

## Managementgoeroe Chris Argyris:

# ‘Waarom creëren we geen productieve cultuur?’

Chris Argyris is de kritische leermeester van het management. In Nederland is hij populair onder adviseurs die managers met ineffectief gedrag willen confronteren. Gertjan Schuiling en Gertjan de Groot woonden een workshop van Argyris bij. Een indrukwekkende ervaring. Of: hoe adviseurs op aimabele wijze werden gekastijd.

**C**hris Argyris was deze zomer in Nederland voor het jaarlijkse M&O-congres. Eerst hield hij plenair een inleiding, daarna gaf hij twee keer een workshop in de vorm van een binnen- en een buitenkring. ‘Chris’ – zoals hij zichzelf voorstelde – voerde met zo’n tien adviseurs een gesprek in de binnenkring, daaromheen luisterden zo’n vijftig adviseurs mee.

Er was een lege stoel waarop iemand uit de buitenkring kon gaan zitten om aan het gesprek deel te nemen. Chris nodigde aanwezigen uit om vragen over effectief gedrag te stellen, in de vorm van een praktijkcasus. Zijn antwoord formuleerde hij door één van de rollen van de casus aan te nemen. Hij schakelde soepel tussen de rol van adviseur en zijn cliënt in de casus, maar ook van casus naar het hier-en-nu van het gesprek. Hij liet je goed voelen dat je als adviseur in beide situaties bepaald niet vrij was van ‘defensieve mechanismen’.

De vraag die Argyris aan de orde stelde, was waarom we niet handelen naar de kennis die we hebben. Zo weten we dat een contraproductieve organisatiecultuur niet goed is. En dat organisaties meer gebaat zijn bij een cultuur die open is en waarin mensen risico’s durven nemen. Waarom creëren we dan geen productieve cultuur?

### Vijf factoren

Argyris noemde vijf factoren die productieve verandering vaak in de weg staan:

- Organisaties zijn star, mede door hun hiërarchie.
- Het ontbreekt aan kampioenen van verandering.
- Het is bedreigend voor je loopbaan.
- Het ontbreekt aan beloning en waardering.
- Er is een defensieve attitude, mensen voelen zich slachtoffer.

Argyris vertelde dat hij een oefening had opgezet om die factoren te toetsen (zie Argyris, 2004). Het is een oefening die hij in menige training van managers en adviseurs heeft gebruikt. Centraal daarin staat Andy. Hij is als nieuwe CEO aangesteld om een ingedommeld bedrijf te vitaliseren en na drie maanden weer ontslagen – ze vonden hem te arrogant. Argyris vroeg bijvoorbeeld een groep van 34 CEO’s of zij Andy wilden helpen te leren van zijn ervaring. Dat wilden ze wel. Ze waren het erover eens dat de vijf belemmerende factoren in deze trainingsgroep geen rol speelden. Er was geen starheid, geen hiërarchie, wat je zei was niet bedreigend voor je loopbaan, enzovoorts. Aan Andy – gespeeld door Argyris zelf – zou het ook niet liggen; hij was geschrokken van wat hem is overkomen en wilde

leren hoe hij dat in een volgende positie kon voorkomen. Hij was blijkbaar blind geweest voor wat er gebeurde.

Maar in korte tijd kwamen de 34 CEO's tot precies dezelfde bevinding als die op grond waarvan Andy ontslagen was. Ze verweten hem dat hij eenzijdig handelde en dat hij blind was voor zijn eigen tekortkomingen. 'Ja', zei Andy, 'dat weet ik ook wel. Daarom kwam ik hier.' In de nabespreking gaven de CEO's toe dat de zij in korte tijd de onproductieve cultuur hadden gereproduceerd waardoor Andy ontslagen was. Zij zeiden: 'Zodra we zijn arrogantie zagen, waren we hulpeloos.'

### Blind voor signalen

De ingewikkeldheid is dat je iemand die zegt blind te zijn voor signalen een duidelijk signaal moet geven van waar hij blind voor is. Dat je met al je goede bedoelingen geen effect bereikt is zeer frustrerend, waarop je zelf het gedrag gaat vertonen dat je Andy verwijt. De kunst is dan de ervaringen tussen Andy en jezelf ('je luistert niet naar ons') als concreet voorval te gebruiken om hem te adviseren over hoe hij gevoelig kan worden voor signalen ('zeg tegen mensen dat je die neiging soms hebt en vraag ze van tevoren om je daar op aan te spreken').

Iedere adviseur of interim-manager die wel eens een feedbacksessie heeft geleid, zal het voorbeeld herkennen. In de feedback wordt het ineffektieve gedrag aan beide kanten op vaardige wijze gereproduceerd. Hoe komt dat en wat is daar aan te doen?

Argyris gaat ervan uit dat alle menselijk gedrag geactiveerd wordt door de hersenen, ook het ineffektieve gedrag van de CEO's. We moeten dus niet focussen op de theorie die mensen zeggen te hebben, maar op de theorie die ze in hun gedrag werkelijk gebruiken. Als we naar de gebruikte theorie kijken zien we steeds hetzelfde model terugkomen. Het programma op basis waarvan mensen handelen (Model 1) is gebaseerd op vier sturende variabelen: zorg dat je in controle bent, zorg ervoor dat je wint, onderdruk negatieve gevoelens en wees rationeel. Dat leidt tot handelingsstrategieën zoals: propageer je eigen standpunt zo dat je wint, en red eenzijdig je eigen gezicht en dat van anderen. De gevolgen daarvan zijn dat mensen langs elkaar heen praten.

Om leren mogelijk te maken, is een ander stuurprogramma nodig. Argyris noemt dat Model 2. De sturende variabelen zijn valide informatie, vrije en geïnformeerde keuze en innerlijk *commitment*. Die principes leiden tot handelingsstrategieën zoals: propageer je eigen standpunt en combineer dat met onderzoek en openlijk testen, en minimaliseer de eenzijdige poging om je gezicht redden. Als mensen die strategieën volgen, lossen zij effectief problemen op.

Onuitgesproken gedachten en gevoelens van de directeurs	Adviseur tegen directeurs
'Blijf bij hem uit de buurt. Ik wil niet dat hij aan mijn brein en leven gaat zitten prutsen, terwijl hij niet eens zeker weet of hij het model goed heeft begrepen.'	'Natuurlijk kunnen we ook met het middelmanagement werken. Werken met jullie heeft meer impact. Laten we het uitproberen, laten we zien hoe het werkt.'

Figuur 1. De tweekolommenoefening

<p>Argyris: 'Joe, kun je een moment bedenken dat je sterk leiderschap gebruikt?'</p> <p>Joe: 'Voortdurend!'</p> <p>Argyris: 'Oké, noem me een moment dat het goed werkte. Wat zeiden de mensen?'</p> <p>Joe: 'Dat vonden ze prima. Ze zeiden: "Dit is wat we nodig hebben."'</p> <p>Chris: 'Vroeg je hun naar de consequenties dat ze het prima vonden? Ik kan me voorstellen dat het hen op de lange duur zwakker maakt.'</p>
--

Figuur 2

<p>Chris in de rol van adviseur: 'Maar jij klaagt ook al vijftien minuten over hen. Waarom is het wel oké dat jij klaagt, maar niet oké dat zij klagen? Wil je mensen die zo beperkt zijn? Nee, natuurlijk niet. Ik zou willen kijken hoe jij hen opvoedt om zich ondergeschikt op te stellen. Ook zou ik willen kijken hoe jij hen opvoedt om te ontkennen dat ze zich ondergeschikt opstellen als jij er bij bent.'</p>
---

Figuur 3

### Lerend gesprek

De principes en strategieën van Model 2 klinken uiterst logisch en vanzelfsprekend. Maar hoe voer je een lerend gesprek over wat effectief gedrag is? Een adviseur brengt de volgende casus in.

*Adviseur: 'Ik bespreek met twee directeurs de problemen in hun bedrijf. Op basis van de analyse van hun referentiekaders voorspel ik ze dat ze de volgende keer weer op vergelijkbare manier hun problemen zullen aanpakken en dat dat niet gaat werken. De directeurs: "Interessant, wat moeten we doen om dat te voorkomen?" Ik stel voor cases te analyseren met behulp van de tweekolumenteknik. Na uitleg is hun reactie: "Interessant, maar we zien niet hoe die oefening de organisatiecultuur gaat veranderen. Het is beter als je daarmee met ons middelmanagement aan de slag gaat."'*

Argyris stapt eerst in de rol van de cliënt. Hij vult de linkerkolom van de directeurs in en verwoordt zo

Chris Argyris (1923) is één van de bekendste managementgeleerden ter wereld. Hij heeft veel aanzien verworven door veertig jaar lang consistent en bij elke nieuwe managementhype dezelfde boodschap uit te dragen. Zo liet hij menigmaal zien dat de keizer geen kleren aan had. Hij wijst een ieder voortdurend op zijn inconsistentie: je handelt anders dan je zegt te handelen. Hij doet dat bij topmanagers, bij adviseurs en bij goeroes. Zo ontrafelde hij haarfijn de inconsistentie in Covey's beroemde boek over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Argyris, 2000). De primaire reden waarom hij dat allemaal doet, is dat mensen de inconsistenties bedekken en daardoor het leren van en over hun werkelijke gedrag blokkeren. Zulke 'defensieve routines' dienen om onszelf te beschermen. Doordat we vervolgens ontkennen dat we dat doen, wordt ons gedrag onbespreekbaar. Argyris heeft 33 boeken en meer dan 400 artikelen geschreven. Velen zijn in het Nederlands vertaald. Een goede keuze om te beginnen is Argyris' Managementadvies (2000, Thema). De Andy-case staat beschreven in *Reasons and Rationalizations* (2004, Oxford). Een goede Nederlandse introductie geeft Adrie van de Berge in *Gesprekkskunst voor professionals* (2005, Academic Services).



## 'Als je eigen ongemak als argument gebruikt, leer je niets meer'

hun onuitgesproken gevoelens (zie figuur 1). Chris tegen de adviseur die de casus inbrengt: 'Mensen voelen zich bij de tweekolommenoefening vaak niet op hun gemak, maar zeggen dat niet. Verwoord dat dan zelf. En stel voor het uit te proberen. Ik zou ze trouwens de Andy-case geven en niet meteen een eigen case laten maken. Er is immers nog geen *commitment* en veiligheid.'

### **Machtsgedrag**

Op een gegeven moment ontstaat er tijdens de workshop een discussie over de vraag hoe je 'machtsgedrag' van managers verandert. Argyris reageert: 'Macht kan disfunctioneel zijn, maar alleen als het onbespreekbaar is. Ik vind het niet erg als er mensen met macht zijn. Macht is niet slecht, maar de onbespreekbaarheid van macht is slecht.'

Adviseur: 'Mijn strategie is de manager te laten zien welke impact zijn gedrag op mij heeft, dat het me kwaad maakt en ontevreden over de manier waarop het gaat.'

Chris: 'Dat veronderstelt dat hij respect voor je heeft. Maar is hij een persoon die veel respect heeft

voor iemand die zegt: "Als jij je zo gedraagt, krimp ik ineen." Dat past denk ik niet bij zijn opvatting van krachtig leiderschap. Ik zou mezelf in zo'n geval niet als voorbeeld gebruiken. Laten we doen alsof hij Joe heet. Dan zou dit mijn strategie zijn: ...' (zie figuur 2). Chris tot de adviseur die de casus inbrengt: 'Wat zou hij dan zeggen?'

Adviseur: 'Hij zal zeggen: "Werknemers klagen altijd. Ik moet macht nemen en zij moeten..."'

Chris: 'Helder, ik ga nu weer in jouw schoenen staan' (zie figuur 3).

Ook het laatste voorbeeld laat zien dat Argyris op de inconsistentie focust en niet op de emotie. En hij benadrukt keer op keer dat je alleen competent wordt in Model 2 door te oefenen en nog eens te oefenen. Tegen een adviseur die zegt dat hij terugvalt in Model 1 gedrag als hij zich ongemakkelijk voelt: 'Je hoort je ook ongemakkelijk te voelen als je iets nieuws leert. Als je eigen ongemak als argument gebruikt, leer je niets meer. Want je kunt niet kwaad worden op iemand die zich ongemakkelijk voelt. En daarmee ontnem je jezelf de mogelijkheid om iets te leren.' ■