

Chris Argyris deed ruim dertig jaar onderzoek naar effectiviteit van menselijk handelen in organisaties. Geworteld in het pragmatisme van John Dewey en de 'action research' van Kurt Lewin (zie www.actionscience.com) stond hij als onderzoeker niet op afstand van het onderzochte sociale systeem, maar mengde hij zich in hun praktijk. Immers: theorie en praktijk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. En de waarheid vind je slechts door te achterhalen wat werkt. Onderzoeken kan aldus alleen in contact met het systeem en krijgt daardoor de vorm van een interventie.

Deze bijdrage gaat in op de lessen die ik trok uit het lezen van 10 van de 31 boeken van Argyris en mede-auteurs, vanuit de ambitie om mijn effectiviteit als onderzoekend begeleider te vergroten. Eerst benoem ik kort enkele fundamentelementen die Argyris samen met Donald Schön legde op het gebied van gedrag, effectiviteit en leren. Daarna beschrijf ik de les die ik trok na het lezen van deze boeken.

Fundamenten

'Action theory', 'espoused theory' en 'theory in use': als we het hebben over het gedrag van mensen, dan hebben we volgens Argyris en Schön in *Theory in practice* te maken met de actietheorie van mensen. Mensen gedragen zich niet willekeurig: ze houden zich aan vele regels, die er uitzien als: 'Als je in situatie S consequentie B wilt bereiken, doe dan A, aangenomen dat X, Y, Z.' De actietheorie valt uiteen in twee vormen. Enerzijds is er de espoused theory, over wat we zeggen dat we doen in een bepaalde situatie: 'Als ik ontevreden ben over mensen, laat ik ze dat heel duidelijk weten.' Daarnaast hebben we

Hoe word ik een effectieve interventie-onderzoeker?

TIEN BOEKEN VAN CHRIS ARGYRIS HERLEZEN

Bastiaan VAN GILS

de theory in use: dat wat we in de werkelijkheid doen: 'Steven, het verbaast me dat je dit zo hebt aangepakt.' Kortom: onze espoused theory en theory in use lopen nogal eens uiteen.

De theory in use stuurt ons gedrag om bepaalde streefwaarden in een situatie te bereiken, zoals een bepaald energieniveau, mate van spanning of de hoeveelheid tijd met anderen. Het zijn geen simpele regels, maar complexe programma's. Als we moe zijn, kunnen we (afhankelijk van omstandigheden) vele soorten gedrag vertonen, om ons energieniveau weer op peil te krijgen.

Effectiviteit en leren: een theory in use is effectief, als je gedrag zorgt dat je je gewenste streefwaarden bereikt. Lange-termijneffectiviteit betekent dat je je streefwaarden ook op lange termijn bereikt. Hiervoor moet je soms ook bijdragen aan de effectiviteit van anderen. Denk aan de manager die als streefwaarde heeft dat zijn medewerkers intern 'commitment' hebben op hun werk. Leren is hierbij een proces waarin mensen verschillen ontdekken tussen hun verwachte uitkomsten en de werkelijke uitkomsten (fouten), hier een oplossing voor bedenken, die oplossing in de praktijk brengen, de uitkomst evalueren en weer nieuwe fouten ontdekken.

Model I en model II: de theory in use van mensen is in het algemeen te verklaren door model I. De streefwaarden van dit model zijn: houd eenzijdig de controle en win. Verlies niet. Onderdruk negatieve gevoelens en handel zo rationeel mogelijk. Het gedrag dat mensen vertonen om deze waarden binnen acceptabel bereik te houden, is heel divers. Maar de streefwaarden zijn wereldwijd onafhankelijk van functie, geslacht, leeftijd of opleiding. De consequenties van gedrag en communicatie gedreven door deze streefwaarden zijn voorspelbaar: ze roepen onvermijdelijk weerstand op bij anderen, starten zelfbevestigende processen; processen die leren in de weg staan en bijdragen aan groeiende fouten en misverstanden. De consequenties versterken weer de neiging om volgens model I te handelen.

Om effectiever te zijn in relatie tot anderen, stelt Argyris model II voor. De streefwaarden hiervan zijn: betrouwbare informatie ('valid information'), vrije en geïnformeerde keuze en interne commitment. Deze streefwaarden sluiten aan op de visie die Argyris geeft in *Intervention theory and method* op de drie kerntaken van de interventie-onderzoeker. Deze zijn: het genereren van betrouwbare informatie, het mede zorgdragen voor de auto-

nomie van de cliënt en dat geleerde lessen vorm krijgen in de praktijk van de cliënt. Het genereren van valide informatie is belangrijk, omdat de klant zonder deze informatie niet kan leren en de begeleider niet kan helpen. Als de cliënt zijn autonomie behoudt, kan de interventie-onderzoeker niet meer dan helpen bij het maken van een vrije keuze, op basis van de informatie. En om de lessen die de cliënt opdoet in de praktijk te brengen in relaties met anderen, zal zijn commitment om te leren en veranderen duurzaam moeten zijn. Dat betekent dat de interventie-onderzoeker ook aandacht moet besteden aan het interne commitment van de cliënt, in de keuzes die hij maakt.

De meeste mensen hangen in hun espoused theory model II in meer of mindere mate aan. Toch concluderen Argyris en Schön in *Organizational Learning II*, na 22 jaar en ervaring met vele duizenden mensen, nog steeds dat de theory in use van mensen past binnen model I.

Het gevaar van boeken over veranderen lezen

De genoemde fundamentelementen komen direct en indirect terug in bekende boeken over faciliteren, adviseren, managen en veranderen. Onder anderen Schwarz, Noonan en Ardon bieden in hun werk aanknopingspunten om model II in de praktijk te brengen. Heel anders dan bij Argyris zelf: in de tien boeken,

Ir. B.J.C.M. van Gils is eigenaar van Veranderhulp te Apeldoorn en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.veranderhulp.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org.

meer dan drieduizend pagina's, biedt hij vrijwel geen aanpakken, adviezen of tools om volgens model II te werken. Hij schrijft vooral over wat er gezegd en gedacht wordt, en geeft een analyse van het effect en hoe het fout gaat. Gevolg is dat alle mensen om mij heen die Argyris gelezen hebben zeggen: het is taai, onleesbaar of moeilijk.

In mijn onderdorpeling in zijn manier van schrijven gebeurt er echter iets met mij. Ik vraag me opeens af: wat ben ik aan het doen? Al die uitgewerkte dialogen en analyses. Vrijwel geen woord over wat ik wél zou moeten doen. Waarom schrijft Argyris op deze manier? En langzaam, heel langzaam, dringt tot mij door: ook ik kan deze concepten uitstekend uitleggen aan mensen, met enige vaardigheid de tools gebruiken en adviezen geven. Ik doe aan opleiding en intervisie. Maar ik onderzoek niet structureel en gedegen mijn eigen theory in action. Ik blijf blind voor wat ik doe. En ik word dus niet effectiever.

Dan zie ik opeens de wijdverbreide aandacht voor principes, concepten, modellen, tools en oplossingen in boeken over management, advies en coaching. Via deze weg beogen auteurs mij als lezer te voeden om als interventionist echte verandering op gang te brengen. Ze beschrijven modellen en vertellen wat je moet doen. Observeer gedrag. Deel je aannames en gevolgtrekkingen. Combineer je pleidooi met vragen. Vraag naar aanvullende informatie. Let op wat je doet, als het spannend wordt.

In dit contrast leg ik de koppeling met het risico dat Argyris (met Putnam en McLain-Smith) beschrijft in *Action science*. 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?'

Als de interventionist kiest om antwoorden te geven, is de kans groot dat de deelnemers de nieuwe strategieën gebruiken vanuit hun oude streefwaarden. Ze delen hun redenering en stellen vragen, maar gedreven door model I krijgen ze dezelfde consequenties als voorheen. Zo worden ze nog meer gefrustreerd, dan voordat ze het goede antwoord kregen. Na de positieve ervaring van 'het antwoord' is de teleurstelling des te groter als de kopie ervan in de praktijk niet het gewenste effect heeft. Grote kans dat men het model geheel terzijde schuift, als zijnde niet-effectief.

Kortom, boeken vol hulp in de vorm van modellen, aanpakken en tools helpen beperkt om effectiever te worden. Misschien leidt het er zelfs toe dat je in de praktijk een gevaarlijk goed beleden control freak wordt. Daar waarschuwen sommige schrijvers je ook voor. Ik wilde schrijven: daar waarschuwen de auteurs je nooit voor. Maar teruglezend in Schwarz, Noonan en Ardon blijf ik er al jaren omheen gelezen te hebben. Maar ja, ik was op zoek naar oplossingen om anderen beter te helpen met hun verandering. Zouden meer lezers dat hebben? Ik denk het wel. Vandaar dat ik dit artikel schrijf.

Aan de slag met theory in use

Blindheid. Wil je dus werkelijk model II aanleren en je effectiviteit als interventionist verbeteren, dan moet je aan de slag met je eigen theory in use. De eerste stap van het leerproces is eigen fouten en problemen te ontdekken en daar gaat het al meteen mis. We zijn blind voor onze fouten en we zijn blind voor onze blindheid op meerdere manieren.

- We zien de onbedoelde effecten van onze goede bedoelingen niet en anderen vertellen ze je niet. We besparen elkaar ongevraagd negatieve gevoelens en gezichtsverlies. Zo blijven we blind voor de effecten van ons handelen.
- We vinden onze diagnoses concreet en overduidelijk, terwijl ze vaak abstract en ingevuld zijn. We zijn ons niet bewust van onderliggende onjuiste aannames. We trekken onze conclusies automatisch, met weinig moeite en aandacht. Deze soepelheid ervaren we als vaardigheid, en zien dus geen noodzaak tot het onderzoeken ervan ('disconnectedness'). Zo blijven we blind voor de fouten in ons achterliggende denkproces.
- We schrijven fouten die we zien vaak toe aan anderen of het systeem. Dat delen we niet met anderen en daarmee houden we die attributie in stand. Daarmee worden we blind voor (het bewustzijn van) ons eigen aandeel in ongewenste situaties ('distancing'). Overigens helpt ons dit ook om 'gezond' te blijven. Wanneer men het eigen aandeel ziet in een ongewenste situatie en geen alternatief heeft, dan raken mensen vaak overstuur.

De enige manier om de blindheid te verminderen, is te werken met direct observeerbaar gedrag. Doe je dat niet, dan zullen bovenstaande processen de noodzakelijke betrouwbare informatie vervormen en is de kans groot dat je aan de slag gaat met espoused theories. Argyris gebruikt hiervoor (uitgeschreven) opnames van gesprekken en (uitgeschreven) rollenspelen. Het verschil zit hem tussen de opmerking: 'Ik heb hem duidelijk verteld dat ik er klaar mee was', en de letterlijke uitspraak: 'Steven, het verbaast me dat je dit zo hebt aangepakt.'

Vanuit model I is het voorspelbaar dat die stap naar direct observeerbaar gedrag uit de weg gegaan wordt. Iedereen voelt van verre aan dat er dan onvermijdelijk incongruentie, ineffectiviteit of conflicten zichtbaar worden en de streefwaarden van model I in gevaar komen. Klanten, maar ook adviseurs, trainers en coaches, zullen dus gedrag vertonen om deze stap te voorkomen. Als u nu denkt, lezer, dat u dat niet doet, dan denk ik dat u nog een flinke blinde vlek heeft. Ik denk nu: kan ik dat wel zo opschrijven? Maar als ik het weglaat, doe ik dat om negatieve gevoelens te voorkomen. Terwijl ik, mede dankzij de vriendelijkheid van andere auteurs, er zelf vele jaren omheen heb gelezen.

Fouten. In *Action science* vinden we aanwijzingen over de weg die men te gaan heeft. Als iemand aan de slag gaat met het verminderen van zijn blindheid en het verbeteren van zijn effectiviteit, zal hij een dilemma ervaren. Enerzijds wil hij zijn theory in use onderzoeken, zodat hij kan leren. Daarvoor zal hij zichtbare actie moeten ondernemen. Anderzijds zal hij zijn theory in use willen verbergen en die zichtbare actie uit de weg willen gaan, zodat hij geen negatieve emoties hoeft te ervaren.

Hoe een begeleider met die ambivalentie omgaat, is essentieel voor het leerproces. Om iemand aan het leren te houden, zal hij psychologisch succes moeten ervaren. Dat zorgt ervoor dat mensen aan de slag gaan en blijven, en hun doelen steeds ambitieuzer stellen. Regelmatig falen daarentegen leidt tot minder vertrouwen, defensiviteit en opgeven.

Iemand die zich terugtrekt (geen oefening en/of geen weerstand bieden) voorkomt fouten. Maar met deze strategie verbergt hij zijn theory in use. Door niets te doen, komt hij er niet achter wat er in de praktijk misgaat en kan hij daarover ook niets leren. Terugtrekken is zélf een belangrijke fout. Meestal krijgt zo iemand een verkeerd beeld van wat hij kan en niet kan. Aan de zijlijn denken over wat je zou kunnen doen, leidt vaak tot zelfoverschatting. Als er dan in de praktijk iets moet gebeuren, valt het waarschijnlijk tegen.

Tot besluit

Vanuit de voorgaande lessen staan er in dit artikel geen aanpakken of adviezen. Het lezen van drieduizend pagina's doordrong mij ervan dat je je ef-

fectiviteit als interventionist en je theory in use uiteindelijk slechts kunt verbeteren door te experimenteren en fouten te maken. Op die fouten moet je reflecteren en daarbij helpen letterlijk uitgeschreven gespreksfragmenten. Alleen dan vind je uit wat je eigenlijk doet en kun je analyseren welke denkbeelden je moeiteloos en onbewust richting ongewenste consequenties sturen. Een frustrerend proces, maar onvermijdelijk als je wilt leren. ▲

LITERATUUR

- Ardon, A. (2011). *Doorbrek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Londen: Pitman.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning* (dl. II). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain-Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Noonan, W.R. (2007). *Discussing the undiscussable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.