

Defensief gedrag in organisaties doorbreken

TERUG NAAR ARGYRIS

Het werk van Chris Argyris (°1923) over leren in organisaties is in hoofdlijnen bekend. Veel inleidingen in organisatiekunde, organisatieverandering en advisering behandelen de begrippen van hem, zoals *single-loop* en *double-loop learning*. Toch heeft deze auteur ons meer te vertellen dan een aantal abstracte begrippen. In zijn werk ligt een schat van voorbeelden, verhalen en interventies die huidige adviseurs en begeleiders goed kunnen gebruiken. Eenzijdig beheersingsdenken in organisaties vormt nog steeds een voedingsbodem voor defensieve patronen. Wie aan organisatieverandering wil bijdragen, loopt daar vroeg of laat tegenaan, zoals ook ik ervoer. Dit artikel is een neerslag van wat ik in het werk van Argyris vond in mijn speurtocht naar oplossingen voor defensief gedrag. Daarbij worden overigens ook de beperkingen van de aanpak van Argyris in het licht van de huidige literatuur behandeld. Het artikel beoogt geen volledig beeld van Argyris en zijn levensloop te geven; evenmin treft de lezer hier een volledig overzicht van zijn oeuvre aan.

Aanleiding: een praktische vraag

Al enige tijd ben ik bezig met het toepassen van technieken van *cognitive mapping* (Eden en Ackermann, 1998) in strategievorming, een techniek die optimaal gebruik probeert te maken van de kennis van betrokkenen in het uitzetten van een haalbare strategie. In dat verband stond ik voor een groep managers van een grote IT-afdeling. Men wilde een strategie van deze afdeling binnen het geheel van de onderneming ontwikkelen. Deze mannen waren nogal gesloten, wisselden niet meer informatie uit dan strikt noodzakelijk en leken een spelletje te spelen met als voornaamste regel: 'als jij je niet met mij bemoeit, laat ik jou ook met rust'. De hoogste leidinggevende deed geen pogingen om het spel te doorbreken en leek het tot zijn taak te rekenen om de zaak rustig te houden.



Hubert de Man

Dr. H. de Man is werkzaam als universitair hoofddocent op het vakgebied Strategie en Organisatie aan de Open Universiteit te Heerlen.

Toch had kennelijk ook hij behoefte aan vernieuwing, anders had hij de strategiesessie nooit laten plaatsvinden.

Na deze bijeenkomst, waar niet bijster veel uitkwam, evalueerde ik de gang van zaken met een collega, die aanwezig was geweest om iets meer over de gebruikte mapping-technieken te leren. Hierbij viel een aantal keren het woord 'defensief'. Waarom doen die jongens zo defensief? Met dit woord bedoelden we het afweren van nieuwe informatie en de geringe geneigdheid om kritiek te vragen of te geven.¹

Wat kon ik doen, of wat had ik moeten doen, om die defensiviteit te doorbreken? Had ik de mensen harder moeten confronteren met wat ze zeiden en deden, of liever met wat ze verzwegen en vermeden? Had ik juist aardiger en minder aanvallend moeten zijn? Was de techniek van *cognitive mapping* wel geschikt in de nogal politieke situatie die kennelijk tussen de heren bestond? Had ik beter met iedereen individueel kunnen praten dan alles meteen in de groep te gooien? We kwamen er toen niet direct uit en een discussie per e-mail met een van de ontwerpers van de techniek van cognitive mapping bevestigde dat het belangrijk was om als facilitator de defensiviteit weg te nemen. Maar het werd niet duidelijk hoe.

Hiermee was bij mij de interesse voor een thema gewekt. Op zoek naar bruikbare literatuur kwam ik terecht bij het oeuvre van Chris Argyris. Deze belangrijke denker over organisaties en organisatieverandering werd in 1923 in Newark (New Jersey) geboren en is nog steeds actief in het vak.² Hij studeerde psychologie en economie in de jaren veertig van de vorige eeuw. In de jaren vijftig, waarin hij tevens promoveerde, schreef hij over de relatie tussen individu en organisatie en kenmerken van effectieve managers. Gaandeweg verschoof zijn aandacht naar de relatie tussen sociaal-wetenschappelijke kennis en effectief handelen. Het thema 'leren in organisaties' ontwikkelde hij vanaf de jaren zeventig samen met Donald Schön (1930-1997) (zie Argyris en Schön, 1981).

Het werk van Argyris past binnen de traditie van het *pragmatisme* van denkers als John Dewey (1895-1952) en William James (1842-1910). Deze stroming biedt een alternatief voor de dominante 'cartesiaanse' opvatting over kennis, met haar strikte scheiding tussen doen en denken, lichaam en geest. In plaats daarvan ziet het pragmatisme een directe relatie tussen kennis, handelen en persoonlijke ervaring. Het heeft oog voor de betekenis van emoties voor kennisverwerving en voor het sociale karakter van kennis (zie voor deze kennisopvatting bijvoorbeeld Nonaka en Takeuchi, 1995). De notie van Dewey van de mens als iemand die al experimenterend leert, *experimentalism*, komt terug in het werk van Argyris over de relatie tussen de sociale wetenschappen en effectief handelen.

Argyris heeft zich in zijn werk over leren direct laten inspireren door Gregory Bateson (1904-1980), een veelzijdig geleerde, die onder andere bijdragen leverde aan de antropologie, de cybernetica en de psychologie van de communicatie.

Het denken van Argyris over de verschillende vormen van leren is direct op zijn werk gebaseerd (Bateson, 2000). Een andere belangrijke invloed op het werk van Argyris is uitgegaan van Kurt Lewin (1890-1947).

De ideeën over leren in organisaties die Argyris vanuit de gedachten van Bateson verder ontwikkelde, zijn vooral bekend geworden door zijn leerling Peter Senge,

die het thema 'leren' met de cybernetica verbond (Senge, 1990), een koppeling die ook in het werk van Stacey wordt gemaakt (Stacey, 1993).

De hoofdgedachte in het werk van Argyris is dat voor ingewikkelde problemen in organisaties de gangbare manier van leren niet voldoet, een manier die hij wel single-loop learning (of model I) noemt, omdat mensen wel leren, maar niet leren beter te leren. Voor ingewikkelde problemen is double-loop learning (of model II) nodig, een manier van leren waarin mensen hun eigen veronderstellingen kritisch bekijken en leren beter te leren. Het woord defensiviteit wordt door Argyris in deze context gebruikt: wie op een model I-manier met ingewikkelde problemen omgaat, is ineffectief. En wat erger is: hij weet niet dat hij ineffectief is, omdat hij zichzelf afschermt van de informatie die nodig is om dat te weten te komen. Er ontstaan gesloten processen waarop mensen geen greep hebben.

Deze opvatting van defensiviteit, ingebed in een theorie over leren in organisaties, leek uitzicht te bieden op het beter omgaan met problemen als die waarmee ik dit verhaal begon. Vandaar dat ik daar wat verder in ben gaan zoeken. Het viel daarbij op dat Argyris ons meer te vertellen heeft dan wat er van zijn ideeën in gangbare leerboeken te lezen is. Waar de meeste leerboeken vooral de abstracte concepten bieden, waarmee de lezer in de praktijk weinig kan uitrichten, bevatten de boeken van Argyris een schat aan voorbeelden, verhalen en modellen waardoor iemand zich in de praktijk kan laten inspireren.

1. Model I en Model II

De twee modellen betreffen de manier waarop mensen daadwerkelijk handelen en de impliciete theorie die zij daarbij hanteren. Deze handelingstheorie (*theory-in-use*) wijkt overigens vaak af van de manier waarop men denkt te handelen, de zogenaamde 'openlijke theorie' (*espoused theory*.)

De gebruikelijke handelingstheorie van mensen in organisaties, waarschijnlijk gevormd in eerdere socialisatie, is model I. De logica daarin benadrukt eenzijdige (unilaterale) beheersing (*control*) van de situatie, door zelf te winnen en anderen te laten verliezen. Negatieve emoties dienen vermeden te worden en rationeel optreden staat voorop. Daartoe worden taken zo ontworpen dat beheersing gegarandeerd wordt, men zichzelf en anderen beschermt tegen negatieve invloeden en men zelf aan het roer blijft staan. Wie op deze manier handelt, bespaart zichzelf veel onzekerheid, krijgt relatief weinig kritiek op het eigen handelen en hoeft niet te twijfelen: het is dus in wezen een defensief patroon, dat echter niet als zodanig hoeft op te vallen. Het is essentieel dat men niet alleen zichzelf tegen kritiek beschermt, maar vooral ook anderen. Vanuit respectabele opvattingen over omgang met elkaar (voorzichtig, respectvol) onthoudt men anderen informatie die zij nodig hebben om te leren. De impliciete boodschap is dat anderen niet sterk genoeg zijn om eerlijk bejegend te worden.

Mensen die zo handelen, gedragen zich doorgaans volgens de norm en zijn uitermate effectief bij het aanpakken van standaardproblemen. Competente en aangepaste managers passen doorgaans in dit patroon.

De defensiviteit in het patroon staat echter het leergedrag dat nodig is bij ingewikkelde problemen, in de weg. Hier is het vaak nodig om meer te doen dan alleen bijsturen binnen een gegeven logica – single-loop learning. Het sturen zelf moet ter discussie kunnen staan. Dit vereist reflectie op uitgangspunten achter het sturen en er is openbare toetsing van ideeën nodig. Deze reflectie en toetsing worden binnen model I echter vermeden, wat leidt tot verlies aan effectiviteit. Toch zal dit laatste doorgaans nauwelijks worden gemerkt, als gevolg van het bestaande defensieve patroon. Een lastig gegeven daarbij is dat men niet alleen de neiging zal hebben de problemen van effectiviteit te ontkennen, maar dat men ook ontkennt dat men ontkennt. Dit creëert onduidelijkheden in de communicatie die het leerproces verder bemoeilijken. Er is sprake van een vicieuze cirkel. Toch is er een alternatief, dat Argyris vele jaren in trainingen en adviestrajecten heeft ontwikkeld: model II, dat van een andere handelingstheorie uitgaat. De kern hiervan is dat geldige informatie (over handelingen en hun gevolgen, maar ook over gevoelens en emoties) de basis is (moet zijn) voor het handelen. Om effectief te kunnen handelen bij moeilijke vraagstukken, moet je weten wat je doet en constant kunnen ‘monitoren’ wat wel en niet werkt. Daarvoor moet op een manier geleerd worden, waarbij niet alleen binnen een bestaand kader wordt bijgestuurd (single-loop learning), maar moet ook het sturen zelf onderwerp van bijsturing zijn; vandaar de aanduiding double-loop learning. In navolging van Dewey’s ‘experimentalisme’ hanteert Argyris een pragmatisch waarheidscriterium: de meerwaarde van de handelingstheorie in model II is dat zij in bepaalde situaties tot effectiever handelen leidt dan de theorie in model I. In plaats van eenzijdig beheersingsgedrag van model I gaat het erom, situaties te creëren waarin mensen samen greep op de situatie krijgen en niet elkaar zwak hoeven te maken om zelf sterk te zijn. Door eerlijk en open te zijn en anderen niet tegen negatieve gevoelens te beschermen, laat men zien dat men de ander als gelijkwaardig ziet. Het effect is dat mensen de effectiviteit van hun handelen openbaar kunnen toetsen, waardoor valide kennis ontstaat over deze effectiviteit. De afstand die mensen doorgaans tussen zichzelf en problemen creëren – Argyris noemt dit *distancing* - wordt in model II opgeheven: problemen zijn geen dingen van anderen of abstracte verschijnselen, maar zaken waarbij men direct persoonlijk betrokken is, waarvoor men verantwoordelijk is. De voornaamste verschillen tussen de modellen staan samengevat in tabel 1.

Tabel 1.
Enige kenmerken van de
twee modellen van Argyris

	Model I	Model II
Doel	Eigen doel bereiken, winnen, emotionaliteit vermijden	Verantwoorde en gedragen keuze maken op basis van geldige informatie
Inrichting proces	Maximale beheersing van taken en procedures	Leersituatie, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid
Opvatting over anderen	Zwak en kwetsbaar	Gelijkwaardig, autonoom
Gedragkenmerken	Defensief, afstandelijk	Weinig defensief, betrokken
Leerstijl	Single-loop	Double-loop

2. Hoe kun je model II leren?

Model II betreft net als model I een patroon van handelen, niet een theorie die je even kunt leren en dan toepassen. De enige manier om dit patroon, naast het bestaande model I, te leren, is door te oefenen. Dit oefenen, zo laat Argyris zien, vereist allereerst het onderbreken van de vrijwel automatische en mechanische handelwijzen van mensen die doorgaans door model I gestuurd worden, zonder dat mensen zich ervan bewust zijn. Dit gangbare handelen is het resultaat van jarenlange training; mensen zijn er goed in en halen er bij routineproblemen goede resultaten mee. Dat wil zeggen dat hun incompetentie niet zozeer een gebrek is aan vaardigheden, als wel een gevolg van eenzijdige training van bepaalde vaardigheden die in bepaalde situaties disfunctioneel worden: *skilled incompetence*. Anders gezegd: veel managers zijn heel goed in hun ineffectieve gedrag.

Het doorbreken van deze patronen verlaagt daarom in eerste instantie hun effectiviteit, zeker in de ogen van betrokkenen. Verwarring, onzekerheid en boosheid kunnen het gevolg zijn. Goede trainers – Argyris noemt zo'n trainer een *interventionist* – zijn nodig om mensen door deze fase heen te helpen.

Het oefenen in model II vereist het leren van een ander spel, waarin openheid, testen van veronderstellingen, expliciteren van gevoelens en confrontatie van denkbeelden centraal staan. Dit leert men alleen door vallen en opstaan, maar als men deze manier van probleem oplossen eenmaal met elkaar heeft ontwikkeld, zal die zichzelf door de effectiviteit ervan bestendigen, aldus de optimistische Argyris.

3. Interventies om model II dichterbij te brengen

Argyris' arsenaal van ingrepen om double-loop learning te bevorderen is uitgebreid. Dat blijkt als je zijn boeiende cases leest. Ziehier een aantal interessante interventies:

- **van beelden en attributies naar feiten en verbanden** – waar mensen vanuit ongetoetste beelden handelen, is het de taak van de interventionist om feiten en voorbeelden te vragen, mensen uit te nodigen hun hypothesen over elkaar en zichzelf te toetsen; dit betekent doorgaans het verlagen van het abstractieniveau in discussies;
- **eenzijdige beheersing door tweezijdige vervangen** – waar mensen denken problemen op te lossen door zelf sterk te zijn en dus anderen te moeten verzwakken, problemen van gemeenschappelijke beheersing op de agenda plaatsen, beheersingproblemen omkeren, symmetrie in communicatie benadrukken: 'wat ik van jou zeg, mag je ook van mij zeggen'. Dit advies kan ook de vorm krijgen: 'beschouw jezelf als onderdeel van het probleem';
- **vermijden van negatieve emoties aan de kaak stellen** – de veronderstellingen waarom mensen menen anderen feiten of gevoelens te moeten onthouden, omdat de ander er niet tegen zou kunnen, actief toetsen; laten zien dat men effectiviteit opoffert aan het vermeende behoud van een relatie, terwijl men

niet weet wat de relatie wel en niet kan hebben; inzicht geven in *self-fulfilling prophecies*;

- *helderheid over de emotionele component van problemen scheppen* – in plaats van te doen alsof emoties geen rol spelen, laten zien dat ze er zijn en onderzoeken wat het feitelijke effect ervan is;
- *dubbelzinnige, vage en tegenstrijdige boodschappen aan de kaak stellen* – consistentie vragen in wat mensen elkaar zeggen, en niet accepteren dat mensen zichzelf en elkaar verbieden om bestaande dubbelzinnigheid aan de orde te stellen; speciale aandacht geeft Argyris aan de *double bind*, de onmogelijke boodschap die mensen gevangen houdt, omdat zij twee onverenigbare zaken van mensen vraagt, zoals ‘wees spontaan’ of ‘stel je eens wat onafhankelijker op’.

Voor een concreet verslag van een training volgens de opzet van Argyris verwijs ik naar een artikel van de Nederlandse organisatiekundige Drukker, die in 1990 de methodiek aan den lijve ervoer (Drukker, 1999). Hierin komt een aardige paradox naar voren: wie zijn eigen defensiviteit toegeeft en onder woorden brengt, is niet defensief. In de training speelt een standaardcasus van Argyris een belangrijke rol. Deze ‘X-Y casus’ betreft een baas (Y) die een ondergeschikte (X) moet beoordelen. Y doet dat op een manier die X defensief laat reageren. De deelnemers aan de training gaan nu Y adviseren en maken daarbij doorgaans precies dezelfde fout als Y: men zit allemaal in model I gevangen. En ook als men dat weet en begrijpt, is het niet gemakkelijk om uit dat patroon te komen, zo laat Drukker uit eigen ervaring zien.

4. Leren en organisatieverandering

In organisatieverandering gaat het om niet-routineproblemen. Die vereisen in de woorden van Argyris double-loop learning. Vanuit zijn theorie kun je echter voorspellen dat de meeste mensen, zeker als ze niet verder worden geholpen, in typische model I-patronen met organisatieverandering zullen omgaan. Zij zullen met de werktuigen van de routine aan de verandering gaan werken en dus ineffectief zijn. Ook kun je voorspellen dat zij de ineffectiviteit niet goed kunnen waarnemen, laat staan interpreteren. In de defensieve patronen die je kunt verwachten, zal men de oorzaken van ineffectiviteit eenzijdig bij anderen leggen, of buiten het proces. En deze defensieve *moves* zal men vaardig weten te ontkennen. In de instrumenten van verandering zal een voorkeur zijn voor zaken die volgens een beheersingslogica tot gegarandeerd succes leiden. En daar ontstaat al gauw een paradox, want iedere manager beseft tot op zekere hoogte wel dat hij afhankelijk is van de medewerking van anderen, ‘onder’ hem. Toch kiest hij, vanuit de dominante logica van beheersing, voor instrumenten die de eigen mensen verzwakken, met een voorkeur voor onpersoonlijke instrumenten, zoals structuurveranderingen en administratieve systemen. Bij de implementatie komt dan natuurlijk toch naar voren dat het uiteindelijk zonder de mensen niet gaat...

De tegenstrijdigheid tussen de veronderstellingen in het handelen – de theory-in-use – en de openlijk beleden theorieën over participatie, *empowerment* en zelfsturing, zal leiden tot dubbelzinnige en tegenstrijdige communicatie, waarvan de dubbelzinnigheid en tegenstrijdigheid echter ontkend zullen worden. En men zal ontkennen dat men die ontkent... De gewone medewerker die het ‘slachtoffer’ is van goedbedoelde, maar paradoxale veranderingsprojecten, kan vrij gemakkelijk de indruk krijgen dat de managers niet meer weten wat zij doen. In een bepaald opzicht is deze conclusie ook juist.

Het denken van Argyris wijst bij het thema van organisatieverandering dus op het steeds voor de hand liggende risico dat maatregelen die bedoeld zijn om de organisatie te veranderen, een functie krijgen in het versterken van de defensieve patronen die de kern zijn van het probleem.

En dat zou best eens kunnen gelden voor heel veel dat nu door adviesbureaus in organisaties wordt geïmplementeerd. Systemen van prestatie management, zoals de Balanced Scorecard (Kaplan, 1996) of het INK-model³, berusten op een vrij eenvoudige beheersingslogica, al kan men ze zeker op een manier gebruiken die leren bevordert. De suggestie achter dergelijke modellen dat men vanuit de cockpit de gehele organisatie kan besturen, met de ogen bij de metertjes en de handen aan de knoppen, sluit immers direct aan bij model I. Ook concepten rond het herontwerp van bedrijfsprocessen, begonnen als *Business Process Re-engineering* (Hammer en Champy, 1993), ademen een eenzijdig beheersingsdenken dat tot gevolg kan hebben dat de leerprocessen die voor echte verandering nodig zijn, niet op gang komen. Dit geldt zelfs voor concepten die wat inhoud betreft veel meer verwantschap hebben met leren en ontwikkeling, zoals zelfsturende teams en zelforganisatie.⁴ Managers die dit soort vernieuwende concepten willen ‘implementeren’, doen dit doorgaans in omgevingen waarin eenzijdige beheersing en defensief gedrag overheersen. Dat zulke veranderingen vaak verzanden voordat ze echt begonnen zijn, kan mede het gevolg zijn van het model I-handelen van betrokken managers, die weliswaar over zelfsturing praten, maar gedrag vertonen waarin het handhaven van eenzijdige beheersing vooropstaat. De wollige ideologie die dit soort projecten omgeeft, maakt het aan de orde stellen van ineffectiviteit ervan extra lastig. Je bent immers al gauw een spelbreker als je niet mee wilt gaan met het nieuwe evangelie van zelfsturing, chaos en empowerment, of als je de paradoxen ervan onderkent.

5. Argyris en organisatiediagnose

Vraag in een organisatie aan de mensen wat er mis is, en vrijwel iedereen wijst naar elkaar, naar de omgeving of naar abstracties. Het is een uitzondering als iemand in staat is te laten zien dat de oorzaak van de narigheid ligt in het spel waarin hij zelf meespeelt en waarvan hij voor een deel zelf de spelregels bepaalt. Dit verschijnsel van distancing maakt organisatiediagnose, in de zin van het maken van plaatjes of zelfs filmpjes van organisaties, zo riskant.

De gangbare procedure die door organisatieadviseurs wordt gebruikt, is gewoon aan de mensen te vragen wat er fout is en hoe het verbeterd kan worden. De ant-

woorden op zulke vragen zijn doorgaans geen onzin, maar vallen binnen het gangbare kader waarbinnen men in de betreffende organisatie problemen oplost. Veelal zullen mensen op de lagere niveaus van het management de zwakten van de leiding als hoofdprobleem opmerken. Het grootste probleem en de voornaamste oorzaak van gevoelens van onbehagen is nog altijd de chef. Andersom is de matige kwaliteit van het personeel natuurlijk een zorg van menig leidinggevende: 'Had ik betere mensen, dan liep het hier wel beter'.

Deze attributies zijn vrij eenvoudig te doorzien: je ziet dat de pot de ketel verwijt en je snapt als adviseur wel dat het wat genuanceerder ligt. Lastiger wordt het als mensen abstracties gaan gebruiken als oorzaak van hun ellende, zoals het beleid, de structuur en de cultuur. Abstracte bedrijfswetenschappelijke begrippen, waarover steeds meer managers door hun opleiding beschikken, kunnen gebruikt worden om de eerder genoemde afstand tussen henzelf en de organisatie te vergroten en de eigen invloed en verantwoordelijkheid te ontkennen.

Zo is mij een aantal diagnoses van bankorganisaties bekend, waarin de bestaande cultuur door de leiding wordt aangewezen als de oorzaak van het onvoldoende marktgericht en resultaatgericht functioneren. Surveys onder het personeel, bijvoorbeeld met de OCAI-vragenlijst van Cameron (1999), worden gebruikt om zulke observaties te onderbouwen. Het vervelende van dit soort abstracties is echter dat de leidinggevendenden die zich over de cultuur van hun bank beklagen, soms doen alsof ze er zelf niets mee te maken hebben. Het gaat om kenmerken van de cultuur, waar zij zelf het slachtoffer van zouden zijn, of gewoon buitenstaan. Hoe die cultuur wordt geproduceerd en in stand gehouden, dreigt dan uit beeld te raken. Dat proces, en vooral de rol van de leidinggevendenden daarin, is echter de kern van het probleem.

6. Wat kan de adviseur ermee?

Adviseurs dreigen steeds ingepakt te worden in de logica van juist dat ineffectieve gedrag in organisaties waaraan zij met hun bijdrage iets zouden willen doen. Zij dreigen onderdeel te worden van defensieve patronen.

Om daaraan te ontsnappen, zo begrijp ik uit het opnieuw lezen van de boeken van Argyris, is het allereerst belangrijk dat zij zich bewust worden van hun eigen impliciete gedragslogica, hun eigen theory-in-use, die wordt overheerst door model I-veronderstellingen. Dit wordt nog versterkt door het feit dat de opdrachtgever de adviseur in de regel binnenhaalt vanuit model I-veronderstellingen: hij wil het probleem oplossen door de eigen greep op de situatie te verstevigen, desnoods ten koste van anderen.

Het is niet voldoende dat de adviseur dit intellectueel weet en begrijpt, of dit bij anderen kan herkennen. Hij moet het in de eerste plaats bij zichzelf herkennen, terwijl hij handelt – en niet alleen achteraf! – en waar nodig moet hij alternatieve manieren van handelen kunnen ontwikkelen, meer in lijn met model II, waar de aard van de situatie dat althans vraagt.

In de episode waarmee dit artikel begon, klaagde ik zelf over de defensiviteit van de klant. Daarbij nam ik echter onvoldoende waar dat dit op zichzelf een tamed-

lijk defensieve reactie was, aangezien ik de oorzaken van ons matige succes eenzijdig bij de managers legde! Een eerste stap zou in zo'n situatie zijn om eens na te denken of ik zelf wel alle middelen had uitgeput om een ander proces te creëren. Ik had bijvoorbeeld mijn observaties eerlijker en minder afstandelijk, misschien ook met meer humor, op tafel kunnen leggen. Ik had beter kunnen doorvragen en ook had ik relevante emoties – waaronder mijn eigen ergernis – een duidelijker plaats kunnen geven in het proces.

Eigenlijk deed ik niet anders dan de eerder genoemde leidinggevenden bij de bank die een foto maakten van de cultuur en hun eigen rol vergaten. Ook ik maakte een foto waar ik zelf niet opstond: typisch voor model I. Wat in het plaatje ontbrak, was, achteraf gezien, mijn eigen vermijding: ik durfde de mannen niet op een ondubbelzinnige manier te confronteren met wat ik zag.

Dit soort patronen op tijd – dat wil zeggen in het proces en niet achteraf – bij jezelf waarnemen is dus de eerste stap. De volgende stap is om als adviseur bedreven te worden in het soort interventies waarvan Argyris aantrekkelijke voorbeelden in zijn boeken geeft: helderheid vragen en geven, eerlijk confronteren, ineffectief gedrag durven onderbreken en benoemen. Nieuwe ervaringen van de auteur bevestigen inmiddels deze potenties van model II-handelen in werk dat vergelijkbaar is met de sessie die aanleiding gaf tot de zoektocht rond defensiviteit.

7. Na meer dan twintig jaar nog steeds een eye-opener

Zo is het werk van Argyris nog steeds een eye-opener. Het is een prima aanvulling op de meer inhoudelijke veranderings- en strategieliteratuur en op de meer instrumentele benaderingen. Het heeft echter ook beperkingen.

Een belangrijke beperking van het werk van Argyris ligt, ondanks zijn aandacht voor organisatie en cultuur, in de individueel-psychologische en dan nog vooral cognitieve focus. Zijn nadruk ligt op het denken van individuen en hij verwacht heel veel van de rationele discussie over motieven, doelen en middelen. Daarbij veronderstelt hij een soort helderheid en ondubbelzinnigheid tussen mensen, die niet erg waarschijnlijk is. Handelen speelt zich immers voor een belangrijk deel af in een halfbegrepen wereld, waaraan mensen met enige moeite patronen van betekenis weten op te leggen (Weick, 1979). Men kan zich afvragen of het woord *theory-in-use* eigenlijk wel gerechtvaardigd is als aanduiding voor de logica van doorgaans ongereflecteerde processen. Is het juist om te veronderstellen dat automatisch gedrag wordt bepaald door een theorie? Zit zo'n theorie wel 'tussen de oren' of gaat het inderdaad om automatismen, om geconditioneerde reflexen waaraan geen 'theorie' ten grondslag ligt? Is het misschien toch niet zinvol om over onbewust gedrag te spreken?

Deze cognitieve bias vraagt om benaderingen waarin de relaties tussen waarnemen, denken, handelen en voelen evenwichtiger worden behandeld. Die zijn voornamelijk vanuit de psychotherapie ontwikkeld en leveren procedures op die ook binnen organisaties zinvol kunnen zijn om vastgelopen processen te doorbreken. Hier valt te denken aan neurolingüistisch programmeren (NLP) (zie bij-

voorbeeld Bandler en Grinder 1990; Hollander et al., 1990), een benadering met wortels in een vergelijkbaar gedachtegoed⁵, die verandering van patronen niet noodzakelijk koppelt aan bewustwording en zich directer op het beïnvloeden van onbewuste gedragspatronen richt.

De individuele focus van Argyris heeft tot gevolg dat in de combinatie 'organisationeel leren' of 'lerende organisatie' het deel 'organisatie' er vrij bekaaid afkomt in zijn boeken. Zoals Karl Weick en Frances Westley laten zien (Weick en Westley, 1996) is *organizational learning* een *oxymoron*, een uitdrukking die uit twee onderling tegenstrijdige delen bestaat, zoiets als 'beheerste opwinding' of 'informeel ritueel'. Je kunt er alleen maar iets mee doen, als je de spanning tussen de twee polen productief maakt. We hebben dus concepten nodig die expliciet (ook) op het niveau van de organisatie liggen. Het begrip 'cultuur' is daarbij in staat de vereiste verbinding te maken, aldus deze auteurs. Model I is immers (ook) een cultuurverschijnsel en het doorbreken daarvan brengt ons op het terrein van cultuurverandering, waar ook politieke processen steeds een rol spelen.

Voor het begrijpen van complexe verandering op 'systeemniveau' is ook het recente werk over chaos, complexiteit en zelforganisatie interessant (Baets, 2002; Stacey, 2001.) Dit bevat een fundamentele kritiek op de veronderstellingen van beheerste en geplande verandering die aan veel praktijken van organisatieverandering ten grondslag liggen. De koppeling die door Senge al was gemaakt tussen leren en cybernetica, wordt hier verder uitgewerkt en geradicaliseerd.

De genoemde beperkingen van het werk van Argyris, samen te vatten als een nadruk op individueel leren en een cognitieve bias, maken de thema's in zijn werk echter niet minder relevant en tasten de bruikbaarheid van de door hem voorgestelde interventies niet aan. Het geloof in eenzijdige beheersing in organisaties en technieken die deze versterken, is immers onverminderd groot. Adviseurs spelen nog steeds op deze behoefte in met technieken en modellen die overwegend binnen model I passen. De effectiviteitsproblemen die daaruit volgen, kunnen echter niet binnen dezelfde logica worden opgelost. Voor wie een uitweg zoekt, liggen er nog heel wat ideeën te wachten in de boeken die hier kort werden behandeld.

Noten

1. 'Defensief' betekent 'verdedigend' en het gaat bij 'defensiemechanismen' in de psychologie om onbewuste neigingen om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden.
2. De hier opgenomen biografische informatie is afkomstig van een grote collectie websites en andere bronnen die hier niet alle genoemd worden. Zie bijvoorbeeld <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
3. Zoals bijvoorbeeld in de Rabo-banken, waar een variant van het INK-model breed is ingevoerd in de vorm van 'kompassen' waarop prestaties worden gemeten. Banken worden vooral aangestuurd op 'klantwaarde', 'medewerkerwaarde' en 'financiële stabiliteit'.
4. Op basis van ervaringen van mijn studenten, onder meer in banken.

5. Ook NLP komt deels voort uit de cybernetica en is tevens geïnspireerd door het denken van Bateson. De pragmatische inslag – waarheid is wat werkt – is overduidelijk. Daarnaast is NLP voornamelijk door de Gestalt-therapie en de praktijk van hypnotherapie beïnvloed.

Literatuur

- Argyris, Chris en Donald Schön (1981), *Organizational Learning*. – Reading Mass.: Addison-Wesley
- Argyris, Chris (1983), *Reasoning, learning and action: individual and organization*. – San Francisco: Jossey-Bass
- Argyris, Chris (1990), *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. – Boston: Allyn and Bacon
- Argyris, Chris (1994), 'Good communication that blocks learning'. – In: *Harvard Business Review*, July-August
- Argyris, C. (2000), *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
- Baets, Walter (2002), *Wie orde zaait, zal chaos oogsten: een vertoog over de lerende mens*. – Assen: Van Gorcum, 2002
- Bandler, Richard en John Grinder (1990), *Frogs into Princes: The Introduction to Neuro-Linguistic Programming*. – Enfield: Eden Grove
- Bateson, Gregory (2000), *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. – Chicago: University of Chicago Press
- Cameron, Kim S. en Robert E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. – Reading Mass.: Addison Wesley
- Drukker, Ernst L. (1999), 'Dem Action Learning verwandte Formen des Praxislernens'. – In: Otmar Donnenberg (ed.), *Action Learning: ein Handbuch*. – Stuttgart: Klett-Cotta
- Eden, Colin, en Fran Ackermann (1998), *Making strategy: The Journey of Strategic Management*. – Londen etc.: Sage Publications
- Hammer, M. en J. Champy (1993), *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. – New York: Harper
- Hollander, Jaap, Lucas Derks en Anneke Meijer (1996), *Neurolinguïstisch Programmeren in Nederland*. – Utrecht: Servire
- Kaplan, Robert S. (1996), *The balanced scorecard*. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Nonaka, Ikojiro, en Hirotaka Takeuchi (1995), *The knowledge creating company*. – New York/Oxford: Oxford University Press
- Normann, Richard (1985), 'Developing capabilities for organizational learning'. – In: Johannes M. Pennings en Associates (eds.), *Organizational Strategy and Change*. – San Francisco: Jossey-Bass, p. 217-248

- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. – New York: Currency Doubleday
- Stacey, Ralph D. (1993), *Strategic Management and Organisational Dynamics*. – Londen: Pitman
- Stacey, Ralph D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. – Londen, New York: Routledge
- Verhaaren, F. en E. Drukker (2002), 'Adviseren is een voortdurende intake'. – In: *Management Consultant Magazine*, 2002, nr. 5/6, p. 36-39 (Deel 1) en nr. 7/8 (Deel 2).
- Weick, Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*. – Reading Mass.: Addison Wesley
- Weick, Karl E. en Frances Westley (1996), 'Organizational Learning: affirming an oxymoron'. – In: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy en Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*. – Londen [etc.]: Sage Publications