

DE REFLECTIEVE PRAKTIJK MET CHRIS ARGYRIS, GRONDLEGGER VAN HET ORGANISATIELEREN

Voor het platform Stad & Wijk, donderdag 29 oktober 2020

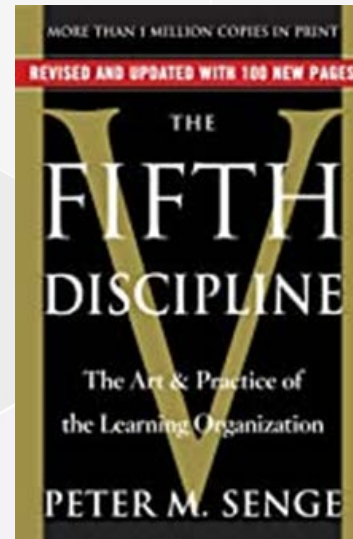
Gertjan de Groot, docent Master Urban Management en onderzoeker bij het lectoraat Coördinatie van Grootstedelijke vraagstukken.

Lectoraat Coördinatie
Grootstedelijke
Vraagstukken

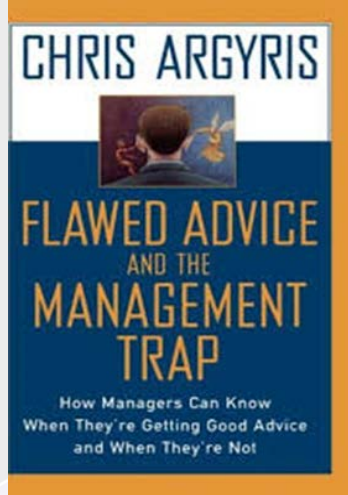
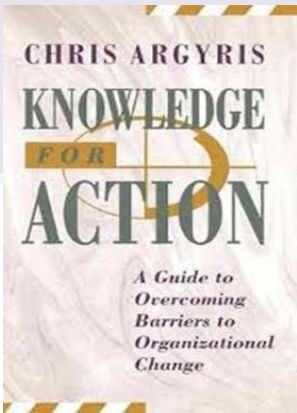
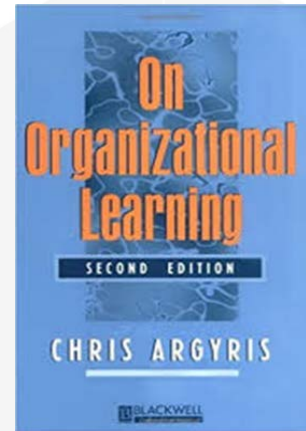
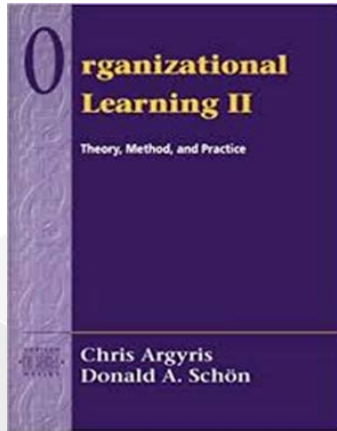
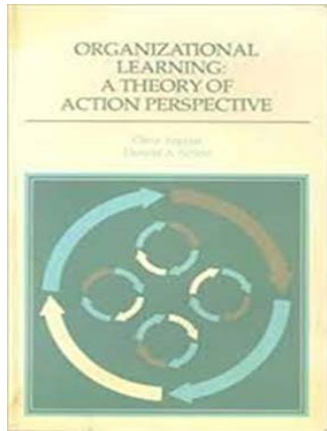
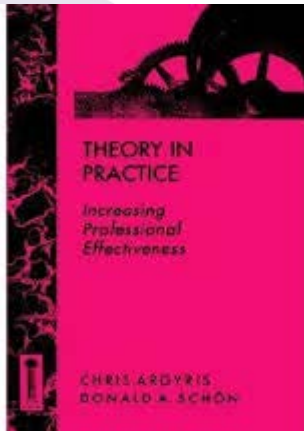
CHRIS ARGYRIS (1923-2013)



- 33 boeken
 - 400 artikelen
 - Zijn gedachtegoed is vooral bekend geworden door:
- Actionable Knowledge



ACTIONABLE KNOWLEDGE



LERENDE ORGANISATIES

Ministerie van Financiën (website)

“Wij delen en benutten kennis, kunde en (sociale) vaardigheden zo goed mogelijk. **Wij willen een lerende organisatie zijn**; we reflecteren op ons werk en blijven onszelf ontwikkelen. Wij staan open voor verschillende perspectieven en bieden ruimte aan diversiteit in gedachten.”

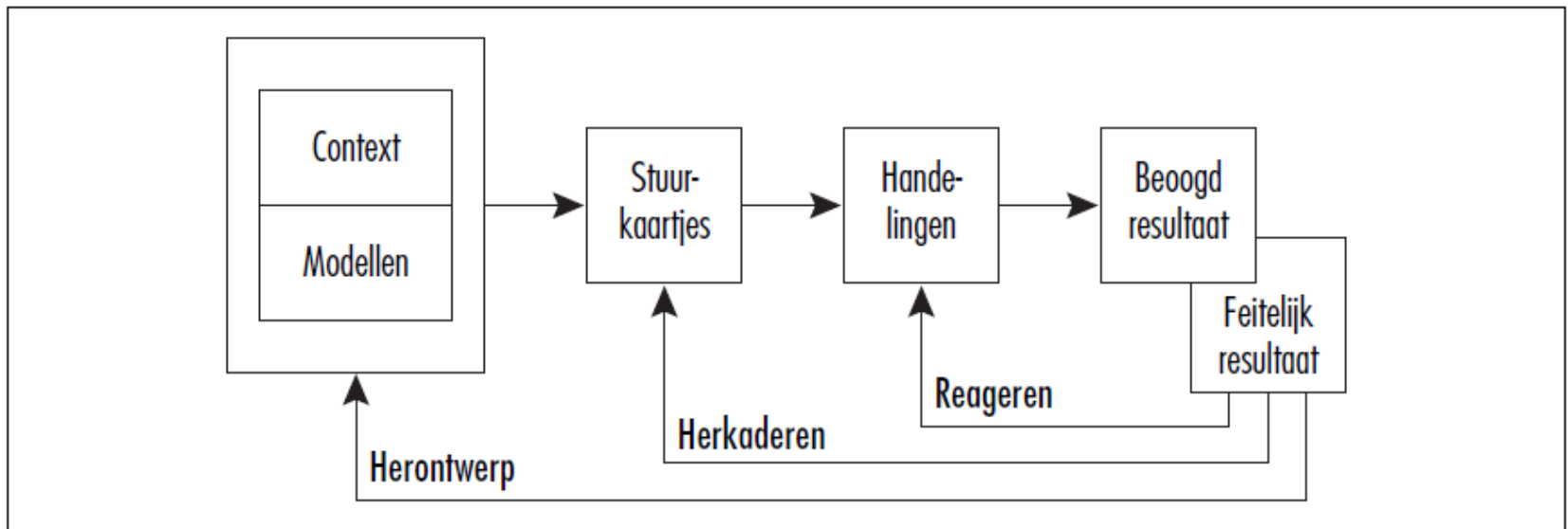
Ministerie Justitie en Veiligheid (doelstelling JenV verandert)

“Het Ministerie is een continu lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht.”

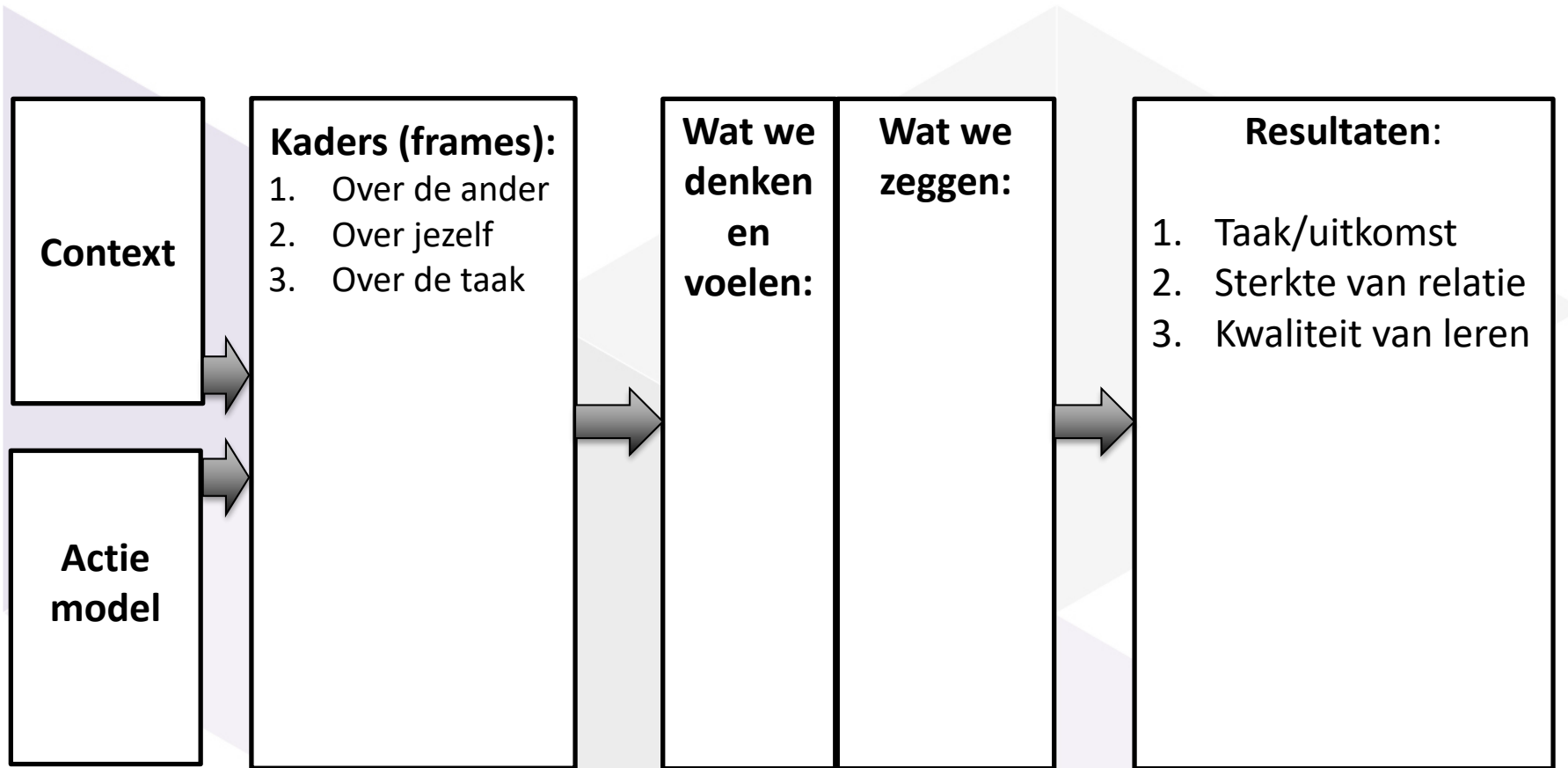
ORGANISATIES KUNNEN *NIET* LEREN, WAT ER OOK HUN WEBSITE STAAT

- Het zijn medewerkers van organisaties of mensen in netwerken die kunnen leren;
- En de groepen, netwerken, werksystemen, waarin zij werken, kunnen lerend zijn;
- En dat begint bij de micro interacties in netwerken of organisaties;
- En netwerken, samenwerkingsverbanden of organisaties barsten van die micro interacties tussen deelnemers;
- Vanmiddag staat leren in en van gesprekken met één andere gesprekspartner centraal;
- Daar kan het leren beginnen vandaar uit kun je het uitbreiden, naar de groep waarin je werkt, werksysteem of het netwerk waarin je zit.

VANMIDDAG BEPERKEN WIJ ONS TOT LEREN IN OF VAN EEN GESPREK



LEERWEG VAN EEN GESPREK OF BIJEENKOMST



ACTIONABLE KNOWLEDGE

TWEE KOLOMMEN GESPREK

Linkerkolom: *van wat Henk denkt of voelt, als Marion wat zegt*

Henk: Moet ik dat opmaken uit de 35 bladzijden wazige tekst die je mij gaf?

Hallo! Is dat klantgericht werken? Wij bepalen hoe en wanneer het moet en de klant moet zich maar schikken.

Henk: Wat denkt ze wel niet dat zij mij op een hoop kan gooien met allerlei onprofessionele rommelaars?

Hallo, ik ben niet zo'n sloddervos!

Rechterkolom: *Wat Marion of Henk zeggen of laten zien*

Marion: Het verbaast mij toch wel heel erg dat je in jouw plan van aanpak voorstelt om al in mei met de interactieve workshops te beginnen. [...] Want ik had je mijn plan van aanpak gegeven en daarin staat dat we vanaf 15 juni met uitrollen starten.

Henk: Na 15 juni ben ik op vakantie en in de zomervakantie krijg je nooit iedereen bij elkaar dus dan schuift alles op tot na de zomer.

Marion: Ik zie het alweer voor mij dat er van die meedenksessies komen, waarin van alles wordt bedacht, wat niet past in de gemaakte planningen.

Henk: Je weet heel goed dat de interactieve workshops die ik ga houden helemaal geen vrijblijvende meedenksessies zijn. [...]

VERVOLG GESPREK TUSSEN MARION EN HENK

Henk: Als Ernst akkoord is, heb ik er geen probleem mee.

Henk: Volgens mij wil je dat helemaal niet weten.

Henk: Stel je planning aan Ernst voor. Als hij geen probleem heeft met wachten tot dat jouw opdracht is uitgevoerd, dan vind ik het prima dat ik pas in augustus kan starten.

Marion: Ja, maar wat vind jij ervan?

Henk: Ik vind niet dat we zo lang moeten wachten. Ernst heeft nu een probleem, maar als hij wil wachten vind ik het oké.

Marion: Laten we dat met hem bespreken in de bijeenkomst waarin jij een toelichting geeft op jouw opdracht.

[aldus besloten en gedaan]

DE LINKER KOLOM IS NIET POLITIEK CORRECT!

- Vaak is de linker kolom heftig
- vol emoties,
- uitgesproken meningen/opvattingen,
- en barstens vol generalisaties;
- het is altijd zo dat;



OM TE VERANDEREN IS ZICHT OP JE STURENDE KADERS (FRAMES NODIG)

Om te veranderen is explicitering van je onbewust gehanteerde kaders nodig. Immers, die kaders sturen je gedrag, wat je zegt in het gesprek (aldus Argyris).

Het tweekolommengesprek geeft degene die over zijn of haar situatie nadenkt, zicht op drie soorten kaders:

1. het kader dat je hebt over de ander;
2. het kader dat je hebt over jezelf;
3. het kader dat je hebt over de situatie, context of taak (onderwerp of doel van het gesprek).

HENK'S KADERS (FRAMES)

1. Over Marion:

Zij is een warhoofd;
Zij is klantvriendelijk;
Zij is een dwingeland;

2. Over zichzelf:

Ik ben professioneel;
Ik ben klantgericht;
Ik ben realistisch;

3. Over de taak:

Ernst bepaalt;
Het probleem is urgent;

STURENDE KADERS ZIJN GROF

Want ze stellen ons in staat om snel te reageren.

Nuance ontbreekt. Snelheid telt.

System 1 (Kahneman)

MAAR een bron van informatie:

Die je kan gebruiken voor herkaderen, reframe.

Een kleine verschuiving kan al een groot effect hebben

KLEINE VERSCHUIVING IN KADER, GROOT EFFECT

Bijvoorbeeld als Henk zijn kader over Marion ‘zij is een dwingeland’ verandert in ‘zij stelt voorwaarden’.

Herkadering (Reframing) is dus niet het tegenovergestelde denken van wat je eerst als kader (frame) had. Dat is onrealistisch, het gaat om een acceptabele verschuiving in het denken over de ander, jezelf of de taak. Eén kleine verschuiving kan al genoeg zijn, voor een totaal ander gesprek en een totaal andere uitkomst.

Vanuit dat nieuwe frame kom je tot **nieuwe (spreek)tekst**: een ander kader stelt je in staat om oprecht iets anders te zeggen, waardoor je een andere gespreksuitkomst krijgt.

VRAGEN TER VERHELDERING?

www.hva.nl

Lectoraat Coördinatie Grootstedelijke
Vraagstukken



NU GEEF IK EERST HET WOORD AAN ALEXANDER OM ZIJN CASUS TE INTRODUCEREN

www.hva.nl

Lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken



VRAGEN TER VERHELDERING AAN ALEXANDER?

www.hva.nl

Lectoraat Coördinatie Grootstedelijke
Vraagstukken



TWEE KOLOMMEN GESPREK TUSSEN ALEXANDER EN PERSOON 1

Linker kolom: *wat we denken en voelen (en niet laten merken)*

Alexander: Hier word ik een beetje moedeloos van, want ik word telkens verwezen naar de volgende

Wat is dan de waarde van het gesprek wat we met de andere wethouder hebben gehad?

Alexander: Ik herken het wel, we moeten hiervoor bij die andere wethouder zijn.

Alexander: En hoe doen we dat dan?

Rechter kolom: *wat we zeggen (en laten zien):*

Persoon 1: Je zit eigenlijk bij de verkeerde wethouder.

Alexander: {lacht vriendelijk en knikt naar de rayon-directeur} Waarom dan? Bij welke wethouder zouden we dan moeten zitten?

Persoon 1: Wethouder X gaat *echt* over de aanbestedingen.

Alexander: Hoe komen we dan bij die persoon aan tafel?

BALANS TUSSEN PLEITEN EN ONDERZOEKEN

Balancing Advocacy and Inquiry



GESPREK ALEXANDER EN WETHOUDER

Alexander: Ik weet niet of hij het gelooft, maar dat is wel waar wij in geloven.

Alexander: Luister, je hebt een aantal doelen in je plannen staan, die we kunnen meehelpen realiseren. Dus wat wij willen sluit heel erg aan bij wat jij wil.

Sven: Hartstikke interessant Alexander. Ja we gaan bakens verzetten, we gaan meer ruimte creëren in dat verhaal.

Alexander: Ja, maar dat is voor ons niet genoeg want dat is de situatie die er in Delftshaven al is. Dus dat is misschien op interessant op andere gebieden, maar voor Delftshaven wil ik dat je daar echt ruimte gaat creëren dat je daar andere dingen gaat doen, dat je verder gaat.

GESPREK ALEXANDER EN WETHOUDER (2)

Alexander:

Alexander:

Alexander:

Wethouder: Ja, die ambitie heb ik, zeker voor Delftshaven gaan we grotere stappen zetten.

Alexander: In de brief waar we met 60 mensen aan geschreven hebben, pleiten we voor het vergroten van het bewonersaandeel in de algemene infrastructuur en dat er bij aanbestedingen van de maatwerkvoorzieningen dat we ook 5 procent inbesteden in de wijk.

Wethouder: Dat moeten we afwegen tegen andere opties. Daar komen we op terug.

LADDER VAN GEVOLGTREKKINGEN



ROLE PLAY

- Alexander speelt wethouder
- Gertjan speelt Alexander

ALTERNATIEVE SPREEKTEKST VOOR ALEXANDER:

- *Wat kunnen we hier in van jou verwachten?*
(GJ: mooi, maar nog redelijk dicht op Alexanders gebruikelijke repertoire)
- *Hoe gaan we dat doen wethouder? Of: Hoe kunnen we dat aanpakken?*
(GJ: mooi, maar nog redelijk dicht op Alexanders gebruikelijke repertoire)
- *Ik ben heel blij dat te horen wethouder! Kun je me meer vertellen over de concrete plannen om de bakens te verzetten?*
(GJ: vind ik eigenlijk de mooiste, omdat je een waardering uitspreekt, en de wethouder uitnodigt om concreter te worden)
- *Na een vraag een stilte laten vallen dat is heel ongemakkelijk en spannend om te doen, maar soms wel effectief*
(GJ: zeker heel krachtig maar werkt niet bij iedereen)

ALTERNATIEVE SPREEKTEKST VOOR ALEXANDER:

Drie alternatieve spreekteksten die voorgesteld worden, die waarschijnlijk definitieve reacties bij de wethouder zullen oproepen, en dus af te raden zijn:

- *Beste wethouder, je wil een stap vooruit, maar je zet een stap achteruit.*
(GJ: je valt de wethouder aan, dan kun je niet verwachten dat hij je tegemoet komt, hij zal zich gaan verdedigen, of als hij in de positie is, je negeren.)
- *De initiatieven die er nu al zijn, zijn het halve werk!*
(GJ: dat is helemaal een diskwalificatie van zijn inspanningen, altijd een goede manier om je gesprekspartner kwijt te raken).
- *Hoe gaan we hier serieus stappen in zetten?*
(GJ: je insinueert hiermee dat de stappen tot nu toe niet serieus zijn)

JE VERDER VERDIEPEN IN DIT GEDACHTEGOED

- Action Design www.actiondesign.com :de leerlingen Chris Argyris
- Twee Nederlandse boeken
- Twee hoofdstukken door Gertjan de Groot en Annemarie Weggelaar op te vragen bij g.de.groot@hva.nl

