simpele Go-spel. Als je denkt dat het eenvoudig is, zal je het nooit leren. Als je werkelijk aanvaardt dat het complex en moeilijk is, dient de weg zich vanzelf aan.

Van vakmanschap naar meesterschap

Hanteren van complexiteit vraagt om het in stand houden en benutten van diversiteit, om het verbinden van ogenschijnlijke tegenstellingen en om ruimte te bieden aan wat zich aandient. Het vraagt voor een deel om afstand te nemen van instrumenten die je als professional vertrouwd zijn: analyse, oordeel, argumentatie en daadkracht. Niet omdat het de verkeerde instrumenten zijn. Integendeel, het leren hanteren ervan heeft je gebracht tot waar je nu bent.

Je moet alleen de volgende uitdaging aan durven gaan: het vinden van de weg van vakmanschap naar meesterschap. Een weg van minder in plaats van meer. Immers: 'In der Beschränkung zeigt sich der Meister'. Een weg van geduld in plaats van haast. Weten wat je moet doen, maar vooral wat je moet laten. De rust bewaren die hoort bij chaos. De eenvoud hervinden die complexiteit in zich draagt.

Wil jij als manager, projectleider of professional invloed uitoefenen in complexe situaties en wil je samen met mensen van jouw niveau leren hoe je dat het beste kunt doen? Doe dan mee met onze training Invloed in Complexiteit.