

In gesprek met Chris Argyris

Wat we zeggen en wat we doen...

Als opleiders en ontwikkelaars moeten we soms in opdracht van het management medewerkers trainen in waarden als 'empowerment' of 'open en eerlijk communiceren', terwijl het management er in de praktijk zelf niet naar handelt. We eisen dan van het management voorbeeldgedrag. Maar hoe consistent zijn we zelf eigenlijk? Hoe zorgen we ervoor dat onze cursisten of cliënten de theorie kunnen toetsen die we aan hen overdragen?

Tekst Gertjan de Groot & Gertjan Schuiling

Chris Argyris (1923) is bekend geworden met zijn onderscheid tussen doetheorie en praattheorie, tussen theorie die we in ons handelen gebruiken (*theory-in-use*) en theorie die we met onze mond belijden (*espoused theory*). Zijn werk wordt al decennialang door Nederlandse organisatieadviseurs en trainers bestudeerd en toegepast.

Chris 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. We geven eerst zijn theorie weer en behandelen daarna enkele fragmenten uit de discussie.

De theorie: Model I & II

Chris Argyris gaat ervan uit dat als we iets anders doen dan we zeggen, er onder dit handelen een andere theorie zit dan we uitspreken. Argyris heeft onderzocht wat de kenmerken zijn van de theorie die mensen in hun handelen werkelijk gebruiken. Hij heeft daarbij vier sturende variabelen vastgesteld:

1. zorg ervoor dat je de situatie onder controle hebt
2. zorg ervoor dat je zoveel mogelijk wint
3. onderdruk negatieve gevoelens en
4. wees rationeel.

Deze vier variabelen vormen samen een programma dat ons handelen stuurt. Argyris spreekt van Model I gedrag. Dit bestaat uit handelingsstrategieën als het propageren van je eigen standpunten en het eenzijdig voorkomen van gezichtsverlies, van jezelf en van de ander. Deze strategieën zijn soms effectief, maar soms ook niet. Dan leiden ze tot miscommunicatie, tot *self-fulfilling prophecies* en tot escalatie. Bovenal creëren ze situaties waarin niemand iets leert. Om leren mogelijk te

maken is een ander stuurprogramma nodig, dat Argyris Model II noemt. Dit berust op drie principes: geldige en te valideren informatie, keuzevrijheid op basis van goede informatie, en innerlijke betrokkenheid bij de keuze.

Vragen naar iemands gevoel is geen beginpunt, maar een doodlopende weg

Let erop dat Model II niet het tegengestelde is van Model I. Model II verwerpt dus niet de vaardigheid van mensen om voor hun eigen doelen te vechten. Het verwerpt wel de eenzijdige controle over anderen en de omgeving om het halen van de eigen doelen zeker te stellen. Model II koppelt het propageren van mijn eigen standpunt aan een uitnodiging aan anderen om kritiek op mijn standpunt te geven, hun eigen standpunt in te brengen en mij toe te staan dat weer ter discussie te stellen. Het gaat dan om een wederzijdse confrontatie van standpunten, inzichten en gevoelens. Als je vanuit Model II wilt handelen, streef je er bij deze confrontatie naar dat de informatie zo geldig en volledig mogelijk is en dat anderen en jijzelf op basis daarvan een keuze kunnen maken die innerlijke betrokkenheid creëert. Men is er daarbij niet op uit om gezichtsverlies te voorkomen, want dat is een defensieve activiteit die het leren in de weg staat. De taakdefinitie

en controle over de omgeving worden wel met alle relevante spelers gedeeld. Onder deze omstandigheden zullen mensen er niet op uit zijn elkaar vliegen af te vangen, zichzelf in een goed daglicht te stellen en anderen de schuld te geven van alles wat fout gaat.

De praktijk van Model II

Chris Argyris draagt de principes van Model II al 30 jaar uit. Ze klinken uiterst logisch en vanzelfsprekend, desondanks worden ze niet vaak toegepast. Het op gang brengen van het proces van leren is kennelijk niet zo eenvoudig. Hoe doe je dat precies? En hoe voorkom je als adviseur dat je zelf defensieve routines creëert?

De deelnemers aan de discussie op het M&O waren ervaren adviseurs die met het gedachtegoed van Argyris werken. Hun vragen gingen vooral over het gat dat zij ervaren tussen de bijna vanzelfsprekende theorie van Argyris en de moeite die het hen kost om deze in spannende situaties in praktijk te brengen. We zullen enkele fragmenten van deze gesprekken in dit artikel weergeven. We hopen dat daarin zichtbaar wordt wat Model II gedrag is. Vooral zal blijken dat de adviezen van

Argyris nogal afwijken van tegenwoordig gangbare communicatieadviezen, zoals 'verwoord je gevoel' en 'zeg wat het jezelf doet'.

Vermijd klinische theorieën

Allereerst was opvallend dat verschillende adviseurs het Model I gedrag van mensen probeerden te verklaren. Zo stelde een adviseur dat Model I gedrag al 2000 jaar bestaat en we het van jongs af aan leren. De reactie van Chris Argyris was veelzeggend: 'Jouw theorie dat Model I oud is en dat je daarom Model II niet snel kunt leren, is zelfbeschermend. Je wilt gezichtsverlies voorkomen, bij jezelf of bij anderen, over je incompetentie bij het toepassen van Model II.'

Een andere adviseur had de volgende verklaring: 'Mensen gedragen zich volgens Model I omdat ze bang zijn om afgewezen te worden.' Chris Argyris: 'Vreselijk dat je dat zo stellig zegt. Hoe weet je dat? Heb je een klinische (psychologische) theorie om Model I te verklaren? En als je die hebt, dan word je therapeut en wordt de cliënt afhankelijk van je. Je schrijft een causaliteit aan je klant toe: "Omdat jij bang bent afgewezen te worden, probeer je de situatie onder controle te hou- »



den.” Bij een echte therapeut voelt de cliënt zich ziek en is daarom bereid zich enigszins te laten beperken in zijn keuzes. Maar ik heb cliënten die zich niet ziek voelen. Dan ga ik hen niet lastigvallen met klinische theorieën en interpretaties. Ik nodig jullie ook uit het gebruik van klinische interpretaties te minimaliseren. Tenzij je een theorie hebt die aantoonst dat als je mensen klinische interpretaties geeft zij deze kunnen gebruiken om meer effectief te handelen.’

Je lijkt op een student die chirurg wil worden, maar zegt dat hij niet van bloed houdt

Niemand van de aanwezigen stond vervolgens op om een dergelijke klinische theorie naar voren te brengen. Argyris ging daarop door met het ophalen van een oude anekdote uit zijn loopbaan. ‘Dit doet me denken aan mijn ervaringen met Tavistock programma’s in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Tijdens een sessie zei ik: “Ik begrijp niet waarom we dit doen.” Daarop reageerde de programmaleider met: “Jij probeert mij als leider van mijn plaats te stoten.” Waarop ik zei: “Dat kan zijn, maar daar ben ik me niet van bewust.” Toen zei de programmaleider: “Nu weet ik het zeker. Je wilt me echt van mijn plaats stoten.” Vreemd genoeg vroegen vervolgens de Engelse managers mij om te werken aan hun intergroeprelaties. Waarop ik zei: “Waarom vraag je mij, Tavistock heeft er jaren aan gewerkt?” Hun antwoord was: “Zelfs als we veel moeite doen om ons de klinische taal van Tavistock eigen te maken, kunnen we deze nog niet gebruiken in de werksituatie. Stel dat ik als manager in één van mijn vergaderingen zeg: “Je probeert me te ondermijnen”, wat kunnen mijn collega’s daar dan mee?”

Chris Argyris pleit voor theorie die voor anderen, ook voor niet-ingewijden, begrijpelijk en toegankelijk is. Anders ontstaat er afhankelijkheid tussen de cliënt en de adviseur die als enige het jargon begrijpt. Het gaat erom dat je werkt met een theorie die anderen kunnen begrijpen, zodat zij ernaar kunnen handelen.

Communiceren volgens Model II

Een adviseur geeft aan dat hij soms bij cliënten niet expliciet uitsprekt wat hij denkt, omdat hij zich daarmee kwetsbaar maakt. Vraagt Chris Argyris: ‘Wat doen zij dat jij je kwetsbaar voelt?’

Adviseur: ‘Ik ben bang dat zij mij gek zullen vinden.’ Chris Argyris: ‘Dat is jouw creatie! Als je interventies ontwerpt volgens Model II kunnen ze je gek vinden. Er zijn altijd gemengde reacties. Sommigen vinden het gek en anderen vinden het niet gek. Laten we onbeschaamd gek zijn! Anders lijk je op een student die chirurg wil worden, maar zegt dat hij niet van bloed houdt.’

Eén van de toeschouwers zegt: ‘Ik ben een beetje in de war van wat ik hier hoor.’ Argyris reageert: ‘Mijn regel zou zijn: Zeg niet dat je in de war bent voordat je kunt specificeren en toelichten wat je bedoelt. Zo zie ik ook niets in het enkel vragen naar iemands gevoel zoals “Laten we vragen wat hij voelde”.’ Een deelnemer: ‘Het is een beginpunt.’ Chris: ‘Nee, het is een doodlopende weg. Een onderdeel van oefenen met Model II is niet alleen maar je gevoel te benoemen, maar ook aangeven op welke manier de groep je kan helpen verder te komen. Wat ik van je verwacht is dat je reflecteert op je gedrag. De meeste claims die mensen maken zijn abstract (“Ik voel me niet op mijn gemak” of “Ik voel me in de war”). Deze abstracties helpen anderen niet. Je kunt alleen maar minder abstracte claims maken als je er een theorie over hebt wat je in de war brengt of wat het is waardoor je je niet op je gemak voelt.’

Adviseur: ‘Ik beschrijf situaties in termen van emotionele triggers. Theorieën helpen soms wel, soms niet. De momenten waarin theorieën niet werken komen door die emotionele triggers.’ Chris Argyris: ‘Dat lijkt me een valide beschrijving. Maar welke causale verklaringen heb je hiervoor? Want dat is wat we een theorie noemen.’

Leg niet je emoties op tafel

Adviseur: ‘Hoe meer rust ik in mezelf heb, hoe dichter ik Model II benader. Zodra gevoelens de kop opsteken, wordt het veel moeilijker. Mijn strategie daarop is dat ik gevoelens expliciet maak. Ik leg mijn gevoelens op tafel.’

Chris Argyris: ‘Veel literatuur beveelt die strategie aan. Mijn vroege werk ook. Mijn antwoord nu is: wat betekent rust, hoe weet je dat je in rust bent?’

Zeg niet dat je in de war bent voordat je kunt specificeren en toelichten wat je bedoelt

Adviseur: ‘Dat neem ik waar aan de hand van fysieke signalen.’ Chris Argyris: ‘Hoe leer je me dat? Ik voel me rustig als ik me geen zorgen maak of ik wel competent ben. Vroeger zou ik vragen waarom ik me incompetent voel. Dat is een therapeutische vraag. Die helpt niet veel. Wat wel helpt is oefenen. Een deel van die competentie is bijvoorbeeld dat je om kunt gaan met iemands boosheid zonder dat je je kwetsbaar voelt. Dat leer je door veel praktijkervaring. De manager die geheel volgens Model I werkt heeft trouwens ook rust, maar zijn rust is moorddadig voor anderen. Leg de focus dus op het opbouwen van competentie. Dat vergt oefening in het gebruik van theorieën conform Model II.’

Adviseur: ‘Hoe ga je om met emoties in de groep? Mensen vrezen voor de door hen opgebouwde belangen, waar ze aan gehecht zijn.’ Chris Argyris: ‘Ik zou dat niet zeggen, dat mensen vasthouden aan Model I gedrag omdat ze vrezen iets te

verliezen waar ze aan gehecht zijn. Want dat is klinische theorie, die kun je niet testen. Je mag best confronteren. Je mag ook iemand ergens van beschuldigen, maar dan wel zo dat jouw aanklacht getest kan worden. Als je daarbij je rust wilt bewaren, kan dat alleen op basis van een actief innerlijk vertrouwen. Dat ontwikkel je door heel veel ervaring.'

Model II is alleen te leren door veel te oefenen

Adviseur: 'Ik werk veel met junioradviseurs en die zijn heel leergierig. Zij houden van jouw theorie, maar een prachtige theorie is onvoldoende om gedrag te veranderen. Het werkt misschien in de setting van een oefening, maar in echte situaties is jouw theorie te complex om toe te passen.'

Chris Argyris: 'Ik ontken niet dat de theorie enigszins complex is. Het probleem is echter: hoe lang duurt het voor je vaardig bent? 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: "Hoe lang duurt het om Model II te leren?" Ik weet dat niet, ik weet immers niet hoe goed je kunt leren.'

Een dialoog leren voeren duurt net zo lang als leren tennissen. Oefenen is de sleutel voor het ontwikkelen van deze vaardigheid. Je verandert gedrag niet zonder veel te oefenen. Oefen als adviseur en trainer met elkaar (buiten de klantsituatie). Maar Chris Argyris raadt af om alleen te oefenen in groepen waarin je je op je gemak voelt, en waarin iedereen aardig voor elkaar is. Want als je echt iets leert voel je je niet comfortabel en als iedereen alleen maar aardig voor elkaar is leer je ook niets.

Eis concrete en specifieke informatie

Chris Argyris dringt voortdurend aan op het geven van concrete voorbeelden en specifieke informatie. Als een van de vragenstellers uit het publiek coaching een goede oplossing vindt, zegt Chris Argyris: 'Coachen is een enorme abstractie. Je hebt wel 300 pagina's nodig om het als gedrag uit te schrijven. Dus ik kan niet op basis van één zin beoordelen of coaching helpt.'

En als één van de adviseurs stelt dat je veel persoonlijke ontwikkeling nodig hebt om het gedachtegoed van Chris Argyris in de praktijk te brengen, reageert hij met 'Ik weet niet wat je verstaat onder "een heleboel persoonlijke ontwikkeling".' Als de adviseur zegt 'persoonlijke groei', reageert Chris Argyris direct: 'Dat is net zo abstract als het eerste antwoord.' Als de adviseur het opnieuw probeert met: 'Ik voel me zekerder in confrontatie', reageert Argyris onmiddellijk met 'Dat is net zo abstract als het eerste antwoord'. Door dit soort interventies wordt Chris Argyris nogal eens als hard ervaren. De meesten hadden hier op deze zomerse dag in Den Haag geen last van. Chris werd ervaren als een aimabele wijze man.

Time-out of reflectie in actie?

De voorbereidingsgroep van het middagesprek met Chris Ar-

gyris bedacht dat het een goed idee was om een tweetal time-outs in te bouwen voor individuele reflectie. Op het moment dat één van de adviseurs de eerste time-out aankondigt, reageert Argyris met: 'Een andere mogelijkheid is om openlijk te reflecteren. Als je wilt reflecteren op wat je toedekt, waarom doe je het dan zo dat je het voor de buitenstaanders toedekt?' Adviseur: 'Onze theorie was dat we wat privé-tijd voor reflectie nodig hebben voordat we die kunnen delen.' Chris Argyris: 'Het gaat er niet om dat je vaardig wordt in het vragen van privé-tijd voor reflectie. Het echte vraagstuk is hoe je reflecteert in actie.'

Hoe doet Chris Argyris het zelf?

Chris Argyris: 'Waar ik op let als ik handel en reflecteer tijdens het handelen? Ik let erop in welke mate mensen abstract praten, of er inconsistenties in hun redeneringen zitten en in welke mate zij grenzen stellen (zoals "ik voel me niet op mijn gemak" en "dit moeten we privé doen"). Dit zijn mijn aandachtspunten als ik naar anderen luister, maar ook als ik naar mezelf luister. In essentie doe ik het volgende. Ik luister naar wat de ander zegt. Wat doet hij terwijl hij spreekt? In hoeverre schrijft hij dingen aan anderen toe? In hoeverre evalueert hij? In welke mate geeft hij voorbeelden? En als hij dat niet doet, dan stel ik bijvoorbeeld de vraag "Kun je een voorbeeld geven?" Vooral let ik erop dat ik altijd de validiteit test van wat iemand zegt en doet en altijd de validiteit test van wat ik zelf doe en zeg. Stel jezelf altijd de vraag als je met een klant praat: "Hoe weet ik dat hij de waarheid vertelt? En hoe weet hij dat hij de waarheid vertelt? En hoe weet ik dat mijn interventie helpend is?" Dat zijn de vragen waarmee ik mijn reflecties kader. Ik vind reflectie zo waardevol dat ik protesteer op het moment dat mensen dat willen beperken tot privé-gedachten.' ■

Trefwoorden: **Reflectie in actie • Theories-in-use • Dialoog**



Dr. G.J. de Groot MCM is programma-coördinator Tot Uw Gemeenschappelijke Dienst bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. E-mail: gertjan.groot@minbz.nl



Dr. G.J. Schuiling is zelfstandig adviseur en lector Leren in Veranderende Organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. E-mail: gertjan.schuiling@planet.nl