

Het ambacht van Argyris

Over leren in organisaties

Ina Ahuis en Paul Kloosterboer

Chris Argyris is een van de grondleggers van het denken over leren in en over organisaties. Zijn concepten van single-loop en double-loop learning zijn evergreens in de theorievorming rond leren en veranderen. Hetzelfde geldt voor vele andere van zijn concepten, zoals defensieve routines, skilled incompetence, espoused theory, theory-in-use en de ladder of inference. Argyris ontrafelt hoe we onszelf nog altijd massaal saboteren in ons potentieel om te leren en ontwikkelen in ons werk. Via sociaal wenselijke praattheorie verhullen we de doe-theorie ofwel de werkelijke logica achter ons handelen. Deze is veelal gericht op eenzijdige controle op de situatie, eigen voordeel en het beperken van gezichtsverlies. Voor Argyris was deze blokkade voor leren een ondraaglijk onrecht. Gedurende zijn lange professionele loopbaan was hij een onvermoeibaar pleitbezorger van de zogenaamde model II-dialoog, met valide informatie, vrije en geïnformeerde keuze en intern commitment als bepalende waarden. De auteurs concluderen dat, in het licht van de huidige vloeibare en veeleisende tijden en onze onvermijdelijke menselijke beperkingen, Argyris' theorie en ambacht nog altijd dienen als robuust anker en toetssteen om te leren over de waarachtigheid en verantwoordelijkheid van het eigen handelen.

Inleiding

Chris Argyris (1923-2013) is een van de 'founding fathers' van het concept organisatie-leren. Zijn begrippen 'single-loop learning' en 'double-loop learning' zijn evergreens in de theorievorming over leren en veranderen in organisaties, evenals begrippen als 'defensive routines', 'skilled incompetence', 'espoused theory', 'theory-in-use' en de 'ladder of inference'. Hij liet zien hoe we onszelf nog altijd massaal saboteren in ons vermogen te leren en ontwikkelen in ons werk. Terwijl leren iets is dat volgens Argyris in deze tijd juist meer dan ooit nodig is. Zijn inbreng is onverminderd actueel gebleken en helpt ons onze relaties in het werk en daarbuiten daadwerkelijk betekenisvoller te maken.

In deze bijdrage zetten we de belangrijkste begrippen nog eens uiteen, op een actuele en toegankelijke wijze. Daarnaast plaatsen we zijn bijdragen in een bredere context van filosofische grondslagen, aanvullende en kritische reflecties van vak – en tijdgeno-

ten, leren te leren, lerend leiderschap en lidmaatschap. Voorts schetsen we onze eigen bevindingen in het werken met zijn benadering.

Accepted cheating game

‘Het zal je misschien verbazen, maar het gaat mij om rechtvaardigheid’, antwoordde Argyris op de vraag van Adrie van den Berge wat hem op tachtigjarige leeftijd dreef tot onverminderd werken en publiceren. ‘Ik probeer bij te dragen aan het creëren van situaties waar mensen in vrijheid kunnen kiezen’ (Van den Berge, 2003). We verplaatsen ons even naar het einde van de Tweede Wereldoorlog. Argyris heeft zijn laatste werkdag bij het Army Signal Corps te Chicago, een legeronderdeel dat communicatie- en informatiesystemen ontwikkelt. Een informele leider in zijn groep komt zijn kantoor binnen met een sleep collega’s in haar kielzog. Onder het overhandigen van cadeautjes vertelt ze hem hoe prettig het was om met hem te werken. Ze wenst hem veel geluk in zijn verdere leven en geeft hem een flinke knuffel. ‘Dat was een heel plezierige en vleierende ervaring’, vertelde Argyris (Ansink & Spaninks, 2013).

Weer in New Jersey, zijn geboorteplaats, merkt Argyris echter dat mensen hem een stuk minder waarderen dan in zijn legerjaren. Als een sollicitatiegesprek hem opnieuw in Chicago brengt, zoekt hij zijn opvolger bij het Signal Corps op. Argyris vraagt hoe het werkelijk was om voor hem te werken. ‘Hij antwoordde: “Wil je dat echt weten?” Waarna hij vertelde hoe veeleisend en autocratisch ik wel niet was en hoe moeilijk het was om mij als baas te hebben’, aldus Argyris. Terwijl hij deze onverwachte informatie probeert te verwerken, komt de groepsleider voorbij die hem eerder zo warm had bedankt. Argyris vraagt haar of zij zich in het oordeel van zijn opvolger herkent. Na een korte aarzeling beaamt ze dit. ‘Ik wierp tegen dat ze me had omhelsd en gekust, omdat ze het zo fijn had gevonden om voor me te werken. “Tja,” zei ze, “we waren blij te hebben bijgedragen aan de goede afloop van de oorlog. Maar we waren vooral blij om jou te zien vertrekken.” Het voorval was weliswaar pijnlijk, maar bood een enorme gelegenheid om te leren’, zegt Argyris. ‘Het is een reden waarom ik mijn carrière heb gewijd aan de vraag waarom mensen denken dat ze in een organisatorische omgeving niet oprecht kunnen zijn.’

Dit verschijnsel van intercollegiale onoprechtheid noemt Argyris het ‘accepted cheating game’ (Ardon, 2009). Het komt erop neer dat we dagelijks collega’s van alles horen vertellen over hun werkpraktijk. Door de bank genomen is dit positief gekleurd. Tegelijk zien we die collega dingen doen of laten die we minder kunnen waarderen. Of de non-verbale signalen in een gesprek stemmen niet overeen met de gesproken woorden. We signaleren dus een inconsistentie tussen wat we de collega horen zeggen en wat we zelf zien. En daar hebben we zo onze gedachten bij. Die uiten we echter niet. We willen hem of haar gezichtsverlies besparen, vanuit een welbegrepen eigenbelang: ‘Je moet morgen toch ook weer met elkaar verder’, ‘Wie kaatst kan de bal verwachten, dus ik kijk wel uit’, en: ‘Kom ik niet aan jou, dan kom jij niet aan mij.’ Zo ontstaat er dus ook

Figuur 1 Een 'accepted cheating game' (tekening: Barbara Stok; tekst: Ina Ahuis).



een inconsistentie tussen wat we zelf in stilte denken en wat we hardop uitspreken. En daarmee is de accepted cheating game een collegiale coproductie geworden.

Het is dit aspect, dat in zoveel organisaties de gewoonste zaak van de wereld is, waarom wij Chris Argyris als onze tijdloze held hebben gekozen. Argyris weigert een dergelijke poppenkast te accepteren en heeft het tot zijn levenswerk gemaakt om mensen te laten zien hoeveel er valt te ontdekken en ontwikkelen als je de moed hebt tevoorschijn te komen met je ware gedachten en gevoelens. Dat is wat wij zelf ook dagelijks proberen, met vallen en opstaan, staande op de schouders van deze intellectuele reus.

Argyris en Aristoteles

Volgens Argyris heeft elk mens (onbewust) een heel stelsel van aannames over oorzaak-gevolgrelaties in de werkelijkheid in zijn hoofd. Hij noemt dit een 'theory-of-action' oftewel een handelingstheorie. 'Niemand is niet-theoretisch', zei Argyris eens in een interview, 'zelfs niet de meest praktische mensen die zeggen niks met theorie te hebben.' Verder zijn er volgens hem twee soorten handelingstheorieën. Wat we naar voren brengen om ons gedrag te verklaren of rechtvaardigen, noemt hij de 'espoused theory' ofwel praattheorie. De theorie die ondertussen in werkelijkheid ons gedrag stuurt, noemt hij de 'theory-in-use' ofwel doe-theorie (Argyris & Schön, 1996).

Hoezo praat- en doe-theorie en waarom niet gewoon praten en doen? Het antwoord vergt een uitstapje naar de oude Griekse filosofen. Plato had weinig fiducia in het waarnemingsvermogen van de mens. Het is alsof we met zijn allen in een grot zitten, met achter ons een groot vuur en poppenspelers. We kijken naar de bewegende schaduwen op de muur, alsof dat de werkelijkheid is. En we nemen elkaar zelfs de maat wie die schijnwerkelijkheid het beste begrijpt, volgens Plato. In tegenstelling tot Plato, vertrouwde zijn leerling Aristoteles wel op de zintuiglijke waarneming. Sterker nog, hij vond het essentieel eerst de werkelijkheid zo nauwkeurig mogelijk waar te nemen en vervolgens te beschrijven hoe de dingen gaan, om je op basis daarvan af te vragen waarom de dingen gaan zoals ze gaan. De verschillen, misverstanden en conflicten in de wereld komen, wat Aristoteles betreft niet zozeer voort uit de waarnemingen zelf, maar uit de verschillende

oorzaak-gevolgrelaties die mensen leggen tussen hun waarnemingen. Zo introduceerde Aristoteles dus al vijftienghonderd jaar geleden het concept van de handelingstheorie, alleen nog zonder het zo te noemen (Aristoteles, 1999).

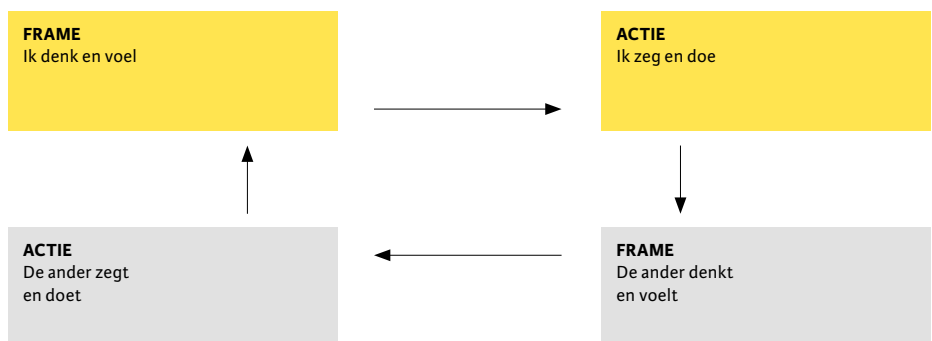
Het is volgens Argyris niet de praat- maar de doe-theorie die gedrag stuurt. Het valt echter niet mee daar goed zicht op te krijgen. Onze doe-theorie is goedgevoel onbewust en zo kunnen we gemakkelijk in de verleiding raken in onze eigen praat-theorie te geloven. Met als voordelen dat het een schijn van controle geeft en iedereen gezichtsverlies bespaart. Bij problemen blijven we echter meer van hetzelfde produceren en kunnen we maar weinig leren over onszelf en de wereld. Wat houdt dit improductieve patroon in stand en hoe is het te doorbreken?

Defensieve routines

Met onze aannames over oorzaak-gevolgrelaties verzinnen we als het ware een verhaal dat we aan onszelf vertellen en geloven. Voortbouwend op McLain Smith (2011), die nauw samenwerkte met Argyris, noemen we dit verhaal – onze doe-theorie – ook wel een frame. Met dit frame definiëren we meer of minder bewust de relatie met de ander en wat ons daarin daarom te doen staat. Ons doen en laten heeft echter ook weer effect op de ander en zo ontstaan circulaire patronen (zie figuur 2) die grote effecten hebben op de productiviteit van onze samenwerking (Ahuis, 2019).

Deze patronen bestaan zowel op individueel niveau als op groepsniveau. Denk aan frames over en weer tussen management en medewerkers, staf en lijn, tussen ontwerpafdeling en salesafdeling of tussen de afdelingen beleid en uitvoering. Argyris ontdekte dat onze frames en acties in situaties die we als lastig ervaren een defensief karakter krijgen (Argyris, 1990). Hij noemde dit model I. We ervaren spanning en ongemak, en willen voorkomen dat de situatie uit de hand loopt en dat we gezichtsverlies oplopen. In onze ijver om onszelf en de ander te beschermen, raken we gevangen in verhalen die in onze beleving bijzonder logisch klinken, terwijl we de situatie alleen vanuit ons eigen perspectief en dus eenzijdig beschouwen.

Figuur 2 **Patroon in denken en doen (naar McLain Smith, 2011).**

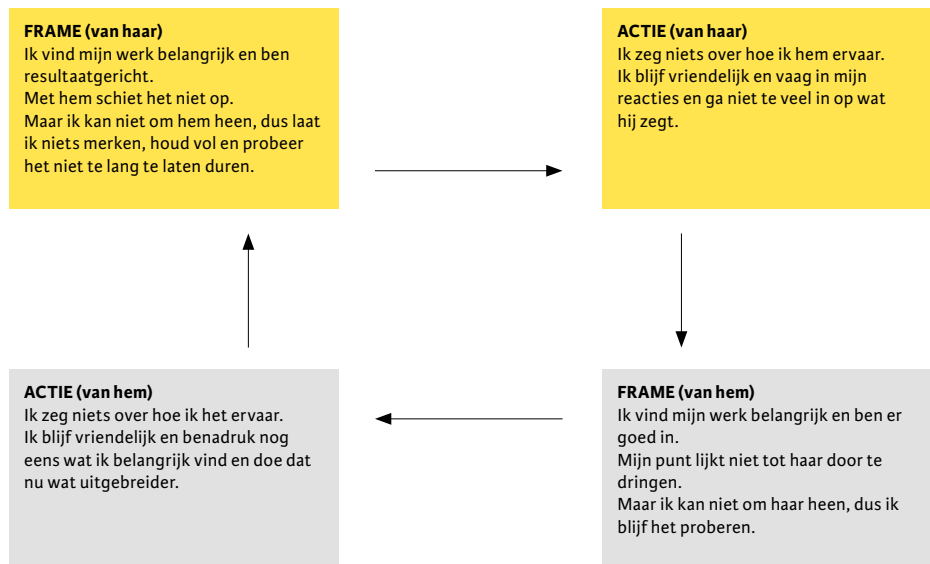


Vanuit deze eenzijdige frames hebben we gedragsrepertoire ontwikkeld dat ons moet helpen te krijgen wat we hebben willen. We verdiepen ons niet in de ander, maar proberen gelijk te krijgen door de ander te overtuigen; als dat niet direct lukt, gaan we aandringen en stellen we suggestieve vragen of 'hang yourself questions'. We gaan gevoelige kwesties vermijden, de ander pleasen en we blijven vaag over wat we zelf vinden.

Tabel 1 geeft een overzicht van veelvoorkomende strategieën die we inzetten om onszelf te beschermen in ongemakkelijke situaties.

Tabel 1 Beschermingsstrategieën (Ardon, 2011).

<p>Committerstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als je onder druk gezet wordt. • Je zegt ja, ongeacht of je dat wilt. • 'Oké, ik doe mee.'
<p>Negeerstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als je dingen ziet die je moeilijk te hanteren vindt (zoals collega's die zich niet echt committeren). • Je onderzoekt dit niet, maar voert de druk op. • 'Laten we ons wel aan de afspraken houden.'
<p>Ontkenstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als de situatie bedreigend of ongemakkelijk wordt. • Ontken het probleem. • 'Op mijn afdeling zijn geen problemen.'
<p>Terugtrekstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als we moeilijkheden ervaren in de communicatie. • Maak dit niet bespreekbaar, trek je terug of bespreek dit met gelijkgestemden. • 'Hoe kan ik hun weerstand doorbreken?'
<p>Afschuifstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als je aanpak niet effectief is. • Beschuldig de omstandigheden of anderen. • 'Medewerkers willen gewoon niet veranderen. Managers willen gewoon niet luisteren.'
<p>Relativeerstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is. • Relativeer het probleem zodat het weer hanteerbaar is. • 'We moeten het niet erger maken dan het is.'
<p>Wij-strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als er verschillen zijn die in de weg zitten. • Bedek de verschillen door te spreken in termen van 'wij'. • 'We moeten onze verantwoordelijkheid nemen.'
<p>Distantieerstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als het gesprek te dichtbij komt. • Verander van onderwerp en houd het abstract. • 'Het ontbreekt in onze organisatie aan een proactieve cultuur.'
<p>Non-interventiestrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als de ander ineffectief is. • Maak de ineffectiviteit van de ander niet bespreekbaar, zodat hij dat bij jou ook niet gaat doen. • 'Ik weet dat hij het erg druk heeft, dus ik kan het hem niet kwalijk nemen dat hij zich niet aan de afspraak heeft gehouden.'
<p>Humorstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is. • Maak een grap en verander van onderwerp. • 'Je kunt het niet helpen, je komt nu eenmaal uit het noorden.'

Figuur 3. **Improductieve samenwerking.**

Vanuit deze beschermingsstrategieën zit onze energie in het volhouden van ons eigen verhaal en zijn we meer bezig met zelfbehoud dan met het oplossen van vraagstukken. We krijgen tunnelvisies en zijn niet of nauwelijks in staat te leren. Zo zou in het stripverhaaltje in figuur 1 het patroon in denken en doen er uit kunnen zien als in figuur 3.

De samenwerking komt vast te zitten, er wordt niets geleerd en de werkrelatie wordt er niet beter op. Onbewust doen we precies datgene waarmee we de ander aanzetten tot het gedrag waar we last van hebben. Zo creëren we selffulfilling prophecies en dreigen de eenzijdige frames werkelijkheid te worden. Onbedoeld dragen we er zo zelf aan bij dat we daar komen waar we niet willen zijn. Argyris noemde deze manier van beschermen dan ook 'skilled incompetence' en legt uit: 'Skilled communicators may also be good at covering up real problems' (Argyris, 1986). En in zijn klassiek geworden artikel 'Teaching smart people how to learn' legt hij de paradox uit dat juist slimme mensen hier vaak last van hebben (Argyris, 1991).

Professionals hebben veel geïnvesteerd in het verwerven van hun kennis en van manieren om succesvol te zijn. Vanuit hun frames hebben ze binnen hun vakgebied vaak gelijk en aan een half woord genoeg. Als ervaren schakers denken ze daarbij razendsnel in patronen vooruit. Voorts is hun aspiratieniveau hoog: je wilt goed zijn in je vak en erkenning voor al die investering. Je identiteit als professional staat op het spel. Zo hebben professionals niet alleen de reputatie slim te zijn, maar hebben zij ook veel te verliezen en dus veel te beschermen. Daar zijn ze dan ook erg goed in. Maar daardoor is ook het heel lastig te twijfelen aan eigen aannames en redeneringen en staan professionals daarmee hun eigen leren in de weg, aldus Argyris.

Leren in het werk

Argyris leert ons dat we improductieve samenwerking kunnen verbeteren door niet alleen te kijken naar de situatie (single-loop learning) maar ook naar het denken dat de situatie veroorzaakt (double-loop learning). Argyris moedigt ons aan ons bewust te worden van onze aannames. En hij daagt ons uit de oorzaak-gevolgrelaties die we als waarheid zien, onder de loep te nemen. Hij wijst ons op onze blinde vlekken. We weten wel wat we zelf proberen en waar we zelf tegenaan lopen, maar we weten niet wat de ander probeert en waar deze tegenaan loopt. We weten een hoop niet!

Argyris biedt tevens instrumenten die ons kunnen helpen meer bewust te zijn van de eenzijdige frames die ons sturen. Een van die instrumenten is de 'left hand column'-methode die hij samen met zijn collega Donald Schön ontwikkelde (Argyris, 1990). In deze methode beschrijf je een gesprek dat je als lastig hebt ervaren. Je verdeelt een vel in twee kolommen, waarbij je in de rechterkolom zo letterlijk mogelijk het gesprek tussen jou en de ander beschrijft en in de linkerkolom zo letterlijk mogelijk de gedachten en gevoelens die je had op verschillende momenten in het gesprek.

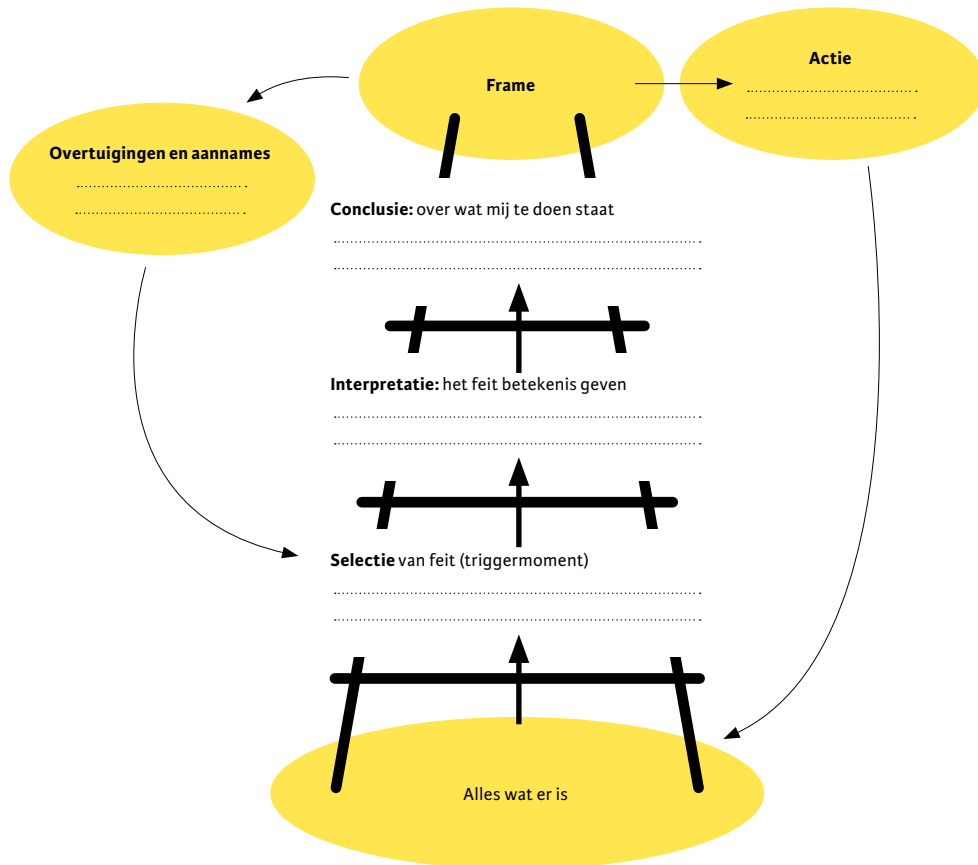
De kern van de oefening is om inconsistenties op te sporen tussen de linker- en de rechterkolom: wat heb ik wel gedacht maar niet benoemd, waardoor ik zelf heb bijgedragen aan een misverstand of conflict? Wat heb ik in plaats daarvan wel gezegd, waardoor het misverstand kon voortduren en verergeren? Tijdens een interview vertelde Argyris: 'Ik let erop in welke mate mensen abstract praten en of er inconsistenties in hun redeneringen zitten. Wat doet iemand terwijl hij spreekt? In hoeverre schrijft hij dingen aan anderen toe of oordeelt hij? Is zijn bewering valide en dus toetsbaar aan de waarneming? Zo niet, dan vraag ik: "Kun je een voorbeeld geven?" Want hoe weet ik dat de ander de waarheid vertelt? En hoe weet hij dat zelf? Ten slotte ben ik alert of mensen zichzelf begrenzen en zo beschermen, bijvoorbeeld: "Ik voel me niet op mijn gemak", en: "Dit moeten we hier niet doen"' (De Groot & Schuiling, 2008).

Een ander belangrijk instrument waarmee je kunt reflecteren op de logica in je frame, is de ladder der gevolgtrekkingen. Door de ladder stap voor stap op te lopen, kun je het verhaal reconstrueren dat je aan jezelf vertelt over jou en de ander en wat je daarin te doen staat. Samen met een ander kun je vervolgens deze logica ter discussie stellen, zodat je wat lossier in je verhaal komt te staan en meer bereid bent je frame te toetsen en blinde vlekken en denkfouten op te sporen. In ons voorbeeld in figuur 1: het feit dat iemand uitweidt over zijn ideeën, kan van alles betekenen. Hij kan onzeker zijn, denken dat jij het niet begrijpt, zijn stokpaardje berijden, iets zien wat jij nog niet ziet, enzovoort.

Tabel 2. Voorbeeld van een 'Left hand column'-oefening.

Mijn gedachten en gevoelens	Hoe het gesprek liep
Dit zal wel weer niks worden.	Ik: 'Fijn dat we bij elkaar zitten.'
Zucht ... zie je wel?	Hij: 'In het kader van deze kwestie is het heel belangrijk dat we de analyse op de juiste manier uitvoeren. De eerste stap daarbij is ...'

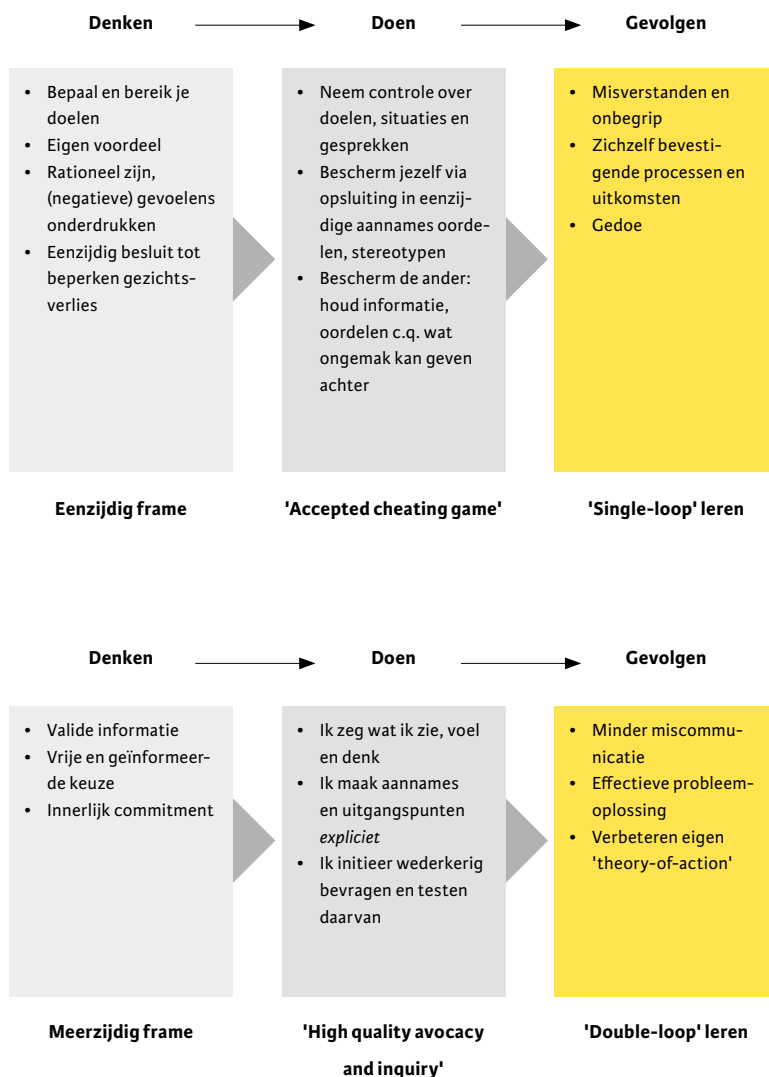
Figuur 4. De ladder der gevolgtrekkingen.



Vanuit de bewustwording van ons denken en voelen, en door onze logica ter discussie te stellen, kunnen we ons eenzijdige verhaal reframe naar een meerzijdig frame. Argyris noemt dit model II. Hierbij zijn we niet uit op controle en zelfbescherming, maar willen we de spanning aangaan om te kunnen leren. We hebben in ons meerzijdige verhaal dan ook geen ander doel dan dat we benieuwd zijn wat de dialoog ons oplevert aan nieuwe perspectieven, inzichten en ideeën. Het gaat erom betrouwbare informatie te verzamelen, ons beïnvloedbaar op te stellen en elkaar de vrije keuze te bieden om je te laten beïnvloeden door de ander.

Hierdoor kun je je meer echt verbinden met ideeën, keuzes en besluiten en is er meer commitment. Dit vraagt van ons om helder te zijn over wat we zelf denken en voelen, en vervolgens het eigen betoog ter discussie te stellen en nieuwsgierig te zijn naar de ander. Argyris noemt dit 'advocacy' en 'inquiry' ofwel pleiten en onderzoeken. 'Ik vind reflectie zo waardevol, dat ik protesteer op het moment dat mensen dat willen beperken tot privégedachten', aldus Argyris.

Figuur 5. Model I en model II doe-theorie.



Figuur 5 laat het verschil zien tussen acteren vanuit een eenzijdig frame (model I) en vanuit een meerzijdig frame (model II).

Meerzijdige frames helpen ons belemmerende patronen te doorbreken: we steken onze energie in het benutten van verschillen, in plaats van deze verschillen te bestrijden. Zo komen we er achter wat er werkelijk aan de hand is, het vertrouwen en commitment neemt toe en daarmee ook de kans op een betekenisvolle samenwerking.

Organisatieleren

Volgens Argyris en Schön (1996) is organisatieleren een poging de bestaande organisatorische doe-theorie te onderzoeken en verbeteren. Daarmee doelen zij, expliciet verwijzend naar Karl Weick, op de collectieve patronen in denken en doen. Dat betreft zowel gedeelde kennis en routines aangaande de bedrijfsprocessen van een organisatie, als culturele patronen in waarnemen, betekenisgeving, overtuigingen en gedragingen. Er is pas sprake van organisatieleren als het leren zich op zo'n collectief patroon heeft gericht en er daardoor iets wezenlijks in de organisatorische doe-theorie is veranderd.

Daarmee leggen Argyris en Schön de lat hoog. Zo hoog, dat ze eerlijk toegeven dat ze zoiets als een lerende organisatie nog nooit zijn tegengekomen en dat die waarschijnlijk ook niet bestaat. Wat zich in de plaats daarvan uiterst hardnekkig blijft voordoen, is een verschijnsel dat ze met de prachtige term 'dynamisch conservatisme' aanduiden. Dat het woord conservatisme verwijst naar 'meer van hetzelfde' zal duidelijk zijn; het is de toevoeging 'dynamisch' die wij zo briljant vinden. Het is niet dat mensen vanuit defensieve routines geen moeite doen. Integendeel: net als bij regendansen zijn mensen bereid bloed, zweet en tranen te investeren in 'meer van hetzelfde'-oplossingen voor hun organisatorische problemen. Zelfs als het niets oplost, werkt het als bezweringsritueel ('We hebben er in elk geval alles aan gedaan'). Alles kennelijk liever dan de eigen onmacht aankijken en onderzoeken.

In tabel 2 schetsen we een aantal tamelijk tijdloze varianten van zulke verslavende beschermingsstrategieën op organisatieniveau (Kloosterboer & De Vries, 2019; De Jong, 2016).

Tabel 3. Voorbeelden van dynamisch conservatisme.

Planverslaving	Plannen als bezweringsformule, waardoor medewerkers afhaken bij weer een nieuw plan. Ofwel BOHICA ('Bend over, here it comes again').
Probleemverslaving	'Ja, maar als ...', 'Ik zie nog niet hoe ...' Dit leidt tot stukproblematiseren, waardoor het experimenter- en leervermogen afneemt.
Resultaat- en controleverslaving	Instrumentele oplossingen, overstructurering, beheersdrang en resultaatzucht managers. Met tot gevolg lage interactie, haast, dwang, symptoombestrijding, oppervlakkigheid, gevoel onderdrukken en niet-toetsen van aannames.
Projectenverslaving	Initiatieven stagneren in een opstapeling van lopende projecten. Gevolg: weer nieuwe projecten en steeds verdergaande verstopping (ofwel een 'sjoelbaksyndroom').
Verantwoordingsverslaving	Dit communiceert wantrouwen, met demotivatie en 'escaping the system' tot gevolg.
Ontzorgingsverslaving	Managers faciliteren medewerkers om onrust en belemmeringen weg te nemen die afleiden van het werk. Staf ontzorgt management. Het denken en zorgen voor anderen leidt tot irritaties en verzwakking van het geheel.
Onschuldverslaving	Probleem bij ander(en) definiëren, zondebok zoeken, oplossingen van de ander verwachten, gezichtsverlies voorkomen. De kern is vooral om zichzelf buiten het vraagstuk te plaatsen. De gevolgen zijn dat mensen zich eenzijdig beschuldigd en aangeklaagd voelen en dat de aanklagers niets leren over hun eigen aandeel in het vraagstuk.
Managementverslaving	Continu en in vele vormen vergroten van invloed van het management en verminderen van autonomie en regelruimte van medewerkers. Zo brengen managers die graag het verschil willen maken onbedoeld het tegenovergestelde teweeg: wegebbende motivatie.

Mooi, al die vileine observaties van hoe niet moet, denkt u wellicht. Maar hoe dan wel? Van Gils (2016) constateert na het lezen van tien boeken van Argyris, meer dan drieduizend pagina's, dat deze – buiten advocacy en inquiry – weinig aanpakken, adviezen of tools biedt om volgens model II te werken. Hij schrijft vooral over wat er gezegd en gedacht wordt, geeft een analyse van het effect en hoe het fout gaat. Geen wonder dat mensen die Argyris gelezen hebben, zeggen dat het taai, onleesbaar of moeilijk is, aldus Van Gils. En dan begint het hem te dagen: 'In mijn zoektocht – en die van velen met mij – naar oplossingen, onderzoek ik ondertussen niet mijn eigen doe-theorie. Daardoor blijf ik blind voor wat ik doe en word ik niet effectiever.' Hij stelt: 'De vraag bij het aanleren van model II draait namelijk niet om: "Wat moet ik anders doen?", maar om het zelfevaluatieve proces: "Wat doe ik? Wat zorgt ervoor dat ik dat doe? Wat houdt me tegen om het anders te doen? En: hoe ga ik die vragen voor mijzelf beantwoorden?"'

Al met al staan Argyris en Schön er pal voor dat organisatieleren kan bestaan en ze beschrijven ook tal van condities die dat bevorderen. Voorbeelden van zulke 'enablers' zijn platte, decentrale structuren, vertrouwdheid met feedbackmechanismen om van te leren en leiderschap

dat organisatieleren stimuleert en beloont. Het leren over enablers noemen ze – in navolging van Gregory Bateson – deuteroleren. Dit zien ze

als een speciale vorm van double-loop leren die het leervermogen in een organisatie kan vergroten. Zij bouwen hiermee voort op een auteur als Revans (1982), die zowel condities schetst die het leren in een groep bevorderen (zoals veiligheid, managers die deelnemen en oplossingen daadwerkelijk implementeren), als organisatorische condities die het floreren van zulke leergroepen mogelijk maken (zoals het effectief bevorderen van zelforganisatie en leren in teams).

Jezelf en elkaar de keuze bieden: dat is de rechtvaardigheid waar Argyris voor staat

Leren over organisatieleren

Het boek *Organizational learning, II. Theory, method and practice* van Argyris en Schön (1996) is te zien als hun magnum opus op het gebied van deuteroleren. Geheel consistent met hun eigen theorie ondernemen ze in dit boek een poging alle denkbare varianten waarin – en redenen waarom – organisatieleren niet wil lukken, te onderzoeken en te bespreken. Leren begint tenslotte met onderzoeken waarom het gaat zoals het gaat, juist als het anders loopt dan gehoopt of verwacht, nietwaar? Dat doen ze niet alleen door met grote precisie praktijkcases van mislukt organisatieleren te analyseren, maar ook door alle kritiek die in de wetenschappelijke wereld inmiddels op hun benadering is losgebarsten met dezelfde precisie te ontleden.

Die kritiek is overigens niet mals. Zo zou de nadruk te eenzijdig liggen op cognitief, individueel, gedragsgericht en retrospectief leren in reflectieve conversaties (De Man, 2003; Stacey, 2007; Scharmer, 2009). Met andere woorden: emotionele, sociale, onbewuste en emergente processen blijven onderbelicht. Levinthal en March (1993) spreken verder over de bijziendheid van leren, in de vorm van cognitieve, ruimtelijke en tijdgerelateerde bijziendheid. Cognitieve bijziendheid ontstaat doordat mentale modellen een (te) sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid inhouden. Ruimtelijke en tijdgerelateerde bijziendheid duidt erop dat oorzaken en gevolgen in de werkelijkheid zich vaak op een andere tijd en plaats ten opzichte van elkaar voordoen. Kortom, de theorie zou te reductionistisch zijn en daardoor blind voor complexe systemische effecten.

Dan treft Argyris nog het verwijt dat veel van zijn onderzoek zich op topmanagement richt. Daardoor zouden processen waarbij macht interfereert met leren, te veel buiten beeld blijven. Zo blijft organisatieleren een geraffineerde vorm van disciplineren en management control, aldus nogal wat auteurs (Fiol & Lyles, 1989; Levitt & March, 1988; De Loo, 2008; Cox & Minahan, 2006; Vermaak, 2009). Dit zou haaks staan op de gepredikte 'vrije keuze' van Argyris en daarmee de vijand zijn van werkelijk leren en veranderen.

De onderliggende hoofdoorzaak van mislukt organisatieleren, zoals Argyris en Schön die zelf identificeren, ligt niet zozeer in alle ondermijnende mechanismen die hun criticasters benoemen, maar eenvoudigweg in het onvoldoende consequent en consistent uitoefenen van het ambacht van model II-conversaties op interpersoonlijk niveau. Dat is wat ze steeds weer aantreffen in de casuïstiekbeschrijvingen van collega-wetenschappers. Daarmee beweren ze overigens niet dat de aangedragen belemmerende dynamieken niet zouden bestaan. Maar je kunt evenmin beweren, aldus Argyris en Schön, dat die dynamieken het organisatieleren onmogelijk maken, als de concrete pogingen daartoe al een hoog zelfbeschermend en defensief karakter hebben.

Dit illustreert hun stelling dat het ambacht van high quality advocacy en inquiry om tot een goede model II-dialogue te komen, veel oefening vergt. Argyris: 'Vergelijk het eens met leren tennissen. Mijn collega Donald Schön was een goede tennisser en ik wilde het graag van hem leren. Hij gaf mij één eenvoudige instructie: "Blijf met je oog de bal volgen." Nou, dat is toch geen complexe theorie. Desondanks vond ik het moeilijk. De essentie is dan: hoeveel tijd en mogelijkheden heb je om te oefenen? Sommigen vragen mij: "Hoelang duurt het om model II te leren?" Ik weet dat niet, ik weet immers niet hoe goed je kunt leren' (De Groot & Schuiling, 2008).

Leiderschap, lidmaatschap en leren

Topmanagers kunnen weliswaar niet in hun eentje organisaties doen leren en veranderen, maar ze zijn er wel heel belangrijk bij, aldus Argyris en Schön (1996). Wat ze bijvoorbeeld (doorgaans onbewust) heel effectief kunnen, is het frustreren van organisatieleren. Het recept daartoe is even simpel als effectief: *a)* breng inconsistente

boodschappen in de organisatie, *b*) doe alsof deze boodschappen niet inconsistent zijn, *c*) maak de ambiguïteit en inconsistentie onbespreekbaar, en *d*) maak deze onbespreekbaarheid ook onbespreekbaar. Dit ‘making the undiscussable undiscussable’ brengt de lerende professional in een ‘double bind’, want als hij de inconsistentie wil bespreken, neemt hij een groot persoonlijk risico. Doet hij het niet, dan kan hij zichzelf moeilijk nog als professional in de spiegel aankijken. Dit triggert bij uitstek ‘organizational defences’ of wat wij tegenwoordig een angstcultuur zouden noemen.

Volgens ons doen Argyris en Schön hier twee beweringen. Ten eerste: als leiders het leren zo effectief kunnen frustreren, dan zijn ze ook heel belangrijk in het op gang brengen ervan. Geen wonder dat Argyris zich zo intensief met topmanagers bezighield! Ten tweede: als ze het niet alleen kunnen, dan zijn medewerkers en de wijze waarop zij hun lidmaatschap invullen kennelijk net zo belangrijk als leiderschap. Veel dynamieken en patronen in organisaties ontstaan ook in onze ervaring in de wisselwerking tussen leiderschap en lidmaatschap.

Om te beginnen met lidmaatschap: wat betekent het eigenlijk om lid te zijn van de groep? Hoe kan eenieder bijdragen aan een context van rust en vertrouwen in de onderlinge samenwerking? Hoe kunnen we elkaar helpen defensieve routines te herkennen en onze eenzijdige frames meerzijdig te reframen? Wie mag daar iets over zeggen? Wat willen we dan normaal maken? De kern van modern lidmaatschap is meer dan ooit dat elk lid zowel medeverantwoordelijk is voor de taak, als voor de werkrelatie die daarvoor nodig is (Ahuis, 2019). Dat vergt van leiderschap het voorleven en bewaken van de normen, waarden en spelregels in organisatieverband.

Daarom zijn (top)managers erg belangrijk als rolmodel en voorganger in model II-gedrag. Leiderschap is niet, zoals in het klassieke patriarchaat, het hoeden van de kudde, maar wel het hoeden van de omgangsvormen in de kudde (Kloosterboer, 2018). Op zo’n manier kunnen lidmaatschap en leiderschap elkaar positief versterken.

Tips voor organisatieleren of organisatieontwikkeling

Vanuit onze eigen ervaringen hier enkele tips die helpen om organisatieleren of organisatieontwikkeling op gang te krijgen.

- *Begin klein.* Bijvoorbeeld met één of twee teams of gewoon met een groepje vrijwilligers. Eigenaarschap en vrijwilligheid van de deelnemers staan voorop. Dit geeft bedding en veiligheid om de noodzakelijke moed voor echt onderzoekende dialogen te kunnen opbrengen. Zodra dit gezelschap succes en plezier begint uit te stralen, worden anderen vanzelf nieuwsgierig. Probeer vervolgens niet meteen een heel traject uit te zetten; eerst maar eens een sessie om te proeven of het smaakt naar meer. Dit geeft vertrouwen en stimuleert het vervolg.
- *Handel consequent en waarachtig.* Zet een concreet en urgent issue centraal; dat kan ook het eigen team of (aspecten van) het organisatiefunctioneren zijn. Bevraag steeds weer de consequenties van eigen en elkaars gedachten en handelen. En kijk wat er tussen mensen gebeurt. Welke patronen en scenario’s kunnen we al voorspellen? Wie wordt daarvan in zijn consequenties uiteindelijk sterker of zwakker? Spreek dit uit en

onderzoek het, in plaats van ‘beschermend’ te zwijgen. Erken dat jezelf en elkaar beschermen soms zo vertrouwd en lekker voelt. Maar wat wil je echt? Wil je weten wat er echt speelt en jezelf en elkaar ontwikkelen? Zoek dan de spanning op; dat werkt als een soort kompas, dáár is iets dat belangrijk is om te bespreken en van te leren. Zo kun je plezier beleven aan spanning. Overtuig klanten en collega’s niet van het nut van model II-gesprekken, maar voer deze gewoon. Desgevraagd ziet men het namelijk zelden zitten. De waardering achteraf volgt haast altijd vanzelf.

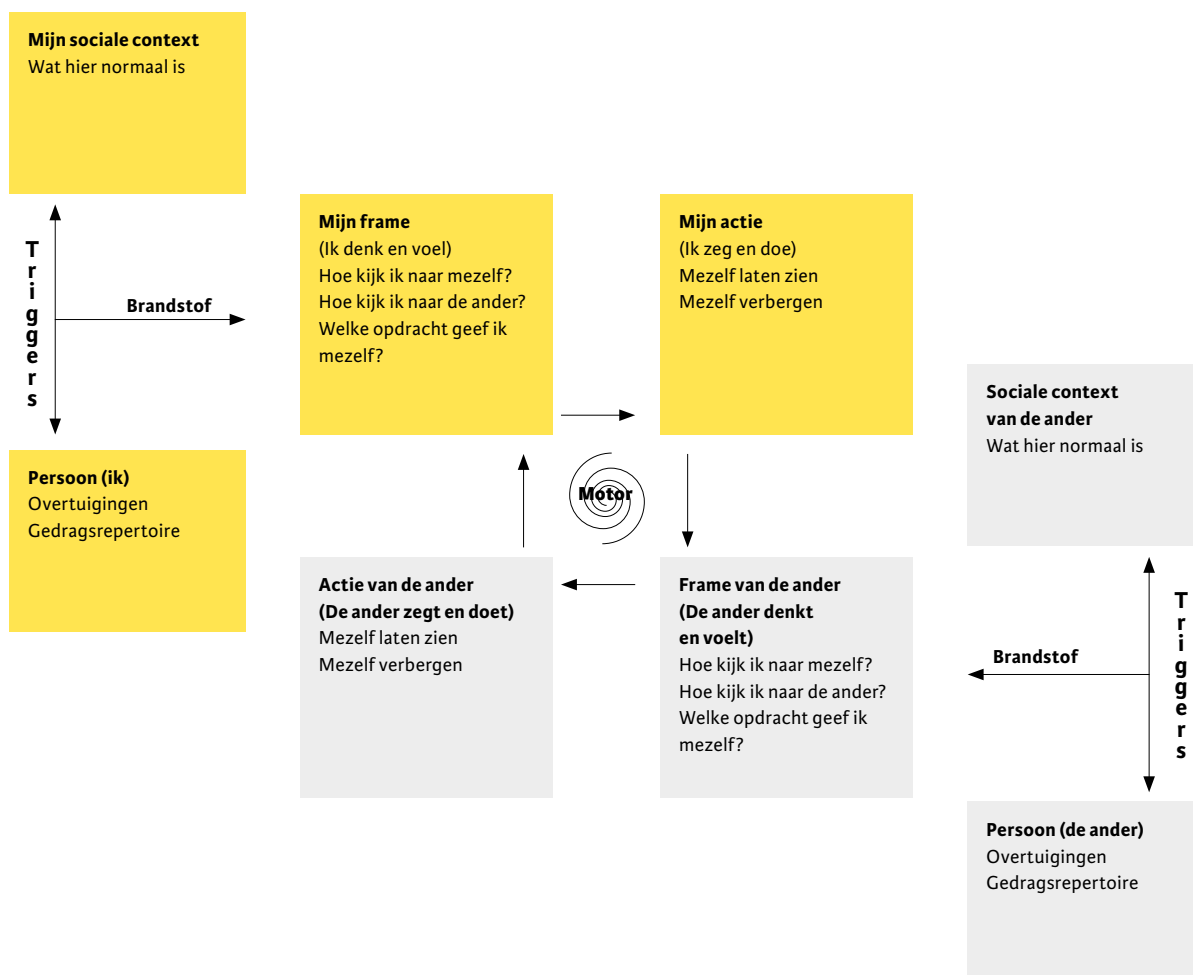
- *Wees als leidinggevende en begeleider voorganger in het benoemen en onderzoeken van eigen handelen en kwetsbaarheid. Vraag anderen jou opmerkzaam te maken op je inconsistenties. Lach om je eigen menselijke fouten en maak het normaal om dat te doen. Bied geborgenheid aan anderen om ook naar zichzelf te kijken. Met dergelijk moreel leiderschap wordt waarachtig leren en ontwikkelen de groepsnorm in het lidmaatschap.*
- *Voel je verantwoordelijk voor zowel de taak als de werkrelatie die daarvoor nodig is. Leer hoe werkrelaties zich ontwikkelen, hoe je deze kunt versterken en hoe je het gesprek daarover met elkaar kunt voeren.*

‘En wat levert al die moeite dan uiteindelijk op?’ vragen mensen ons regelmatig. Ter illustratie een recente terugblik met een hoofd P&O op een ontwikkeltraject. Als belangrijkste winst zei hij steeds meer een houding te ervaren van permanent onderzoek naar systemische dynamieken in de organisatie, hoe je die zelf mee produceert en hoe je van daaruit de stroom kunt verleggen. In plaats van het wijzen naar wat anderen fout doen en dan als een boemerang verwijten terug te krijgen. Als belangrijkste nevenopbrengst noemde hij dat dit ‘besmettelijk’ werkt op anderen in de organisatie die dat nu ook meer gaan doen. En bovenal: dat is meer dan hij tevoren ooit had durven verwachten van het traject.

Behavioral footprint

We zijn onze defensieve routines niet zomaar de baas. Ze zijn diep in ons menselijk wezen verankerd. Naarmate we meer getriggerd zijn, zitten we voordat we het weten weer volop in onze defensieve routines en putten we uit het gedragsrepertoire dat we ontwikkeld hebben om controle te houden en gezichtsverlies te voorkomen. Argyris legt het accent veel meer op het ontdekken van je defensieve routines dan op de triggers die daaraan ten grondslag liggen. Diana McLain Smith (2011) gaat hier bijvoorbeeld wel dieper op in: ze laat zien hoe onze triggers ontstaan door hoe we ons als persoon, met al onze gevoeligheden, verhouden tot de sociale context waarin we ons bevinden. Waar frames en acties de motor vormen voor onze werkrelaties in de samenwerking, vormen onze triggers de brandstof.

Figuur 6. De motor en de brandstof voor de ontwikkeling van werkrelaties (naar McLain Smith, 2011).



De sociale context vormt de achtergrond waartegen gebeurtenissen betekenis krijgen en wordt gevormd door onze rollen en posities, gebeurtenissen in het verleden, en ervaringen en het effect daarvan op groepsnormen, onderlinge verhoudingen en hoe we daarin met elkaar omgaan. Onze persoonlijke gevoeligheden zijn ontstaan vanuit onze persoonlijke geschiedenis, door ervaringen die ons hebben gevormd. Op basis daarvan hebben we overtuigingen ontwikkeld en een gedragsrepertoire. Dat gedrag zetten we in op het moment dat we getriggerd raken door de herkenbaarheid van een situatie of persoon binnen de sociale context waarin we ons bevinden. Onbewust herhalen we zo relatiepatronen uit het verleden en maken we de beweging die ons zo vertrouwd is.

Robert Putnam en Philip McArthur, collega's van Chris Argyris, noemden dit tijdens een ontmoeting in 2004 iemands 'behavioral footprint', wat betekent dat dezelfde persoon zich in verschillende relaties heel anders kan gedragen. Je kunt dus niet zeggen: 'Deze persoon is zo', je kunt hooguit zeggen: deze persoon doet zo in deze relatie. Dit

betekent dan ook dat we bij een improductieve samenwerking niet zozeer de oorzaak of schuld bij personen of groepen moeten leggen, maar moeten kijken naar wat er tussen personen en groepen gebeurt. Deze personen en groepen kunnen vervolgens reflecteren op hun eigen bijdrage aan de improductieve samenwerking.

We nemen onszelf nu eenmaal mee naar het werk. En defensieve patronen kun je niet zozeer beheersen als wel beheren. Dat betekent dat je jezelf goed moet leren kennen en als het ware werkt aan de werkrelatie met jezelf. Je kunt triggersituaties dan eerder herkennen en er mogelijk op anticiperen, door hulp te vragen of praktische hulpmiddelen in te zetten. Bijvoorbeeld door je voor te bereiden op lichamelijke reacties die je krijgt in triggersituaties, zodat ze je niet overspoelen. Of door op te schrijven wat je wilt zeggen, zodat je het op het moment suprême niet vergeet. Door te leren een andere actie in te zetten, in plaats van steeds weer de vertrouwde beweging te maken. En door daar zoveel in te oefenen, dat die andere actie tot je gedragsrepertoire gaat behoren.

Houvast in bange dagen

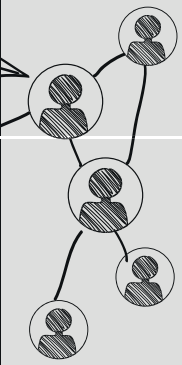
Hoe beter je weet hoe werkrelaties zich ontwikkelen en hoe beter je jezelf kent, des te eerder heb je door dat je in een improductieve samenwerking verzeild ben geraakt en hoe je daar zelf aan hebt bijgedragen. De theorie van Argyris is dan een dankbaar houvast om naar terug te keren. Deze moedigt ons aan vooral naar onszelf te kijken, in plaats van de ander de schuld te geven, en biedt structuur om op onze doe-theorie te reflecteren – liefst samen met een ander. Vanuit het idee dat de ander niet de lading ervaart zoals jij die ervaart en je daarom gemakkelijk kan helpen om lossier in je verhaal te komen.

Zo kun je beter in staat zijn om te bepleiten, onderzoeken en uit te vinden wat er werkelijk speelt of wat er werkelijk gezegd moet worden. Vanuit de daarop gebaseerde vrije keuzes en besluiten draag je bij aan waarachtigheid van en verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Jezelf en elkaar die keuze bieden: dat is de rechtvaardigheid waar Argyris voor staat. ■

Literatuur

- Ahuis, G.J. (2019). *Betekenisvolle werkrelaties*. Deventer: Management Impact.
- Ansink, J. & Spaninks, P. (2013). *Galerij der groten. Grondleggers van management*. Schiedam: Mainpress.
- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments: leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning, II. Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1986). Skilled incompetence. *Harvard Business Review*, 86 (5), 74-79.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

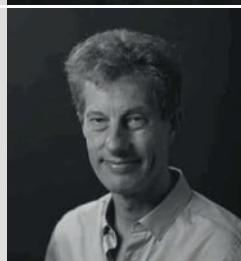
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99-109.
- Aristoteles (1999). *Ethica nicomachea*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Berge, A. van den (2003). Een ontmoeting met Chris Argyris. *Opleiding en Ontwikkeling*, 16 (7/8), 21-22.
- Cox, W.J. & Minahan, S. (2006). Organizational decoration: a new metaphor for organization development. *Journal of Applied Behavioural Science*, 42 (2), 227-243.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Gils, B. van (2016). Hoe word ik een effectieve interventieist? Tien boeken van Argyris herlezen. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 5 (2), 56-59.
- Groot, G.J. & Schuiling, G.J. (2008). In gesprek met Chris Argyris: wat we zeggen en wat we doen ... *Opleiding en Ontwikkeling*, 21 (1-2), 28-31.
- Jong, T. de (2016). *Verslaafd aan organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Kloosterboer, P. (2018). Zoektocht naar een bedding voor macht en onmacht. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (2), 60-66.
- Kloosterboer, P. & Vries, D.P. de (2019). Organisatieontwikkeling. Werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8, 12-22.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 95-112.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Loo, I.G.M. de (2008). Schone schijn of groot goed? Over de effectiviteit van action learning. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62 (6), 72-83.
- Man, H. de (2003). Defensief gedrag in organisaties doorbreken: terug naar Argyris. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 57 (2), 5-16.
- McLain Smith, D. (2011). *The elephant in the room: how relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Revans, R.W. (1982). *The origins and growth of action learning*. Bromley, UK: Chartwell Bratt.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U. Learning from the future as it emerges*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Stacey, R.D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Prentice Hall: Harlow.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken*. Deventer: Kluwer.



Drs. G.J. Ahuis is zelfstandig adviseur en heeft zich gespecialiseerd in leren in organisaties en samenwerkingsvraagstukken. Zij is daarnaast docent bij Sioo, het Wenckebach Instituut (UMCG) en Noorderlink. Zij is tevens aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Website: www.ahuis.com.
E-mail: ina@ahuis.com.



Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig adviseur. Ontwikkelen van organisaties, teams en professionals staat daarbij centraal. Hij is lid van de wetenschappelijke raad van Ooa en docent bij AOG School of Management, Sioo en Nyenrode. Hij is tevens aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.
Website: www.paulkloosterboer.com.



Auteurs