

Trefwoorden

Gedragsverandering

Verandermanagement

Communicatie

PIM BOUWMAN EN LOES WOUTERSON



Pim Bouwman richtte in 2001 samen met vier partners Het Consulaat, een adviesbureau gespecialiseerd in gedragsverandering en theatrale middelen. Hij is gespecialiseerd in het werk van Argyris en Belbin en co-trainer bij Action Design in Boston.

WEBSITE: www.hetconsulaat.nl

E-MAIL: pim@hetconsulaat.nl

Loes Wouterson is actrice, schrijfster, trainer-coach en adviseur. Ze speelde in het theater, in films, in televisieseries en als rollenspelactrice binnen bedrijven en organisaties. Ze is opgeleid tot gecertificeerd Teamroltrainer en trainer en coach 'Reflecteren in actie'.

E-MAIL: loes@hetconsulaat.nl

1^e HULP BIJ ONGEWENSTE RESULTATEN

Effectiever leidinggeven door reflecteren op eigen handelen

Telkens terugkerende problemen op het werk – medewerkers die constant dezelfde 'fouten' maken, die veel beloven maar hun afspraken niet nakomen, eindeloos vergaderen zonder besluiten te nemen, onvoldoende initiatief tonen, geen verantwoordelijkheid nemen, de gewenste veranderingen niet doorvoeren, geen feedback durven geven... Herkenbaar? Is er al van alles geprobeerd, maar blijven deze patronen hardnekkig aanwezig in het team of de organisatie? Met de case-methode van Argyris reflecteer je op je eigen bijdrage aan het instandhouden van deze ongewenste resultaten.

Je doet er alles aan om iets voor elkaar te krijgen. Je zet naar jouw idee je vaardigheden en kennis optimaal in en hebt ook nog goede intenties. Wat is het dan frustrerend dat er problemen zijn die zich niet laten oplossen, of die in elk geval steeds weer terugkeren. Vooral als je als (verander)manager alles uit de kast haalt, ligt het niet voor de hand de oorzaak van 'ongewenste resultaten' (mede) bij jezelf te zoeken. Toch ligt juist daar informatie die belangrijk is om hardnekkige patronen te doorbreken. Omdat je een deel van die informatie niet ziet of je daar niet

van bewust bent (anders deed je het wel anders), vraagt dit om een doordachte methodiek en de feedback van anderen om de informatie helder te krijgen.



De eerste keer kost het enige tijd om het probleem volgens deze aanpak te ontrafelen. Maar het is de moeite waard. De analyse geeft namelijk diepgaand inzicht waar om het niet lukt om van anderen gedaan te krijgen wat je graag zou willen. En – nog interessanter – welke gedragalternatieven er nog meer tot je beschikking staan. Ben je eenmaal vaardig in de methode, dan ben je niet alleen in staat achteraf te reflecteren op lastige situaties, maar herken je de mechanismen op het moment zelf en kun je de technieken toepassen om ter plekke bij te sturen. Dit heet Reflecteren in Actie. Het leidt tot minder defensieve reacties en een veel betere communicatie, waardoor medewerkers beter begrijpen wat de bedoeling is, zich meer gehoord voelen en intrinsiek gemotiveerd zijn om hun taken uit te oefenen.

Ontbrekende informatie

In een tweegesprek is de kans groot dat er twee mensen tegenover elkaar zitten die allebei overtuigd zijn van hun gelijk en hun goede bedoelingen, maar die niet veel weten van de bedoelingen van de ander. Overigens hebben ze wel hun (niet-getoetste) ideeën over wat de ander bedoelt. Dat vormt vaak ook de basis van hun reacties. Zolang de inschattingen en ongetoetste aannames redelijk kloppen, hoeft dat geen probleem te vormen. Zodra ze elkaar echter dingen toeschrijven die niet overeenkomen met hoe de ander het ziet of beleeft, vormen deze eenzijdige conclusies over elkaar een bron van misverstanden. Eenzijdige conclusies, de term zegt het al, houden we voor onszelf. We denken het wel, maar we zeggen het niet. Doordat we geneigd zijn deze informatie voor onszelf te houden hebben beide gesprekspartners te maken met ontbrekende informatie. Zolang ze niet naar deze ontbrekende informatie op zoek gaan, kunnen ze hun eigen aannames over de situatie in stand houden. En zo hun eigen gelijk 'bewijzen' (zelfsluitende redenering).

Ik zie wat jij niet ziet (en andersom)

	Ik weet...	Ik zie...
Wel	Kwadrant 1 Wat ik bedoel, wat mijn intentie is.	Kwadrant 2 Hoe de ander overkomt (feitelijk gedrag en het effect op mij)
Niet	Kwadrant 3 Wat de ander bedoelt, wat zijn intentie is.	Kwadrant 4 Hoe ik overkom (hoe mijn gedrag eruitziet en het effect ervan op anderen)

Kwadrant 1

We zijn ons meestal goed bewust van onze eigen bedoelingen, zeker als we er even bij stilstaan. We hebben in onze eigen ogen doorgaans goede redenen om te doen wat we doen en we kunnen deze toelichten. Die toelichting geven we in de regel niet spontaan; onze bedoelingen zijn voor onszelf zo vanzelfsprekend dat we ze niet zonder aanleiding tot onderwerp van het gesprek maken.

Kwadrant 2

Als je anderen waarneemt, zie je vrij concreet wat ze doen en hoe ze het doen. Als je videobeelden van iemand anders terugziet, dan herken je die ander daar dan ook makkelijk in. Het effect van het gedrag van die ander kan je waarneemen via je eigen beleving van dat gedrag en je innerlijke reacties erop.

Kwadrant 3

Wat je niet weet, is wat de intenties van de ander zijn. Je kunt wel denken dat je weet wat de ander bedoelt of wil bereiken, maar je weet het niet zeker. En ook is het niet mogelijk om precies te weten wat een ander als obstakels ervaart (zeker als jij of jouw gedrag daar zelf een onderdeel van uitmaken) op de weg naar het bereiken van zijn doel. Als je de ander ziet als belemmering op weg naar je eigen doel, is de kans groot dat je de ander negatieve intenties gaat toeschrijven.

Kwadrant 4

Je bent je minder bewust van hoe je doet wat je doet. Daarom kan het zo'n ongemakkelijk gevoel geven als je jezelf terugziet op een video ('ziet het er zó uit?'). Het is dan ook niet vreemd dat je niet precies kunt weten wat het effect is dat je hebt op andere mensen, nog los van het gegeven dat verschillende mensen hetzelfde gedrag verschillend kunnen interpreteren.

Concluderend: het is aannemelijk dat je jezelf ziet als iemand die goede redenen heeft om te doen wat hij doet en dat je bij de ander gedrag ziet dat jou mogelijk belemmert. Deze informatie is voor de ander niet beschikbaar en wordt dat pas als jij deze informatie geeft. Aan de andere kant weet en zie je niet wat de ander bedoelt en hoe jij op hem overkomt. Deze informatie is niet vrijelijk voor jou beschikbaar. En aangezien je alleen je eigen gedrag kunt bepalen, komt deze informatie pas boven tafel als je ernaar vraagt (en de ander deze vraag honoreert).



Ontbrekende informatie

Als je je gesprekspartner gaat zien als belemmering voor het bereiken van je eigen doelstellingen, ben je geneigd om de ander negatieve intenties toe te schrijven. Als je dit gevoel krijgt, zul je nog minder geneigd zijn informatie met hem te delen.

Het ongewenste resultaat – de ander neemt je advies niet over; je krijgt extra werk toegeschoven; het inhoudelijke probleem is nog niet opgelost; de relatie is verstoord – zul je toeschrijven aan de ander: ‘Hij wil het gewoon niet begrijpen’, ‘Hij blijft maar doorgaan over zijn eigen stokpaardjes’ of ‘Hij wil gewoon niet toegeven dat hij fout zat’. De blinde vlek maakt het lastig om je eigen aandeel in het totstandkomen van dit ongewenste resultaat te herkennen. Je mist immers informatie. Bovendien is de kans groot dat er juist in situaties die je spannend of bedreigend vindt een verschil ontstaat tussen het gedrag dat je aanhangt en het gedrag dat je daadwerkelijk laat zien.

Defensieve patronen

Iedereen die een training heeft gevolgd, weet wat hij moet doen in situaties die een ongewenst resultaat opleveren: beter luisteren, aansluiten, samenvatten, vragen stellen, duidelijker maken wat je wilt of vindt, minder snel aannames maken, ruimte geven, loslaten, empathie of interesse tonen, in je

kracht staan, het ‘anders zijn’ van de ander waarderen, onderzoeken wat de ander beweegt, er een win-win-situatie van maken, enzovoort. Wat houd je tegen om deze adviezen uit te voeren als het erop aankomt? Waarom doe je vaak niet wat je je voornemt? Het lijkt er sterk op dat juist als het tegenzit en je niet krijgt wat je wilt, de theorieën en modellen niet in de praktijk worden gebracht. Wat we bewust nastreven wordt kennelijk overruled door iets wat onbewust belangrijker is.

Model 1-gedrag

Laten we aannemen dat elk mens ernaar streeft effectief te zijn. We nemen bovendien aan dat er een ontwerp zit achter de manier waarop een mens zich gedraagt. Een actietheorie die zegt: als ik ‘dit’ doe, dan komt er ‘dat’ uit.

De actietheorie die uit het daadwerkelijke gedrag blijkt is de ‘gebruikstheorie’. De aangehangen theorie of voorkeurstheorie verklaart welke intenties je hebt en geef je bij navraag als verklaring van je eigen gedrag. Vooral als je je in lastige of spannende situaties bevindt, is de kans groot dat je een heel andere actietheorie gebruikt. Daarvan ben je je niet bewust en daarom kun je ook spontaan en automatisch gedrag uitvoeren dat niet tot het gewenste resultaat leidt, terwijl je toch je voorkeurstheorie kunt blijven aangehangen. Door de verantwoordelijkheid van het ongewenste resultaat buiten jezelf te leggen is de cirkel weer rond.

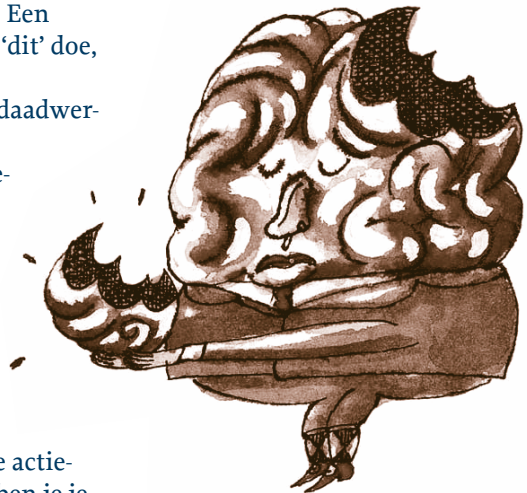
Uit onderzoek van Argyris blijkt dat de gebruikstheorieën van mensen wereldwijd grote overeenkomsten vertonen. Hij noemde ze ‘Model 1’. Model 1-gedrag is gebaseerd op de volgende waarden:

- controle houden;
- willen winnen, niet willen verliezen;
- gezichtsverlies beperken;
- rationeel blijven.

Strijkt het je tegen de haren in? Dat

kan kloppen, want dit gebeurt dus voor een groot deel onbewust. Als we het concretiseren en voorbeelden geven (zie het kader ‘Voorbeelden van onproductief gedrag’), dan is de kans groot dat je deze gedragingen in ieder geval wel bij anderen herkent, vooral als de situatie een beetje spannend wordt. En anderen waarschijnlijk bij jou...

Het voordeel van Model 1 is dat we ons zelfbeeld in stand kunnen houden. Het nadeel is dat het ons tegenhoudt te leren en de ongewenste resultaten in stand houdt. De keus is aan jezelf. Als het resultaat ongewenst genoeg wordt, kan het de moeite waard zijn om op zoek te gaan naar de ontbrekende informatie.



Gevonden ontbrekende informatie

Samenwerken en leren

De uitdaging is om het defensieve redeneren van Model 1 om te zetten in productief redeneren. Dit alternatieve model noemt Argyris Model 2. Model 2-waarden liggen ten grondslag aan acties die erop gericht zijn ook in complexe en spannende situaties niet defensief te raken, maar te blijven leren. De onderliggende waarden die samen Model 2 vormen zijn:

- valide informatie;
- een vrije en goed geïnformeerde keuze;
- intern commitment;
- compassie.

Valide informatie is informatie die onderbouwd kan worden met feiten. Informatie die toetsbaar is voor

Voorbeelden van onproductief gedrag Aangestuurd door Model 1-waarden

Controle houden

- De leiding in het gesprek houden en voorkomen dat het over dingen gaat die je liever niet bespreekt, bijvoorbeeld door leidende vragen te stellen en iemand te sturen naar zogeheten 'zelfinzicht' (*hang-yourself*) of door de ander informatie te onthouden.
- Zaken eenzijdig als non-issue bestempelen.
- De ander maar laten kletsen, het je ene oor in en andere oor uit laten gaan, zodat je niet wordt beïnvloed door wat de ander zegt.
- De ander overtuigen van je gelijk of jouw oplossing, desnoods door jezelf steeds te herhalen.
- Beslissen dat jij betere argumenten hebt dan de ander, zonder je argumenten echt ter discussie te stellen.
- De ander langs jouw normatieve meetlat leggen, zonder de ander de gelegenheid te geven de norm ter discussie te stellen.
- Bewijzen aanvoeren die niet gecheckt kunnen worden, bijvoorbeeld zeggen 'ik ben niet de enige die dit vindt' en dan geen namen of feiten noemen.
- Het gesprek vaag houden (bijvoorbeeld als je niet weet waar de ander naartoe wil of wat de ander 'in de zin' heeft), omtrekkende bewegingen maken, zodat je later altijd nog je mening kunt bijstellen of kunt zeggen dat je het anders hebt bedoeld.
- Gevoelens heilig verklaren en onbespreekbaar maken ('Jij kunt wel zeggen dat het niet zo is, maar als ik het nu eenmaal zo voel...').

Willen winnen, niet willen verliezen

- Er alles voor doen om het gelijk aan jouw kant te krijgen.
- De ander over de streep willen trekken, ook al heeft hij een andere mening.
- Zorgen dat iedereen weet dat jij niets verkeers gedaan hebt.
- Fouten toedekken of vergoelijken.
- Je wil opleggen.
- Je normen opleggen.
- Informatie achterhouden omdat je bang bent dat je anders iets verliest (je baan, je relatie, je verzoek niet wordt ingewilligd enzovoort).

Gezichtsverlies beperken

- Geen dingen zeggen waarvan je denkt dat ze pijnlijk kunnen zijn voor een ander of voor jezelf.
- Geen dingen zeggen die jezelf in verlegenheid brengen of de ander.
- Kritiek inslikken.
- Vergissingen of fouten camoufleren of toedekken zowel van jezelf als van anderen.
- De lieve vrede bewaren.
- Op zo'n manier vragen stellen dat de ander aanvoelt dat je niet zo positief bent over bijvoorbeeld zijn werk, en hem zo de gelegenheid bieden zelf maar vast te zeggen dat hij er ook niet zo tevreden over was, of dat het niet zo lekker liep deze keer.
- Niet zeggen dat je iets niet weet of niet begrijpt, maar het zo laten.
- Niet zeggen dat de ander spinazie tussen zijn tanden heeft zitten.

Rationeel blijven

- Geen gevoelens tonen of deze maskeren.
- Van gevoelens feiten maken ('het is niet dat ik het zo voel, het is gewoon zo').
- Goede redenen (rechtvaardiging) bedenken bij het reeds vertoonde gedrag ('natuurlijk word ik boos als jij zo doet').

beide gesprekspartners. Je hebt pas de mogelijkheid een vrije en goed geïnformeerde keuze te maken als je beschikt over alle relevante informatie. Het is dus belangrijk om de informatie die jij hebt, te delen met je gesprekspartner. Intern commitment wordt verkregen, doordat mensen op basis van valide informatie zelf een vrije keuze hebben kunnen maken. Niet doordat ze zich gedwongen voelen ergens mee akkoord te gaan. Door compassie te tonen voor de ander en begrip op te brengen voor de omstandigheden waarin hij zich bevindt (die het wellicht voor hem logisch maken dat hij zich defensief gaat gedragen), kun je een sfeer creëren waarin de ander zich gehoord voelt en bereid is om informatie met je te delen.

Reflecteren in Actie

Doordat we razendsnel in onze onbewuste, automatische, defensieve reacties terechtkomen, vergt het heel wat oefening om Model 2-waarden consequent toe te passen. Het vraagt om continu zelfonderzoek en feedback van buitenaf om de ontbrekende informatie boven water te krijgen. We noemen dit onderzoek ook wel *Reflecteren in Actie*. Een aantal methodieken en concepten kunnen ons helpen bij dit reflecteren:

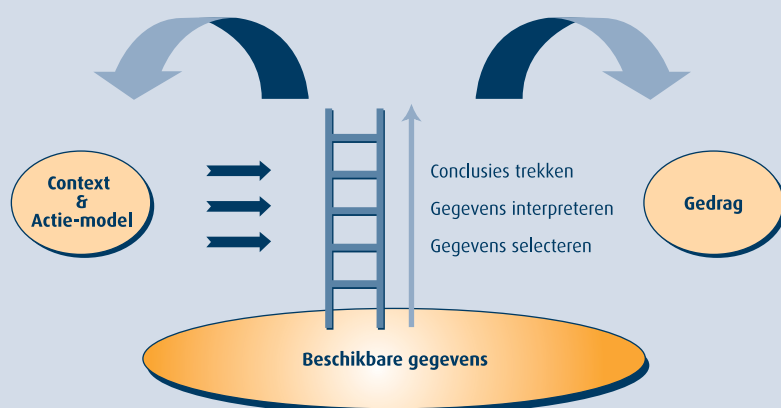
- Inzicht in de opbouw van redeneringen (Interpretatieladder).
- Inzicht in niet-uitgesproken gevoelens en gedachten (Linkerkolom-informatie).
- Inzicht in (denk)kaders.
- Inzicht in hoe de ander ons ervaart (Feedback).
- Inzicht in verbanden tussen onze kaders, acties en resultaten (Case-analyse).

De interpretatieladder

De interpretatieladder is een hulpmiddel om duidelijk te maken hoe je tot je conclusie bent gekomen en wat het logisch maakt dat je doet wat je doet, en die je helpt de redenering van de ander duidelijk te krijgen.

Mensen die het niet met elkaar eens zijn, bestoken elkaar meestal met

De interpretatieladder



De feiten

Helemaal onder aan de ladder bevinden zich 'beschikbare gegevens': alle feiten waar je het over eens kunt worden. Bijvoorbeeld als er op tafel een kan staat die deels met water is gevuld, dan kun je het erover eens worden dat er een kan met water op tafel staat, dat is een feit. Of de kan halfvol of halfleeg is, daar kun je al over van mening verschillen. Dat is een kwestie van interpretatie.

Selecteren

Onze zintuigen leveren ons elk moment heel veel verschillende stukjes informatie, ofwel er is altijd veel te horen en te zien. Als mens zijn we niet in staat alle gegevens om ons heen volledig op te nemen en te verwerken. Daarom is het een automatisch proces om alleen bepaalde gegevens uit onze omgeving waar te nemen en daarop te reageren. Zo heeft menig zwangere vrouw het idee dat er een babyboom gaande is, want ze is zo vervuld van haar zwangerschap dat ze alleen nog oog heeft voor baby's en alles wat daarmee te maken heeft. En zo zie je de auto die je al een tijdje op het oog hebt om aan te schaffen ook 'ineens' overal rijden.

Interpreteren

Vervolgens leggen we de gegevens die we hebben geselecteerd voor onszelf uit, we geven er een betekenis aan. Dat gebeurt deels onbewust. Het selecteren en interpreteren van wat er om je heen gebeurt, wordt beïnvloed door de 'context': alles om je heen wat invloed heeft op hoe je de wereld bekijkt, zoals de cultuur waarin je leeft en de normen en waarden die daarin gelden, welke rol(len) je hebt (bijvoorbeeld ouder, kind, baas, klant), enzovoort. Maar de manier waarop wij de context, onze omgeving, zien, is ook weer beïnvloed door de ideeën en overtuigingen en door de kennis en ervaring die we hebben opgebouwd en hoe we zijn opgevoed. Wie we zijn en wat we tot nu toe geleerd hebben, is van invloed op hoe we selecteren en interpreteren. En daarom kunnen mensen in precies dezelfde situatie toch een verschillende ladder opgaan.

Conclusies trekken

Conclusies trekken – ofwel de ladder opgaan – is iets wat we gewend zijn heel snel te doen. In heel veel situaties is het dan ook niet alleen gerechtvaardigd, maar ook wél zo efficiënt dat je een snelle inschatting maakt. Als je bij alles wat je ziet je zou moeten afvragen of het wel klopt wat je ziet, dan kwam je nergens. Ben je met iemand anders in dezelfde situatie en komt die tot een heel andere conclusie dan jij, dan is het zinvol om na te gaan hoe dat kan, en dat doe je door de ladder af te gaan.

conclusies vanaf de top van hun eigen (interpretatie)ladder. Wat ze zelf vinden voelt zo logisch en lijkt zo overduidelijk, dat ze zich niet kunnen voorstellen dat de ander het niet net zo ziet. Dit maakt het moeilijk om het eens te worden. Om goed te kunnen communiceren is het van belang dat je je eigen ladder goed kunt uitleggen en dat je goede vragen kunt stellen, zodat je ontdekt hoe de ladder van de ander tot stand is gekomen.

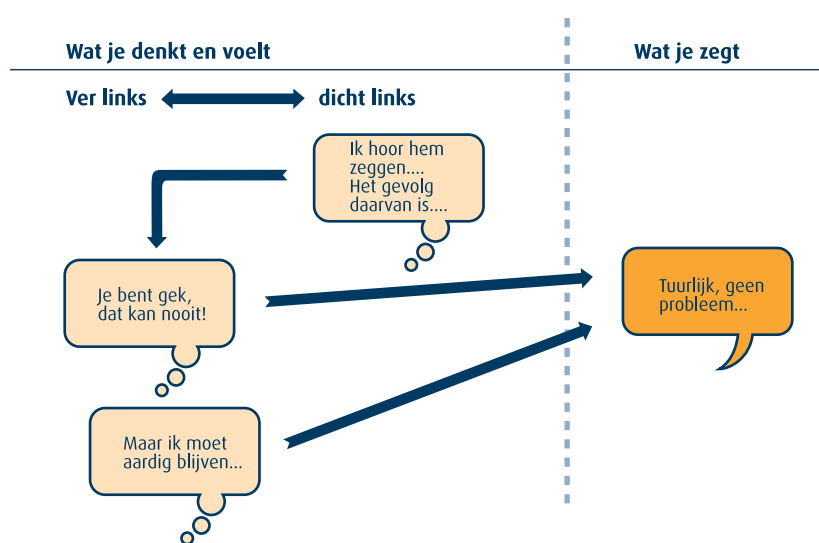
Door 'terug te gaan naar de feiten' kun je informatie toetsen op validiteit. En door elkaars 'ladders te delen' komt de beschikbare informatie op tafel zodat ieder een geïnformeerde keuze kan maken. De onderzoekende houding (niet-oordelend/waardenvrij) die het met zich meebrengt, helpt om defensiviteit bij jezelf en bij de ander te voorkomen.



In de Management Tools Base vindt u een overzicht met protocollen die u kunt hanteren om uw eigen ladder goed te bepleiten en de ladder van de ander te onderzoeken.

De linkerkolom

We leren van jongs af aan dat mensen niet alleen dingen hardop zeggen, maar dat ze ook dingen denken en voelen. Het non-verbale gedrag van de ander betrekken we bij onze interpretaties, en alles wat we ons kunnen voorstellen over wat de ander denkt en voelt terwijl hij met



Figuur 1. De linker kolom

ons communiceert. En zelf heb je ook je gedachten en gevoelens die je niet uitspreekt. Dingen die we voelen en denken, maar niet zeggen, bevinden zich, zoals dit in de terminologie van Argyris wordt genoemd, in de 'linker kolom' (figuur 1).

Als je zou weten wat er in de linker kolom van je gesprekspartner staat, kom je veel meer te weten dan je alleen uit het gesprek kunt opmaken. Zo geeft wat hij denkt en voelt meer informatie over hoe hij over je denkt, over wat hij vindt van wat je zegt en wat voor intenties hij jou toeschrijft. Geen irrelevante informatie zou je zeggen, maar die wordt gewoonlijk niet vrijelijk uitgewisseld.

Tegelijk heeft ieder wel degelijk zijn speculaties over wat de ander denkt. Voor een deel kloppen die speculaties of de richting ervan, en voor een deel zit je er waarschijnlijk naast. Dat hele proces blijft onbesproken: beide gesprekspartners verbergen niet alleen hun linker kolom, ze verbergen ook dat ze de linker kolom van de ander invullen en dat dat consequenties heeft voor hoe ze zich gedragen.

Om gesprekken productiever te maken, zou je meer van je linker kolom in het gesprek moeten brengen. Vaak heb je echter 'goede redenen' om niet te zeggen wat je denkt. Deze redenen, ook wel kaders genoemd, moeten we dus eerst nader onder de loep nemen.

Kaders en herkaders

Kaders zijn onze ideeën over onszelf, over onze rol in het betreffende gesprek, over de ander, over de rol van de ander in het betreffende gesprek, over de situatie en over de mensheid in het algemeen. Kaders zijn alle overwegingen, inschattingen, interpretaties, conclusies, aannames en 'regels' die in een bepaalde situatie door ons heen gaan, al dan niet bewust.

Zo zijn er allerlei dingen die we denken, maar die we niet aan toetsing onderwerpen. Iemand zegt bijvoorbeeld: 'Als ik ga zeggen dat ik mijn privé ook belangrijk vind, zal mijn baas me nooit meer vertrouwen als ik thuis werk.' En als we vragen hoe



hij dat weet, dan krijgen we nog meer ongetoetste informatie, zoals 'dat is gewoon zo, ik ken haar al langer dan vandaag', 'ik weet het zeker'. Kortom, we moeten het maar van hem aannemen.

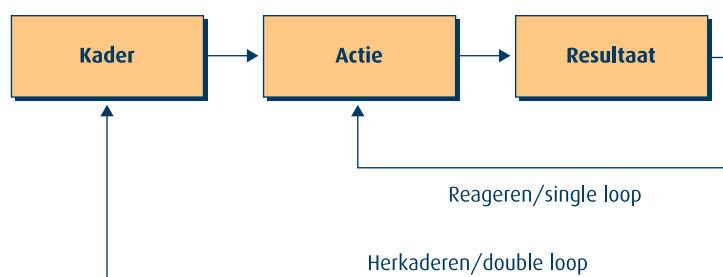
Het is natuurlijk zo dat als hij deze zaken wél bij zijn baas zou toetsen, hij wellicht ook een antwoord zou krijgen. Het is natuurlijk mogelijk dat het antwoord hem niet bevalt. Hij krijgt dan wel duidelijkheid, maar niet de duidelijkheid waarop hij zat te wachten. Dat is dan ook precies de reden waarom mensen vaak besluiten hun overtuigingen niet te toetsen. Dat is de enige zekere manier om ervan overtuigd te blijven dat jij degene bent die het goed ziet.



Herkadersen: double loop leren

Onze resultaten komen voort uit onze acties. Als we niet bereiken wat we willen, gaan we onze acties bijstellen: reageren. We leggen het nog een keer uit, gaan harder praten, vragen dingen als: vind je het niet logisch dat...? Dit noemt Argyris single loop leren, omdat het gebeurt vanuit een ongewijzigd kader met vaak een nagenoeg ongewijzigd en ongewenst resultaat. Double loop leren gaat over leren herkadersen zodat gedragsalternatieven mogelijk worden.

Herkadersen doe je door je kaders ter discussie te stellen. Door alle aannames die erin verwerkt zitten te toet-



Figuur 2. Kader-Actie-Resultaat-model

sen en te onderbouwen met valide informatie en door te bekijken of je acties zijn afgestemd op de werkelijkheid of op hoe je zou willen dat de werkelijkheid was (figuur 2).

Als je bijvoorbeeld over een collega denkt die steeds zijn afspraken niet nakomt: 'Hij moet zijn afspraken nakomen', kun je als eerste vraag stellen: Is dat waar? Is het echt waar dat hij dat moet? Blijkbaar niet, want hij doet het niet. Wat levert

het kader 'Hij moet zijn afspraken nakomen' je dan op! Behalve spanning, frustratie, boosheid en een eenzijdig repertoire aan gedragingen om de ander aan je kaders te laten voldoen: hem erop aanspreken, nogmaals de afspraken opsommen, hem bestraffend toespreken of achter zijn broek aanzitten (single loop leren).

De herkadering: 'Hij heeft redenen om te vinden dat hij zijn afspraken niet na moet komen', levert je dan

direct zicht op een ander actierepertoire (bijvoorbeeld de logica van de ander onderzoeken of toetsen wat jouw aannames daarover zijn). Gedragsalternatieven die gericht zijn op hoe de situatie werkelijk is, in plaats van hoe je vindt dat die zou moeten zijn.

Herkaderen is dus een uiterst persoonlijke, individuele aangelegenheid, waar je wél anderen bij nodig hebt. Die anderen helpen je immers om dat te zien wat je zelf nog niet zag door je feedback te geven. Wat het persoonlijk maakt is dat niemand anders precies die kaders heeft zoals jij ze hebt. En dat is ook de reden waarom elke training die of elk advies dat zich uitsluitend richt op het corrigeren van gedrag (tips op actieniveau), doorgaans niet beklijft. De goede redenen om te doen wat je deed blijven daarbij immers ongewijzigd en die zullen uiteindelijk je gedrag blijven aansturen.

Case-analyse

De case-methode helpt inzicht te krijgen in je eigen goede redenen om te doen wat je doet en de moge-

Feedbackregels

Betrokken: rekening houdend met de behoeften van zowel de ontvanger als de geveer van feedback; vanuit interesse in de ander, omdat je de ander belangrijk vindt. Het gaat dus niet alleen om de inhoud, maar vooral om de relatie. Wil je een boodschap kwijt of wil je de ander helpen iets te zien wat jij ziet en waarvan je denkt dat het hem verhindert effectief te zijn?

Beschrijvend: in tegenstelling tot evaluerend, veroordelend, interpreterend of naar motieven zoekend (psychologiseren). Door de eigen reactie te beschrijven laat men de andere persoon vrij om deze informatie naar eigen goeddunnen al dan niet te gebruiken. Door waardeoordelen en moralisaties achterwege te laten, vermindert men bij de ander de behoefte om defensief te reageren en de aangeboden informatie af te wijzen.

Specifiek: in tegenstelling tot algemeen, dat wil zeggen concreet en 'laag op de ladder'.

Bruikbaar: gericht op waar de ontvanger (redelijkerwijs) iets aan kan veranderen (dus niet op karaktereigenschappen).

Gewenst: in tegenstelling tot afgedwongen. Feedback is het meest zinvol als de ontvanger zelf de vraag geformuleerd heeft waarop de geveer hem antwoordt of als er toestemming is verleend om feedback te geven.

Op het juiste moment: in het algemeen is feedback effectiever naarmate de tijd tussen het betreffende gedrag en de informatie over de effecten van dit gedrag korter is. Houd hierbij echter rekening met andere omstandigheden, zoals de bereidheid van de persoon om zulke informatie te horen c.q. of de persoon in staat is om te luisteren (en niet te emotioneel of geprikkeld is, bijvoorbeeld).



lijke gevolgen die dat heeft voor de resultaten die je boekt. Hiervoor werk je een gesprek uit (het deel van het gesprek dat je het belangrijkste acht voor het resultaat) in een linker- en rechterkolom en analyseer je achtereenvolgens de resultaten, de acties en de kaders en het onderlinge verband. Vraag iemand om dit samen met jou te doen; deze persoon kan mogelijkheden opperen die je zelf over het hoofd ziet.



In de Management Tools Base vind je een uitgebreidere instructie voor het schrijven van een case, met een voorbeeldcase. Ook vind je daar invulschema's voor de case-analyse, met voorbeelden van acties gebaseerd op Model 2-waarden.

Stap 1

Beschrijf kort de context. Waar speelt het zich af? Met wie? Wat zijn jullie 'rollen'? Wat is eventueel de voorgeschiedenis? Wat is het onderwerp?

Stap 2

Wat werd er door beide partijen gezegd en gedaan? Noteer dit in de rechterkolom.

Stap 3

Wat dacht en voelde je tijdens dit gesprek, maar zei je niet? Noteer dit in de linkerkolom ter hoogte van de respectievelijke plekken in het gesprek waar je dit dacht/voelde.

We hebben nu een zogenoemde linkerkolom-case. Hierna begint de analyse van de case. We gaan resultaten, acties en kaders in kaart brengen en zoeken naar het verband. We werken terug van het resultaat naar acties naar kaders (deze worden vaak pas zichtbaar als resultaten en de acties die daarvoor nodig waren met elkaar in verband worden gebracht).

Stap 4

Schrijf de resultaten van dit gesprek

Zie je je gesprekspartner als een belemmering op weg naar je eigen doel, dan ben je geneigd om hem negatieve intenties toe te schrijven.

op en stel vragen als:

- Wat bevat je niet aan het resultaat van het gesprek?
- Wat was je bedoeling, wat probeerde je te bereiken?
- Wat was de invloed op het werk, de taak, het onderwerp dat aan de orde was?
- Welke impact heeft het gesprek gehad op jou (hoe voelde je je na afloop bijvoorbeeld)?
- Welke impact denk je dat het gesprek op de ander heeft gehad?
- Wat voor gevolgen zijn er voor de relatie of het contact?
- Wat voor nieuwe dingen heb je gehoord tijdens dit gesprek? Heb je iets geleerd tijdens het gesprek?

Stap 5

Schrijf op wat je acties waren. Wat heb je wel of juist niet gedaan. Dit is nodig om te onderzoeken wat jouw handelen heeft bijgedragen aan de situatie. Stel vragen als:

- Als je kijkt naar wat je over het geheel genomen hebt gedaan, hoe zou je dat dan typeren? (Bijvoorbeeld wel/niet geluisterd, wel/geen vragen gesteld, probeerde de ander te overtuigen, dingen uitgelegd, ging me verdedigen, gaf de ander alle ruimte, draaide om de hete brij heen.) Dit mag hoog op de ladder.
- Wat deed ik dan precies waardoor je dat zo benoemt (de ladder af: aanwijzen wat je ziet gebeuren) ofwel: wat is het bewijs in de geschreven case?
- Wat hebben de acties met de resultaten te maken? Is het logisch als je dit doet, dat de ander zo reageert/dat je dat resultaat behaalt? Wat maakt het logisch? (Deze vraag zoekt al naar het verband, maar als je het verband nog niet ziet, dan missen er wellicht nog acties of zie je niet wat de oorzakelijke relatie is tussen wat je deed en de uit-

komst van de case. Dus opnieuw: wat deed ik precies dat de resultaten opgeschreven onder stap 4 eruit kwamen? Als je alles op een rijtje hebt en je ziet nog niet het causale verband, vraag dan of een ander het wel ziet – met de case erbij.)

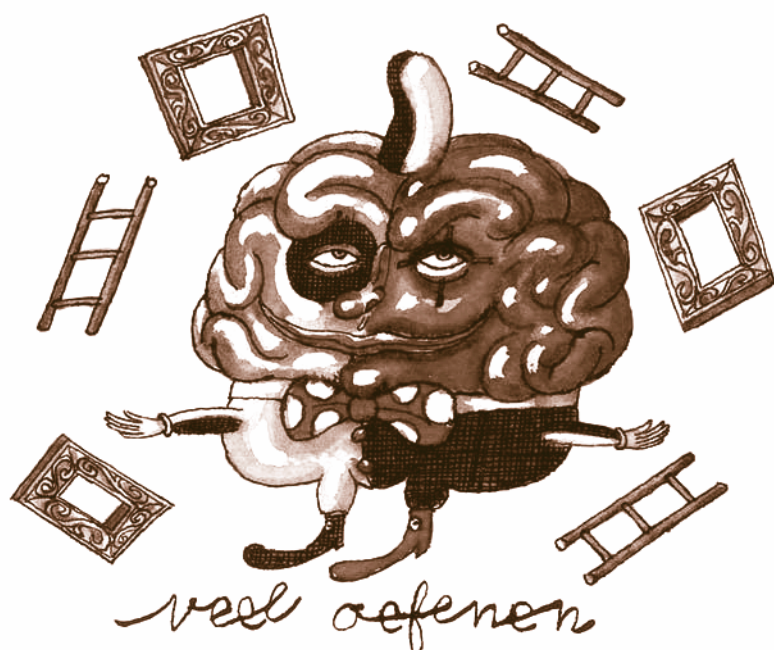
- Waarom heb je de situatie zo aangepakt? (Deze vraag levert meestal ook 'kaders' op.)
- Heb je alle informatie boven tafel gekregen? Ken je de goede redenen van de ander in de situatie? Kun je dit laag op de ladder weer geven?
- Wijkt je linkerkolom af van de rechterkolom?
- Bedenk wat je ook had kunnen doen maar wat je niet deed. Noteer de niet-acties ook. Bijvoorbeeld: niet geïnformeerd naar de impact die ik had op de ander; niet doorggevraagd op zijn abstracte beschrijving van de opdracht; niet gezegd dat ik het onzin vond wat hij zei.

Het kan zijn dat je tijdens stap 5 de neiging krijgt om te verklaren waarom je gedaan hebt wat je deed. Noteer deze dingen op een apart papier en kijk na stap 5 of je ze bij stap 6 kunt plaatsen; het gaat dan namelijk vaak om kaders.

Stap 6

Noteer de goede redenen waarom je deed wat je deed, en zei wat je zei: de kaders die je hebt over de situatie. Stel vragen als:

- In welke zin heeft de manier waarop je over de situatie dacht bijgedragen aan het resultaat?
- Hoe dacht/denk je over je gesprekspartner?
- Wat hield je tegen om je linkerkolom uit te spreken?
- Wat zou er gebeurd zijn als je die dingen wel had gezegd?
- Wat maakte dat je geen andere aanpak hebt gekozen en waarop baseer je deze mening?
- Wat herken je aan Model 1-waarden in deze kaders?
- Wat herken je aan Model 2-waarden?



Als het goed is, vind je onder andere kaders over jezelf, over de ander en over de taak of situatie, en over hoe je vindt dat mensen in het algemeen met elkaar om moeten gaan of hoe de organisatie zou moeten functioneren. Bepaalde kaders hebben te maken met hoe jij denkt dat de wereld werkt: 'als ik..., dan gebeurt er...'. Eerder hebben we dit ook actietheorieën genoemd.

Stap 7

- Wat voor inzichten heeft de analyse opgeleverd en de verbanden die je hebt gelegd?
- Wat voor nieuwe acties kun je de volgende keer gaan uitproberen? Probeer zoveel mogelijk hardop te formuleren wat je dan zou zeggen, hoe je het zou zeggen. Probeer het eens uit op iemand: wat roept deze actie op, zijn er nog onbedoelde effecten?
- Hoe kun je herkaderen om een volgende keer tot meer productief handelen te komen? Welke kaders die je hebt, staan het meest in de weg om iets anders te

doen dan je deed? Zijn deze kaders getoetst – is het waar wat je denkt, heb je er bewijs voor?

Het vergt enige investering in tijd en energie om je eigen denkpatronen te doorgronden en zo de oorzaak van ongewenste resultaten op te sporen. Als je er door oefening vaardig in bent geworden, levert het je ook veel op: een open cultuur gericht op wederzijds leren, intern commitment bij je teamleden, voorkomen van foute beslissingen doordat mensen je feedback durven te geven, minder frustraties, oftewel betere resultaten, zowel voor jezelf als voor je team of organisatie.

Wat mensen zelf vinden voelt zo logisch en lijkt zo overduidelijk dat ze zich niet kunnen voorstellen dat de ander het niet net zo ziet. Dit maakt het moeilijk om het eens te worden.

Samenvatting

In dit artikel en de bijbehorende tools reiken we een methodiek aan om te onderzoeken wat je kunt doen om terugkerende, ongewenste patronen in je organisatie te doorbreken en ander gedrag mogelijk te maken. Dit start met een kritisch zelfonderzoek, oftewel Reflecteren in Actie.



Aanvullend vindt u in de Management Tools Base:

- Protocollen voor betere balans pleiten en vragen: interpretatieladder toepassen.
- Instructie voor het schrijven van een linker/rechterkolom-case, met voorbeeldcase.
- Invulschema's voor zelfonderzoek case-analyse.
- Een overzicht van de gebruikte literatuur.

Bron

Dit artikel is een bewerking van het boek *Eerste hulp bij ongewenste resultaten: introductie tot reflecteren in actie. Modellen en concepten* van Chris Argyris werkbaar gemaakt, door Loes Wouterson en Pim Bouwman, Het Consulaat, 2005.