

Als veranderingen niet meer maakbaar zijn

WEDERZIJD'S LEREN BIJ STAGNERENDE VERANDERING: EEN HANDELINGSPERSPECTIEF

Veel veranderliteratuur en veranderaanpakken zijn gebaseerd op een beheersmatige wijze van veranderen en op de gedachte dat de organisatie maakbaar is; niet alleen structuren, maar ook gedrag en cultuur worden 'ingevoerd'. Hiernaast staat een toenemende belangstelling voor veranderbenaderingen die gebaseerd zijn op gezamenlijk zoeken en leren. 'Onder' deze veranderbenadering liggen de dagelijkse interacties die voor een belangrijk deel de effectiviteit van veranderprocessen bepalen. Ook in die interacties is vaak sprake van een beheersingsmodel dat ons gedrag aanstuurt. Onze natuurlijke neiging tot eenzijdige beheersing is beschreven door Argyris en sluit aan bij de oude maakbaarheidsgedachte. Hij introduceert als alternatief het 'wederzijds-leren'-model. Een zeer aansprekend voorstel, maar niet eenvoudig in praktijk vol te houden. Dit artikel veronderstelt dat dit te maken heeft met de beperkte instrumentalisering van het wederzijds leren: wat moet je precies doen om het in praktijk te brengen? Dit artikel wil een bijdrage leveren aan die instrumentalisering: een zoekproces naar leidende principes en concrete handvatten. Wederzijds leren als nieuwe maakbaarheid?



Arend Ardon en Nelleke Wassink

Drs. A.J. Ardon is venoot van Holland Consulting Group. BSc. N. Wassink is student arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en stagiaire bij Holland Consulting Group

Inleiding

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw zien wij onder veel managers en hun adviseurs een grote interesse voor dashboards en scorekaarten, zoals de *Business Balanced Scorecard* (Kaplan en Norton, 1992) en de *Human resource scorecard* (Walker en MacDonald, 2001). Deze tendens sluit aan bij de zoektocht naar mogelijkheden om er zicht op te houden dat activiteiten van afdelingen en teams bijdragen aan de gemeenschappelijke strategie van de onderneming. Objectieve metingen geven houvast en laten zien waar corrigerende acties gewenst zijn. Zo houden we grip. Het is de vraag of het toeval is dat er de laatste paar jaar een sterk groeiende behoefte is vanuit het management van veel organisaties om meer proactiviteit, ondernemerschap, innovatie en *ownership* te realiseren. Samen met het management staan we als adviseurs dan voor de vraag hoe we hieraan een

bijdrage kunnen leveren. De plan- of beheersmatige aanpak die ten grondslag ligt aan de scorekaarten, lijkt niet langer te helpen. Sterker, deze lijkt eerder het beschreven gedrag in de weg te staan. Dit vraagt om een andere visie op veranderen. En ander gedrag. De beheersmatige aanpak lijkt kenmerkend te zijn voor de oude maakbaarheid. Niet alleen onze neiging om veranderprocessen als beheersbaar en maakbaar te zien, blijkt stevig verankerd in ons denken, onze neiging om beheersmatig gedrag te vertonen is nog veel hardnekkiger. Chris Argyris (onder andere 1990, 1992, 2000) noemt dit het zogenaamde eenzijdige beheersingsmodel dat als het ware in onze ruggengraat is gezakt en daarmee onze automatische piloot is. Hij beschrijft ook een alternatief, het zogenaamde wederzijdslerenmodel. Wellicht is dit model een uitgangspunt voor de nieuwe maakbaarheid. Hoewel het wederzijdslerenmodel een krachtig perspectief is, leert onze ervaring dat het ontzettend lastig in praktijk is vol te houden. Ook op het M&O-congres van 29 juni 2007 kwam in twee sessies met Argyris de belangrijke vraag naar voren: 'hoe is het wederzijdslerenmodel in de praktijk vol te houden?'. Wij beschrijven hier onze zoektocht die bij deze vraag is gestart.

Allereerst gaan we in op de planmatige aanpak en de situaties waarin deze aanpak effectief blijkt. Vervolgens achterhalen we de oorzaken die de drang naar beheersbaarheid bij leidinggevend en hun adviseurs teweegbrengt. Zowel vanuit antropologisch als gedragskundig perspectief is er een mogelijke verklaring. De antropologische visie richt zich op culturele waarden die het belang van beheersing benadrukken (Kamsteeg en Koot, 2002). Deze visie sluit aan bij de planmatige aanpak. Het gedragskundige perspectief richt zich meer op interacties. Deze visie past bij het eenzijdig beheersingsdenken van Argyris (onder andere 1990, 1992, 2000) en blijkt in de praktijk lastig te veranderen. De focus in dit artikel ligt op het concretiseren van het wederzijdslerenmodel. We gaan op zoek naar de mogelijkheid dit model concreter handen en voeten te geven. We gaan daarbij bij Chris Argyris te rade en kijken hoe hij zijn inzichten zelf in actie hanteert. Bovendien onderzoeken we de bijdragen van enkele auteurs die al bijdroegen aan de concretisering van zijn gedachtegoed (Schwarz, 2002; Noonan, 2007) en bespreken we de inzichten met een aantal collega-organisatieadviseurs. Samen met hen proberen we principes en praktische handvatten in kaart te brengen. Het doel daarmee is niet om het blijvend vast te zetten, want dan zou het snel weer beheersmatig worden, maar om het tijdelijk te kunnen vastzetten en de automatische beheerspiloot (iets langer) te onderdrukken.

1. De klassieke verandermethodiek en haar grenzen

De dagelijkse praktijk in veel organisaties leert dat een niet te onderschatten aantal organisatieveranderingen behoorlijk maakbaar is. Voorbeelden zijn strategische veranderingen, zoals het uitbesteden van werk naar lage lonen landen, het overnemen van een onderneming of het verbreden van de export naar een ander gebied. Ook veranderingen met betrekking tot de organisatiestructuur en systemen zijn maakbaar. 'Op datum x stappen we over op het nieuwe systeem.' Daar is veel communicatie en training aan voorafgegaan, maar het is dan echt zover.

De knop gaat om. Sommigen zullen nog roepen dat ze graag het oude of een ander systeem hadden gehad, maar dat is er nu eenmaal niet (meer). Het is planbaar, maakbaar en als het moet zelfs dwingbaar.

De nadruk in de veranderliteratuur sluit aan op dergelijke veranderingen. De achterliggende gedachte hierbij is dat organisaties maakbaar en beheersbaar zijn. Volgens Werkman (2006) ligt de nadruk bij veel managers bij het planmatig en top-down invoeren van veranderplannen. Deze aanpak is terug te vinden in veel literatuur over veranderingsprocessen. Een goed voorbeeld van een dergelijke aanpak betreft het achtstappenplan van Kotter (Kotter, 2004). De veelgeciteerde Kotter geeft stappen weer als 'creëer een gevoel van urgentie', 'ontwikkel een duidelijke visie', 'communiceer die visie' en 'stimuleer anderen zich ernaar te gedragen'. De stappen die beschreven worden leiden volgens Kotter naar een geslaagde verandering. Deze benadering is naar onze mening sterk gebaseerd op één leidende redenering: het management (al dan niet ondersteund door adviseurs) heeft een plan, moet dat goed communiceren om de mensen mee te krijgen, en heeft urgentie nodig om de druk voldoende op te kunnen voeren, want anders komt niemand in beweging. Deze redenering is gebaseerd op eenzijdige beheersing en kan prima werken bij genoemde systeem- en structuurimplementaties, vaak onder het motto van efficiency en productiviteit. De top initieert een verandering, bijvoorbeeld een nieuwe productielijn, die door de medewerkers uitgevoerd dient te worden. Dit past bij de traditionele manier van veranderen en organiseren; de oude maakbaarheid.

In onze ervaring loopt de eenzijdige beheersing echter vast als het gaat om veranderingen van cultuur, werkwijzen en gedrag. Men praat op grote schaal over niet alleen de implementatie (of invoering) van systemen of structuren, maar ook van prestatimanagement (en dus gedrag), een nieuwe cultuur of zelfs waarden. Hierachter gaat een sterk idee van maakbaarheid schuil. De term 'implementeren' of (nog sterker) 'invoeren' of zelfs 'uitrollen' roept sterke beelden op: het is van buiten naar binnen, we kennen en kunnen het dus niet, we zijn dus onwetend. Het is niet vreemd dat medewerkers zich afwachtend opstellen (*'Ze zullen het wel weten, we wachten maar af'*). En deze afwachtende houding noemen we vanuit managementperspectief doorgaans 'weerstand'. Niet zelden wordt deze houding als een extra rechtvaardiging gezien om prestatimanagement of een andere cultuur 'in te voeren'. In een tijd waarin het gebruikelijk en wenselijk is dat medewerkers precies doen wat de baas hen opdraagt, voldoet het eenzijdige beheersingsmodel prima. Beheersing is effectief in situaties die beheersbaar zijn. Echter een cultuurverandering waarin waarden als proactiviteit en ondernemerschap centraal staan, leent zich niet voor een beheersmatige aanpak met een top-down karakter. Inconsistentie ontstaat wanneer er gepleit wordt voor autonomie, maar tijdens het veranderproces alle activiteiten gecontroleerd worden. En wanneer men pleit voor innovatie, maar bij afwijkende ideeën stevast door de dominante coalitie van het ongelijk overtuigd wordt. Op deze manier worden medewerkers in een reactieve rol geduwd en zal de gewenste proactiviteit en innovatieve houding niet tot uiting komen. Terwijl de leidinggevende aangeeft zelfstandigheid en ondernemerschap belangrijk te achten, stimuleert hij met zijn gedrag reactiviteit en afhankelijkheid. Een circulair proces ontstaat (Ardon, 2006). In dergelijke

gevallen bestaat de kans dat vooropgestelde doelstellingen niet behaald worden. Op dit punt wordt de grens van de maakbare organisatie geraakt. De 'oude maakbaarheid' richt zich op geplande, beheersmatige veranderingen waarin eenzijdige beheersing een centrale rol speelt. De nieuwe tendens in de veranderliteratuur richt zich echter op lerend veranderen, waarbij de mogelijkheid voor alle partijen wordt gecreëerd om zich medeverantwoordelijk te voelen voor de verandering (zie bijvoorbeeld Wierdsma, 2004; Swieringa en Jansen, 2005).

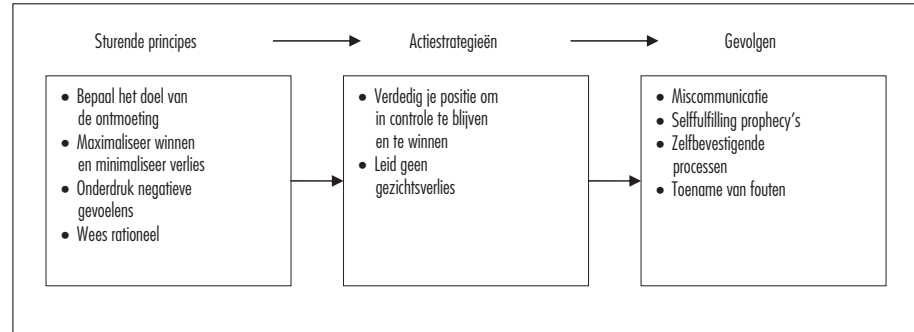
2. Beheersing als faalfactor?

Twee stromingen trachten onze neiging tot eenzijdige beheersing te verklaren. De antropologische leerschool richt zich op cultureel bepaalde waarden, terwijl de interactieve visie de nadruk legt op het feit dat ieder mens, in welke cultuur ook, controle wil hebben.

Vanuit een antropologisch perspectief zijn beheersing en maakbaarheid cultureel en maatschappelijk bepaald zijn sinds de Verlichting (Kamsteeg en Koot, 2002). In onze Westerse samenleving is het concept van beheersing tot een waarde gevormd. Onze manier van kijken wordt gestuurd door een dominant geloof in maakbaarheid en beheersing. Deze visie kan doorgetrokken worden naar het organisatieleven, waar het ook algemeen geaccepteerd is dat organisaties maakbaar zijn en veranderingen kunnen worden ingevoerd vanuit de positie van het eindverantwoordelijke management, al dan niet ondersteund door gespecialiseerde buitenstaanders.

Waar de antropologische visie de nadruk legt op de invloed van tijd en regio, pleit de interactieve visie voor universele cognities die onze neiging tot eenzijdige beheersing bepalen. Volgens Argyris (1990, 2000) geldt deze neiging ongeacht regio, cultuur en sekse. Hij maakt onderscheid tussen praattheorie (*espoused theory*) en gebruikstheorie (*theory-in-use*). Eerstgenoemde theorieën worden manifest wanneer we praten over intenties, wanneer we plannen bespreken of opschrijven. Gebruikstheorieën kunnen worden beschouwd als programma's die ons daadwerkelijke gedrag aansturen en manifest worden 'in actie'. Volgens Argyris zijn onze praattheorieën en gebruikstheorieën vaak niet consistent. Met andere woorden, wat we in de directiekamer bespreken over de te volgen aanpak of het gewenste gedrag, komt vaak niet overeen met wat we doen in bijvoorbeeld een managementbijeenkomst over een veranderproces. Dit geldt in het bijzonder als het spannend wordt. Ons gedrag tijdens de bijeenkomst wordt namelijk gestuurd door onze gebruikstheorie. Volgens Argyris volgt verreweg de meerderheid van de mensen eenzelfde gebruikstheorie, namelijk die van het eenzijdig beheersingsdenken. Hij noemt dit Model I. Model I instrueert individuen eenzijdig te beheersen, te winnen en mensen niet overtuigd te maken. Het zet aan tot overtuigen en overreden en, indien nodig, tot het voorkomen van gezichtsverlies. Of zoals Drukker en Verhaaren (2002) het beschrijven: 'Met name in onveilige situaties vertoont praktisch iedereen gedrag dat neerkomt op: unilaterale controle, willen winnen, gevoelens onderdrukken, niet toetsen van eigen aannames, anderen beoordelen, rationeel zijn.' Het gebruik van het eenzijdige beheersingsmodel houdt leerprocessen tegen en roept defensief gedrag op.

Figuur 1.
Eenzijdig beheersings-
model (Argyris, 1992)



De antropologische visie heeft betrekking op de manier waarop we geneigd zijn veranderingen planmatig en beheersbaar in te richten. De keuzes hieromtrent zijn cognitief en bevinden zich op macroniveau. De interactieve visie heeft betrekking op dagelijkse interacties. Ongeacht de (cognitief bepaalde) veranderaanpak worden deze interacties vaak gestuurd door eenzijdige beheersing en kunnen ze het succes van het veranderingsproces sterk beïnvloeden. De dagelijkse interacties zijn zichtbaar op microniveau. In het vervolg van dit artikel richten wij onze aandacht op het microniveau en in het bijzonder op het alternatief voor het eenzijdige beheersingsmodel: het wederzijdslerenmodel.

3. Wederzijds leren

Het eenzijdige beheersingsmodel komt tot uiting wanneer voorgesteld ondernemerschap tijdens interacties de kop wordt ingedrukt door intensieve controle van activiteiten, moeite van managers om ideeën van medewerkers een kans te geven en de neiging om mensen met een visie die afwijkt van de meerderheid van hun ongelijk te overtuigen. Door onze poging het in de hand te houden, ondermijnen we in interactie (gebruikstheorie) onze voorgestelde strategie (praattheorie). Om deze inconsistenties tussen intenties en gedrag te achterhalen en te wijzigen, pleit Argyris ervoor interacties als uitgangspunt van studie te nemen. De redenering is dat het weinig nut heeft om te blijven praten over intenties en ‘wat we zouden doen als...’ wanneer het gedrag hier niet op aansluit. Gebruikstheorieën blijken echter moeilijk te wijzigen, omdat gebruikstheorieën ‘ingebakken’ zitten in het menselijk brein: *‘It is as if Model I were wired into the human mind’* (Argyris, 2000, p. 6). Een moeilijke opgave dus om de gebruikstheorie (eenzijdig beheersingsmodel) wijzigen.

De heersende principes voor het alternatief, het wederzijdslerenmodel, zijn geldige informatie, vrije en welingelichte keuzes en een interne betrokkenheid bij de keuze. In de praktijk leiden deze principes niet alleen tot het communiceren van de eigen visie, maar ook tot het onderzoeken en publiekelijk testen van die visie. Eigen standpunten worden dus niet voor lief aangenomen, maar kritisch onderzocht en onderworpen aan mogelijke alternatieven. Naast deze actiestrategie bestaat er nog een andere strategie, namelijk het minimaliseren van het voorkomen van gezichtsverlies. Waar we met het eenzijdige beheersingsmodel geneigd

zijn vast te houden aan onze aannames en standpunten en het overreden van de ander, is het wederzijdslerenmodel erop gericht valide informatie op tafel te krijgen om daarmee gezamenlijk de beste aanpak te kiezen. Winnen of verliezen doet er niet toe. Het voorbeeld in kader 1 illustreert de verschillende aanpak bij eenzijdige beheersing en wederzijds leren.

Kader 1.

De verandernoodzaak

In een bijeenkomst tussen een manager met zijn medewerkers spreekt men over de noodzaak tot verandering. Onderstaand twee dialogen.

Eenzijdige beheersing

Manager: We moeten proactiever en ondernemender worden, omdat de markt verandert en we in de toekomst erop kunnen rekenen dat de business op dit vlak zal afnemen.

Medewerker: Maar ik vraag me af of dit echt zo zal gaan. Kijk hoe het in branche x gaat; daar loopt het toch ook anders?

Manager: Maar dat is een andere branche. Je kunt toch niet je kop in het zand steken dat deze ontwikkeling eraan komt?

Dat begrijp je toch ook?

Medewerker (ingetogen): Oké

Centraal in deze aanpak staat abstracte informatie, overtuigen van de eigen zienswijze en toeschrijven van negatieve intenties aan de ander. Dit leidt uiteindelijk tot niet-valide informatie ('oké') en zal weinig bijdragen aan een proactieve houding.

Tweezijdig leren

Manager: Ik heb de volgende gegevens tot mijn beschikking (manager deelt feitelijke informatie over de marktontwikkeling en hoeveelheid nieuwe opdrachten). Ik zie jullie heel weinig met nieuwe marktinitiatieven komen. Ik veronderstel nu dat we daarmee onvoldoende proactief zijn en kansen laten liggen. Zou ik het misschien mis kunnen zien? Hoe zien jullie dat?

Medewerker: Maar ik vraag me af of het zo'n vaart loopt. Kijk hoe het in branche x gaat; daar loopt het toch ook anders?

Manager: Hoe loopt het daar precies? Heb je waardevolle informatie die we zouden kunnen gebruiken bij het bepalen van onze aanpak?

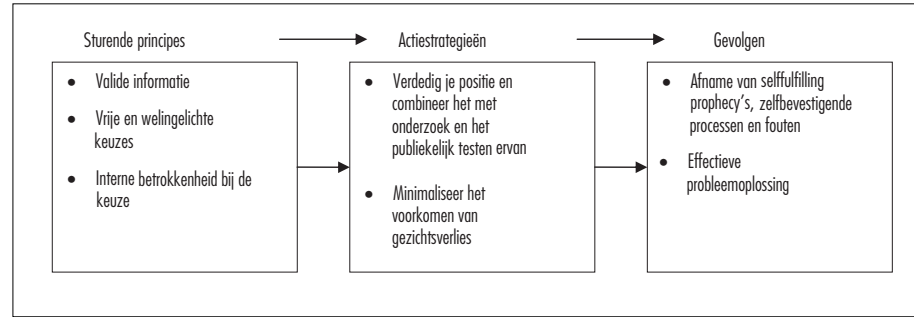
Centraal staat het uitwisselen van valide informatie om daarmee in gezamenlijkheid de beste aanpak te ontwerpen. De manager laat de mogelijkheid open dat hij wezenlijke informatie mist die medewerkers vanuit hun perspectief kunnen inbrengen.

Deze actiestrategieën leiden tot andere effecten dan een eenzijdig beheersingsmodel. Bij eenzijdige beheersing is het risico op selffulfilling prophecy's groot doordat we geneigd zijn naar informatie te zoeken die ons standpunt bevestigt en ons daarnaar te gedragen (bijvoorbeeld, een manager verwacht weerstand, zet zich schrap en creëert daarmee juist weerstand). Bij het wederzijdslerenmodel zijn deze zogenaamde selffulfilling prophecy's niet aanwezig, omdat aannames openlijk worden getest ('*Ik merk dat ik me bij voorbaat schrap zet tegen jullie reactie en houd er rekening mee dat ik een goed gesprek daarmee juist in gevaar breng. Klopt dit?*').

Kortom, waar het eenzijdige beheersingsmodel als centrale vraag hanteert '*hoe houd ik het in de hand?*', gaat het bij wederzijds leren om de vraag '*mis ik iets?*'.

Figuur 2 geeft het wederzijdslerenmodel schematisch weer.

Figuur 2.
Wederzijdslerenmodel
(Argyris, 1992)



Het wederzijdslerenmodel spreekt ons sterk aan als alternatief voor het eenzijdige beheersingsmodel, omdat we in praktijk zien hoe laatstgenoemde verandingsprocessen doet stagneren en leidt tot terugkerende problemen. Wederzijds leren blijkt in actie echter vaak moeilijk vol te houden, in het bijzonder als het spannend wordt.

Om het model 'actionable' te maken, sluiten we aan bij Argyris (1990) die zegt over goed advies: *'The advice should contain the action strategies (e.g. advocate your position in a way that encourages inquiry). Second, it should be accompanied with actual statements that illustrate what you would have to say and do'* (p. 87).

In ons zoekproces beginnen we bij enkele krenten in de pap die we aantreffen in de literatuur, van Argyris zelf en enkele 'volgelingen' die zich in het bijzonder hebben toegelegd zijn gedachtegoed toegankelijker te maken.

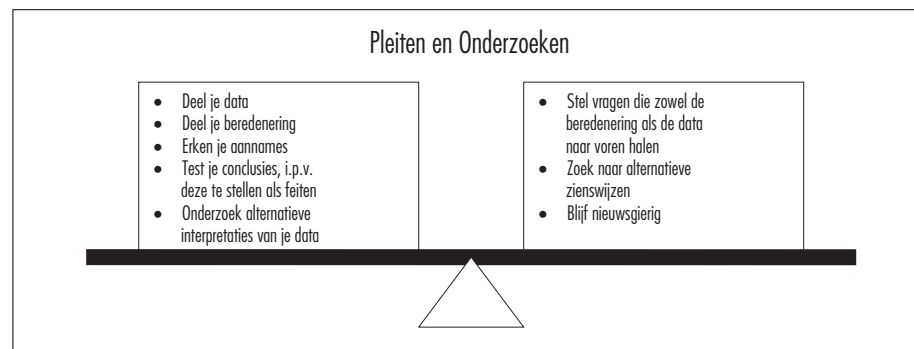
Zelf tracht Argyris met behulp van cases en hulpmiddelen het model toegankelijker te maken. In diverse boeken (bijvoorbeeld 1990, 2000) geeft hij voorbeeldcases die het model concreter maken. Bill Noonan (2007) heeft recentelijk in een prachtige publicatie een drietal steeds terugkerende 'technieken', *Left Hand Column*, de *Ladder of inference* en *Advocacy and Inquiry*, toegankelijk uitgelegd. Hij spreekt in dit kader over *the three tools*, de drie hulpmiddelen. Naar onze mening hebben deze 'hulpmiddelen' wel een verschillend karakter. De *Left Hand Column* is vooral een instrumenteel hulpmiddel. Kritische incidenten worden weergegeven in twee kolommen: in de rechter kolom staan letterlijke dialogen, terwijl in de linker kolom (onuitgesproken) gedachten en gevoelens worden genoteerd. Daarmee wordt dit een instrument dat je bewust inzet om gesprekken achteraf te analyseren op valide informatie die kan worden ingezet ten behoeve van wederzijds leren. De *Ladder of inference* laat zien welke feitelijke informatie mensen gebruiken als basis voor hun redenering, die vervolgens leidt tot conclusies en standpunten. Bovenaan deze ladder staan relatief abstracte conclusies en interpretaties: *'Jullie zijn niet proactief'*. Onderaan de ladder staan de ruwe data. We zijn geneigd conclusies te communiceren, terwijl we beter eerst de ruwe data (valide informatie) en onze redenering openlijk kunnen toetsen: *'Ik zie jullie heel weinig met nieuwe marktinitiatieven komen. Ik denk dat we daarmee onvoldoende proactief zijn en kansen laten liggen. Zou ik het misschien mis kunnen hebben?'* De *Ladder of inference* is een analytisch hulpmiddel dat al tijdens gesprekken, dus in actie, kan worden ingezet om jezelf en anderen te stimuleren

‘van de ladder af te dalen’. Dit betekent dat je zelf de data en redenering deelt waarop je je standpunten en conclusies baseert en ook bij anderen vraagt op basis van welke data en redenering ze tot hun standpunten komen.

Het derde hulpmiddel, *Advocacy and Inquiry*, heeft het minst het karakter van een hulpmiddel. Hier gaat het om de vaardigheden die in interactie bijdragen aan wederzijds leren. In *Advocacy* (pleiten) and *Inquiry* (onderzoeken) liggen de eerste twee hulpmiddelen besloten. Noonan geeft aan dat er een balans gevonden moet worden tussen het pleiten voor eigen standpunten en het onderzoeken van andermans standpunten. Pleiten gaat echter verder dan slechts het naar buiten brengen van je eigen standpunt. Wanneer er productief gepleit wordt, wordt anderen duidelijk gemaakt waar je je data vandaan hebt gehaald, de betekenis die je aan deze data hecht en de conclusie die je hieruit hebt getrokken. Je *Ladder of inference* wordt duidelijk.

Naast het uiten van eigen meningen en de bijbehorende onderbouwing, wordt de balans compleet wanneer er onderzoek wordt gedaan naar de mening van anderen (*inquiry*). Je houdt er rekening mee dat je waardevolle informatie mist. Door vragen te stellen wordt de gesprekspartner uitgenodigd om zijn/haar ladder af te dalen. De kunst bij pleiten en onderzoeken is om een balans te vinden. Mensen zijn geneigd veel te pleiten en weinig te onderzoeken. Zoals blijkt uit figuur 3 slaagt Noonan erin de inzichten van Argyris te concretiseren, door zowel pleiten (ook wel stellen) als onderzoeken in een balans te zetten.

Figuur 3.
Pleiten en onderzoeken
(Noonan, 2007)



Ook Schwarz (2002), een andere auteur die er in slaagt het werk van Argyris toegankelijk te maken, bespreekt technieken die gebaseerd zijn op het werk van Argyris. Evenals Noonan pleit ook Schwarz voor een balans tussen het weergeven van het eigen beeld en het bevragen van andermans beeld. Schwarz geeft dit helder weer: ‘*Make statements, then invite questions and comments*’ (p. 180). De balans tussen *Advocacy* en *Inquiry*, ofwel pleiten en onderzoeken, dient als kader in onze zoektocht om het wederzijdslerenmodel verder te instrumentaliseren. De volgende stap is de actiestrategieën in Noonans schema *actionable* te maken: wat moeten we in praktijk precies zeggen en doen?

4. Leren met Argyris

Op 29 juni 2007 was Chris Argyris in Nederland en te gast op het M&O-congres. Een aantal organisatieprofessionals ging met hem in gesprek. Argyris biedt waardevolle data om de balans van Noonan verder te concretiseren. Uit de voorbeelden blijkt hoe hij steeds op zoek is naar mogelijkheden om anderen te laten leren en zelf te leren: door concrete data uit te wisselen, achterliggende redeneringen en aannames te onderzoeken en alternatieven in kaart te brengen.¹

DEEL JE DATA

Nadat een ander zijn of haar visie heeft toegelicht, reageert Argyris zelden direct. Allereerst vat hij samen wat hij de ander heeft horen zeggen en test of dit juist is. Vaak telt hij hardop, ondersteund met zijn vingers. Zo voorkomt hij een uitwisseling van abstracties.

'Ik hoor je zeggen'

'Ik leid uit jouw verhaal de volgende data af: één ..., twee ... Klopt dit?'

Waar eenzijdige beheersing leidt tot het toedekken van gevoelige of pijnlijke informatie (en daarmee tot het blokkeren van leren) zet het wederzijdslerenmodel juist aan tot delen van valide informatie om daarmee leermogelijkheden te creëren.

DEEL JE REDENERING

Vanuit wederzijds leren sta je oprecht open voor de mogelijkheid dat je data of je redenering onjuist of onvolledig zijn. Daarom toets je ze openlijk. Argyris laat dit op verschillende momenten zien. Typische zinnen die hij gebruikt, zijn:

'Ik denk hardop: zou het zo kunnen zijn dat ...'

'Ik denk dat je Klopt dat?'

'Ik wil een hypothese toetsen ...'

Na een korte toelichting van een case door een van de deelnemers, zegt Argyris:

'Ik wil een hypothese toetsen. Ik veronderstel dat je je comfortabel voelt als je je competent voelt. En dat je competentie in deze situatie wordt uitgedaagd op een manier die je lastig vindt te hanteren. Dus misschien is het zo dat als je je oncomfortabel voelt, je eigenlijk incompetent bent in de situatie. Zou dit zo kunnen zijn?'

Door zijn redenering op zo'n wijze te delen dat deze toetsbaar is, stimuleert hij een gezamenlijk zoek- en leerproces.

ERKEN JE AANNAMES

Tijdens het leergesprek luistert Chris Argyris naar een casus van een van de deelnemers. Zijn reactie:

‘Wanneer ik naar je luister, merk ik dat ik een beeld van je aan het vormen ben. En ik weet dat ik dit beeld moet testen, want misschien klopt het niet. Daarom wil ik dit beeld met je delen zodat jij en anderen kunnen reageren. Het beeld is Klopt dit?’

TEST JE CONCLUSIES, IN PLAATS VAN ZE TE STELLEN ALS FEITEN

Steeds weer komt het er bij wederzijds leren op aan open te staan voor de mogelijkheid dat je conclusies niet juist of onvolledig zijn. Argyris is trouw aan dit uitgangspunt. Nadat hij een conclusie of interpretatie deelt, stelt hij consequent een vraag:

*‘Zou dat het geval kunnen zijn?’
‘Is dat een mogelijkheid?’*

Hetzelfde doet hij met zijn conclusies over het proces. Als hij wil toetsen of zijn verhaal aansluit bij de ander, stelt hij vragen die uitnodigen om aan te geven dat hij niet duidelijk is of niet aansluit bij de ander:

*‘Communiqueer ik?’ en
‘Mis ik je?’*

ONDERZOEK ALTERNATIEVE INTERPRETATIES VAN JE DATA

Na iets uitgelegd te hebben, gebruikt Argyris zinnen die uitnodigen alternatieve interpretaties in kaart te brengen:

*‘Je moet me helpen om dit verder te onderzoeken.’
‘Misschien klopt mijn interpretatie niet.’
‘Hoe weet jij of het waar is wat ik zeg?’
‘Hoe weet ik of het waar is wat ik zeg?’*

Hiermee geeft Argyris aan dat hij bereid is zijn eigen data te onderwerpen aan andere interpretaties. Hij vraagt anderen te helpen met het zoeken naar alternatieven.

STEL VRAGEN DIE ZOWEL DE REDENERING ALS DE DATA NAAR VOREN HALEN

Wederzijds leren vraagt erom valide informatie op tafel te krijgen. Argyris reageert streng op abstracte interpretaties en conclusies. In eerste instantie stelt hij vragen die uitnodigen tot het delen van data en redenering. Als zijn gespreks-

partners niet in staat zijn deze te delen, beëindigt hij het gesprek met de vaststelling dat er niet veel te leren valt van klinische theorieën (zonder concrete data). Typische vragen waarmee hij zijn gesprekspartners uitnodigt concrete data te delen:

‘Kun je een concreet voorbeeld noemen?’
‘Hoe weet ik dat jouw conclusie waar is?’
‘Hoe weet jij dat jouw conclusie waar is?’
‘Kun je me helpen je te geloven? Niet dat ik je niet geloof, maar misschien wil je mij en jezelf helpen.’
‘Hoe zou je dat testen?’

In geval van feedback reageert hij nauwelijks defensief, maar is hij wel dwingend in zijn wens concrete data te delen opdat hij ervan kan leren:

‘Laat me je beter begrijpen. Ik wil ervan leren. Wat deed of zei ik dat ertoe leidt dat jij zulke interpretaties maakt?’

Typische vragen die Argyris stelt om de redenering van de ander op tafel te krijgen:

‘Wat doet je geloven dat ...’
‘Welke theorie gebruik je om tot die conclusie te komen?’

Door deze vragen ‘dwingt’ Argyris zijn gesprekspartner om ‘de ladder af te dalen’ (van abstracte conclusies naar concrete data en bijbehorende redeneringen) en bij te dragen aan wederzijds leren.

ZOEK NAAR ALTERNATIEVE ZIENSWIJZEN

Argyris daagt zijn gesprekspartners uit om los te komen van hun vooringenomen standpunten en assumpties. Hij gebruikt hiervoor verschillende soorten vragen.

‘Zou je ook iets anders kunnen zeggen? Bijvoorbeeld ...’

Een mooie vraag in dit kader is de onderstaande.

‘Ik ga proberen data te vinden om je niet te geloven; wil je me daarbij helpen?’

BLIJF NIEUWSGIERIG

Argyris blijft onderzoeken. Als hij al een tijdje bezig is met een lastige case, zegt hij:

‘Ik probeer echt uit te zoeken hoe de situatie precies verloopt. Kun je me helpen je beter te helpen?’

Alle voorbeelden zijn terug te voeren op een duidelijke rode draad: creëer situ-

aties en voer gesprekken die leiden tot leren. Steeds komen weer dezelfde uitgangspunten terug, zoals samengevat in figuur 4.

Figuur 4.
Eenzijdig beheersen
en wederzijds leren

Eenzijdig beheersen <i>'Hoe houd ik het in de hand?'</i>	Wederzijds leren <i>'Mis ik iets?'</i>
Uitgaan van je eigen standpunten en overtuigingen en je afsluiten van afwijkende informatie.	Ervan uitgaan dat je data en/of redenering onjuist of onvolledig zouden kunnen zijn (en dat je dus kunt leren).
Je gelijk proberen te halen, de ander overtuigen.	Gelijk of ongelijk is niet interessant. Het gaat erom valide informatie uit te wisselen om gezamenlijk de beste richting/aanpak/oplossing te bepalen.
Sprekens in termen van conclusies en abstracties.	Onderzoeken van concrete data die ten grondslag liggen aan de abstracties.
Pijnlijke informatie (gedachten, gevoelens) onbesproken laten om gezichtsverlies te voorkomen en de situatie hanterbaar te houden.	Valide informatie delen vanuit de veronderstelling dat je de ander daarmee de kans geeft te leren.

Zoals uit de omschrijving van tweezijdig leren blijkt, gaat het allereerst om de daadwerkelijke acceptatie dat het niet te doen is om winnen/verliezen, maar om valide informatie op tafel te krijgen, te leren en gezamenlijk de aanpak te kiezen die het best is. Dit overstijgt alle gesprekstechnieken die tweezijdig leren ondersteunen. Zeker als het spannend is, ligt hier de moeilijkheid.

In het leergesprek stelt Argyris iedere (onbewuste) poging om leerervaringen te omzeilen aan de kaak. Zo illustreert hij hoe gemakkelijk we terugvallen op een eenzijdig beheersingsmodel. Drie korte voorbeelden passeren nu de revue.

- Als een gesprekspartner aangeeft dat hij bij een kritische cliënt tegen zijn zin steeds terugvalt op eenzijdige beheersing, vraagt een ander of hij wel zijn doelen bereikt, omdat het daarom uiteindelijk gaat. Argyris grijpt onmiddellijk in: *'Waarom vraag je dat? Je biedt hem een gemakkelijke ontsnappingsroute om niet te leren. Is dat wat je wilt?'*
- Tijdens het gesprek gaat het erom je comfortabel te voelen in spannende gesprekken. Argyris veegt daar de vloer mee aan: *'Hoe wil je je comfortabel voelen en toch leren? Dat is hetzelfde als de student die chirurg wil worden, maar geen bloed wil zien.'*
- De gesprekspartners stellen als procedure voor tijdens het gesprek twee minuten stilte in te bouwen voor reflectie. Deze offline reflectie bevalt Argyris niet. Hij pleit voor online reflectie (hardop denken): *'Het gaat niet alleen om beschrijvingen van wat er in je omgaat, maar ook om de causale onderbouwing. Het denkproces voorafgaand aan de uitgesproken woorden is essentieel. Anders gaan we in conclusies spreken.'*

Leren vraagt reflectie. Op verzoek vat Chris Argyris samen hoe hij reflecteert in actie:

‘Ik heb een theorie. Ik luister naar wat de persoon zegt en ik vraag me af wat hij doet: heeft hij attributies, maakt hij evaluaties, hoe goed illustreert hij die (niet zo goed), dan vraag ik of hij een illustratie kan geven, waarbij ik continu de validiteit test van wat hij zegt en doet én van wat ik zeg en doe. En dit vraagt veel oefening.’

5. Wederzijds leren in de praktijk

Samen met veel andere organisatieprofessionals proberen wij zijn gedachtegoed en vooral de concrete uitwerking daarvan in praktijk te brengen. Met enkele deelnemers² aan het gesprek met Argyris praten we na.

Gezamenlijk stellen we vast niet continu met tweezijdig leren bezig te zijn. In ongeveer 75 procent van de situaties kunnen we prima met eenzijdige beheersing uit de voeten. De kunst is om over te schakelen als we merken dat we met eenzijdige beheersing niet verder komen, als we vastlopen of in kringetjes rondraaien. We merken dat we dit het moeilijkst vinden wanneer er sprake is van een bedreigende of intimiderende situatie. Als het ons lukt om online bewust te zijn van wat er gebeurt en enige (professionele) afstand te nemen, slagen we het best in het hanteren van een tweezijdiglerenmodel. Het blijkt dat we allen gebruikmaken van ‘tussenzinnen’ of ‘overgangszinnen’ (zie figuur 5).

Figuur 5.

Overgangs- of tussenzinnen

- Ik zit nou wel te drammen, maar hier schieten we ook niks mee op. Ik kan er beter mee ophouden. Zullen we het op een andere manier proberen?
- Kun je me helpen jou beter te helpen?
- Helpt dit, wat ik nu aan het doen ben?
- We komen niet verder, het loopt vast.
- Ik weet het zelf even niet.
- Ik ben jou aan het overtuigen en jij gaat tegenhangen. Dat gaat niet helpen.

Deze zinnen zijn handig om een defensief gesprek een andere wending te geven. Vervolgens zijn er vele zinnen bruikbaar, maar één vraag kun je in veel situaties stellen:

‘Wat doe ik waardoor jij zo reageert?’

Niet alleen overgangszinnen zijn volgens de adviseurs bruikbaar. Een vereiste om het wederzijdslerenmodel toe te passen is kritische zelfreflectie. Je moet de drang naar een gevoel van comfort loslaten en bereid zijn om geconfronteerd te worden. Ook het kritisch analyseren van de eigen standpunten en de eigen valkuilen behoort tot dit proces. Dit is veel lastiger dan de technieken. Ernst Drukker, zelf ervaren praktijkonderzoeker van Argyris' werk (bijvoorbeeld Drukker, 1999), maakt een vergelijking met zijn vioolstudie:

‘Als je wilt leren vioolspelen, ligt alles helemaal aan jou. Als het vals klinkt, kun je niets en niemand de schuld geven. En je kunt alleen maar beter worden door zelf heel hard te oefenen.’

Figuur 6.
Samenvatting van de
opbrengst tot nu toe

<p>Uitgangspunten wederzijds leren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ervan uitgaan dat je data en/of redenering onjuist of onvolledig zouden kunnen zijn (en dat je dus kunt leren). • Gelijk of ongelijk is niet interessant. Het gaat erom valide informatie uit te wisselen om gezamenlijk de beste richting/ aanpak/oplossing te bepalen. • Onderzoeken van concrete data die ten grondslag liggen aan de abstracties. • Valide informatie delen vanuit de veronderstelling dat je de ander daarmee de kans geeft te leren. 	
<p>Wanneer stap je over van het eenzijdige beheersingsmodel naar het wederzijdslerenmodel?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als het eenzijdige beheersingsmodel niet meer werkt. • Als je je bewust bent van de ineffectieve communicatie. • Als er problemen steeds terugkeren en wanneer je in cirkeltjes blijft draaien. 	<p>Hoe stap je over?</p> <p><i>Overgangszinnen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik zit nou wel te drammen, maar hier schieten we ook niks mee op. Ik kan er beter mee ophouden. Zullen we het op een andere manier proberen? • Kun je me helpen jou beter te helpen? • Helpt dit, wat ik nu aan het doen ben? • Ik ben jou aan het overtuigen en jij gaat tegen hangen. Dat gaat niet helpen.
<p>Hoe houd je het wederzijdslerenmodel vast?</p>	
<p>Pleiten</p> <p><i>Deel je data</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ik hoor je zeggen... – Ik leid uit jouw verhaal de volgende data af: één, twee – Klopt dit? <p><i>Deel je redenering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ik denk hardop: zou het zo kunnen zijn dat ... – Ik wil een hypothese toetsen ... <p><i>Erken je aannames</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wanneer ik naar je luister, merk ik dat ik een beeld aan het vormen ben. En ik weet dat ik dit beeld moet testen, want misschien klopt het niet. Het beeld is dat... Klopt dit? <p><i>Test je conclusies, in plaats van ze te stellen als feiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Zou dat het geval kunnen zijn? – Klopt het dat...? <p><i>Onderzoek alternatieve interpretaties van je data</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Je moet me helpen om dit verder te onderzoeken. – Hoe weet ik of het waar is wat ik zeg? 	<p>Onderzoeken</p> <p><i>Stel vragen die zowel de redenering als de data naar voren halen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kun je dit illustreren? – Kun je me helpen je te geloven? – Ik heb meer data nodig om je te geloven. – Kun je een concreet voorbeeld noemen? – Wat deed of zei ik dat ertoe leidt dat jij zulke interpretaties maakt? – Waarom denk je dat ...? <p><i>Zoek naar alternatieve zienswijzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Zou je ook iets anders kunnen zeggen? Bijv... – Ik ga proberen data te vinden om je niet te geloven; help mij daar eens bij. <p><i>Blijf nieuwsgierig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ik probeer echt uit te zoeken hoe de situatie precies verloopt. Kun je me helpen je beter te helpen? – Kun je hier wat meer over vertellen? – Wat bedoel je wanneer je zegt...?

6. De oogst tot nu toe

We maken een pas op de plaats in onze zoektocht en kijken wat deze tot nu toe heeft opgeleverd. Het tweezijdiglerenmodel is concreter geworden. Figuur 6 geeft een samenvatting van de opbrengst.

7. Beperkingen wederzijds leren

Hoewel de theorie van Chris Argyris ons veel inzicht kan verschaffen, zijn er ook beperkingen. Een tweetal beperkingen lichten wij hier toe. Allereerst kent de theorie een erg cognitieve focus. Er is weinig aandacht voor emoties en het lijkt alsof Argyris uitgaat van de rationaliteit van mensen (De Man, 2003). Zo zouden mensen rationele discussies hebben over motieven, doelen en middelen. Als de emoties opspelen, lijkt dit erg optimistisch. Ten tweede, wederzijds leren veronderstelt een relatief gelijkwaardige positie die in veel hiërarchische organisaties niet aan de orde is. Overigens pleit Argyris (1984, 1990) er om deze reden voor altijd te beginnen bij de top: als leidinggevenden niet in gedrag uiting geven aan het wederzijdslerenmodel, kun je het ook niet van hun medewerkers verwachten. Tot slot richt Argyris zich voornamelijk op interpersoonlijke verhoudingen. Hoewel hij het over de 'lerende organisatie' heeft, wordt over organisatieniveau maar weinig vermeld (De Man, 2003). Volgens De Man zijn er ook concepten nodig die expliciet op het niveau van de organisatie liggen. Zo is cultuur een concept dat niet alleen zichtbaar wordt tussen twee individuen, maar ook tot uiting komt op organisatieniveau. Aanvullende overwegingen bij Argyris' werk zijn te vinden in bijvoorbeeld De Man (2003) en Van de Vliert (1977). Laatstgenoemde stelt vragen bij de uitvoerbaarheid en consistentie van de sturende principes, valide informatie, vrije keuze en interne betrokkenheid.

8. De nieuwe maakbaarheid

Met de oude maakbaarheid is niets mis. Voorspelbare en lineaire veranderingen zijn beheersbaar en maakbaar. Structuren en systemen kunnen volgens plan worden ingevoerd. Maar soms halen we onze doelen niet als we het beheersbaar en maakbaar proberen te houden. Als we te maken hebben met minder voorspelbare veranderingen waar verschillende visies aan de orde zijn, waar menselijke betrokkenheid in het gedrag is, waar het gaat om gedrag en samenwerking. In dit soort situaties kunnen we proberen het in de hand te houden, onze visie overeind te houden, de druk op te voeren en de moeilijke punten onbespreekbaar te maken, maar daarmee duwen we de problemen alleen maar ondergronds. Door onze ogen ervoor te sluiten verdwijnen ze niet. Hier raken we de grenzen van de oude maakbaarheid en loopt het vast. Om het weer los te krijgen, hebben we een ander model nodig. Een model dat ons helpt samen te leren waarom het vastloopt en hoe het anders kan. Een model waarin het niet gaat om gelijk krijgen,

maar om resultaten te halen. Het wederzijdslerenmodel als nieuwe maakbaarheid.

Met onze zoektocht willen we het wederzijdslerenmodel toegankelijker maken. Ondanks de oogst in figuur 6 is de zoektocht nog niet klaar. De belangrijkste sleutel ligt waarschijnlijk in ons eigen vermogen om echt te accepteren dat onze data of interpretaties misschien onjuist of onvolledig zijn. Of missen we misschien iets?

Noten

1. Onze dank gaat uit naar Gertjan de Groot voor het beschikbaar stellen van de door hem gemaakte gespreksopnames, die als basis dienden voor deze paragraaf. Hij publiceerde hierover met Gertjan Schuiling twee artikelen (2007, 2008).
2. Onze dank gaat uit naar Ernst Drukker, Erica Koch en Gertjan de Groot, met wie we mooie leergesprekken hadden.

Literatuur

- Ardon, A.J. – Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen. – In: *M&O : tijdschrift voor Management en Organisatie* (2006) 6 (november-december) p. 5-23
- Argyris, C. – *Flawed advice and the management trap : how managers can know when they're getting good advice en when they're not.* – Oxford : Oxford University Press, 2000
- Argyris, C. – *On organizational learning.* – Cambridge, Mass. : Blackwell Publishers, 1992
- Argyris, C. – *Overcoming organizational defenses : facilitating organizational learning.* – Boston : Allyn and Bacon, 1990
- Argyris, C., en D. Schön – *Theory in practice.* – San Francisco : Jossey-Bass, 1974
- Boonstra, J.J. (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning.* – Chichester : John Wiley & Sons, 2004
- Drukker, E.L. – Action Science – die Wissenschaft von der Action. – In: O. Donnerberg (ed.) – *Action Learning.* – Stuttgart : Klett-Cotta, 1999
- Drukker, E.L., en F. Verhaaren – Adviseren is een voortdurende intake (part 1). – In: *Management consultant magazine* (2002) 5-6 p. 36-39
- Drukker, E.L., en F. Verhaaren – Adviseren is een voortdurende intake (part 2). – In: *Management consultant magazine* (2002) 7-8 p. 36-39
- Groot, G. de, en G. Schuiling – In gesprek met Chris Argyris : wat we zeggen en wat we doen... – In: *Opleiding en ontwikkeling* (2008) 1-2 (januari-februari) p. 28-31
- Groot, G. de, en G. Schuiling – Waarom creëren we geen productieve cultuur? : in gesprek met Chris Argyris.- In: *Management en consulting* (2007) 6 p. 17-19

- Kamsteeg, F.H., en W. Koot – De weerbaarheid van het beheersingsdenken : over het geloof in de ‘stuurbaarheid’ van sociale cohesie. – In: T. Jaspers en J. Outshoorn (ed.) – *De bindende werking van concepten : reflecties over participatie, binding en betrokkenheid in opvoeding en onderwijs, arbeid en zorg.* – Amsterdam : Aksant, 2002. – p. 137-178
- Kaplan, R.S., en D.P. Norton – The balanced scorecard : measures that drive performance. – In: *Harvard Business Review* (1992) (januari-februari)
- Kotter J.P. – *Leading change* – Boston : Harvard Business School Press, 2004
- Man, H. de – Defensief gedrag in organisaties doorbreken. – In: *M&O : tijdschrift voor Management en Organisatie* (2003) 2 (maart-april) p.5-15
- Noonan, W.R. – *Discussing the undiscussable : a guide to overcoming defensive routines in the workplace.* – San Francisco : Jossey-Bass, 2007
- Schwarz, R, M. – *The Skilled Facilitator.* – San Francisco : Jossey-Bass, 2002
- Swieringa, J., en J. Jansen – *Gedoe komt er toch : zin en onzin van organisatieverandering.* – Schiedam : Scriptum, 2005
- Vliert, E. van de – Inconsistencies in the Argyris Intervention Theory. – In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 13 (1977) 4 p 557-564
- Walker, G., en J.R. MacDonald – Designing and implementing an HR scorecard. – In: *Human Resource Management* 40 (2001) 4 p. 365-377
- Werkman, R.A. – *Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren.* – Amsterdam : Universiteit van Amsterdam, 2006. – (Dissertatie)
- Wierdsma, A. – Beyond Implementation. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning.* – Chichester : John Wiley & Sons, 2004.