

KURHAUS SCHEVENINGEN, 18 DECEMBER 1992

PROF. CHRIS ARGYRIS



LERENDE ORGANISATIES

- * Kenmerken van lerende organisaties en van leerprocessen
- * Opsporen en opheffen van blokkades in het leervermogen van organisaties
- * Scheppen en behouden van lerende organisaties
- * Leidinggeven aan professionals: de rol van senior-managers
- * Cases

VOORZITTER: DRS. JOSEPH KESSELS



CHURCHILLSINGEL 440, 3137 XB VLAARDINGEN

LERENDE ORGANISATIES

Prof. Chris Argyris (1923) is James Bryant Conant Professor of Educational and Organizational Behavior aan de Harvard University. Hij combineert al 45 jaar wetenschappelijk onderzoek aan Harvard naar organisatieprocessen en organisatie-gedrag met organisatie-advieswerk voor o.a. Shell, Du Pont, IBM, en diverse departementen in de VS en Europa. Hij ontwikkelde inzichten en instrumenten om organisaties hun leervermogen te laten ontdekken en te ontwikkelen. Zijn omvangrijke werk heeft nog immer een grote invloed op organisatie-adviseurs, opleiders, trainers en senior-managers.

Als een rode draad lopen door zijn oeuvre drie thema's:

- De relatie tussen individu en organisatie
- Het leervermogen van organisaties
- De leerblokkades bij hoog-opgeleide professionals

I. RELATIE INDIVIDU - ORGANISATIE

Na het Scientific Management en de Human Relations School was het met name Argyris die een brug probeerde te slaan in het klassieke conflict van belangen tegenstellingen tussen mens en bedrijf. Elk individu probeert zijn eigen doelen te realiseren, zijn mogelijkheden en capaciteiten te ontplooiën en zo naar een vorm van zelfverwerkelijking te streven. Hoewel veel organisaties hun medewerkers belemmeren in het realiseren van die persoonlijke doelen, is Argyris van mening dat een organisatie alleen dan in staat is om voort te bestaan en zich te vernieuwen als zij haar eigen doelen weet te ontwikkelen parallel aan die van haar medewerkers. Met dit geloof in de oplosbaarheid van een tot dan toe fundamenteel geacht belangenconflict, behoort Argyris tot een van de belangrijke vertegenwoordigers van de groep die na de vijftiger jaren aangeduid wordt met de Revisionisten.

II. HET LEERVERMOGEN VAN EEN ORGANISATIE

Hoewel het begrip "De Lerende Organisatie" pas de laatste twee jaar meer algemene belangstelling krijgt en zelfs uitgroeit tot een ware mode, beschreef Argyris in 1977 en in 1978, samen met Schön, reeds de grondslagen ervan. Het vermogen van een organisatie om te leren leren wordt gezien als de meest vitale factor voor vernieuwing. Kernbegrippen uit Argyris' leertheorie zijn daarbij het Single Loop Learning, Double Loop Learning en de Doom Loop. Essentieel voor een lerende organisatie is de voorwaarde dat, met name managers, een open en kritisch reflectieve houding ontwikkelen ten opzichte van hun eigen gedrag. Het leren zien hoe het eigen gedrag defensieve patronen ontwikkelt om fouten niet te hoeven erkennen, is een van de moeilijkste opgaven voor managers, adviseurs en opleidingskundigen om een lerende organisatie te realiseren.

III. LEERBLOKKADES BIJ PROFESSIONALS

Een thema dat nauw samenhangt met het leervermogen van een organisatie is het ontstaan van leerblokkades bij met name hoog-opgeleide professionals en managers. Leerblokkades bezorgen een defensieve denkwijze die verhindert om werkelijk te leren. Hoogopgeleide en succesvolle professionals worden zelden geconfronteerd met faalervaringen. Een vaak onrealistisch hoog aspiratie-niveau gaat meestal gepaard met een even grote angst voor fouten en mislukking. Het zich bewust worden van deze defensieve en contra-productieve denkwijzen is een eerste stap naar een nieuwe manier van leren. Argyris gebruikt bij het opsporen van deze leerblokkades een door hem ontwikkelde case-vorm. Na een korte probleembeschrijving volgen twee kolommen. In de linker kolom beschrijft de case-presentator de mogelijke dialoog die zal ontstaan als een thema besproken wordt. In de rechter kolom komen gedachten en gevoelens te staan die in het gesprek waarschijnlijk niet gecommuniceerd zullen worden. De bespreking van deze twee kolommen brengt op een zeer heldere wijze onderliggende kwesties aan het licht en zijn aanzet tot oplossingen.

Argyris ontwikkelde perspectieven voor gezonde en lerende organisaties in de vorm van:

- taakvernieuwing
- 'jobrotation'
- meer autonomie
- decentralisatie
- participatief leiderschap

Prof. Argyris zal op de studie-conferentie van 18 december a.s. het grootste gedeelte van het programma in de vorm van inleidingen, cases en interactie voor zijn rekening nemen.

PROGRAMMA

LERENDE ORGANISATIES

De voertaal op de studie-conferentie is Engels. Er zullen geen tolken aanwezig zijn.

Het programma is opgebouwd uit vier hoofdstukken:

1. Kenmerken en typering van lerende organisaties en leerprocessen
2. Opsporen en opheffen van leerblokkades
3. Bouwen en behouden van lerende organisaties
4. Leidinggeven aan professionals: de rol van senior managers

De eerste drie "hoofdstukken" worden gekenmerkt door de volgende indeling:

- presentatie C. Argyris
- case-presentatie
- dialoog, reacties en gelegenheid tot het stellen van vragen onder leiding van de dagvoorzitter

9.00 Ontvangst

9.30 Opening en welkom

9.35 Introductie van Chris Argyris en toelichting op het programma door de dagvoorzitter: Joseph Kessels

9.45 **LERENDE ORGANISATIES**
Chris Argyris

- * kenmerken en typering van organisaties
- * behoeften en gedrag van individuen en organisaties
- * 'skilled incompetence'
- * kenmerken van leerprocessen: single en double-loop-learning
- * "zooming into a doom-loop"
- * kenmerken en typering van lerende organisaties

10.30 Case-presentatie I

10.40 Dialoog, reacties en gelegenheid tot het stellen van vragen

11.00 Koffie-pauze

11.15 **OPSPOREN EN OPHEFFEN VAN**
LEERBLOKKADES
Chris Argyris

- * opsporen van belangrijke leerstoornissen en blokkades
- * zeven wereld-wijde mechanismen die organisaties bedreigen
- * leiderschap: erkenning van eigen blokkades
- * de cruciale rol van senior-managers

12.00 Case-presentatie II

12.10 Dialoog, reacties en gelegenheid tot het stellen van vragen

12.30 Lunch

14.00 **BOUWEN EN BEHOUDEN VAN**
LERENDE ORGANISATIES
Chris Argyris

- * opheffen van defensieve patronen in organisaties
- * het 'cover-up'-proces van defensieve routines
- * het 'by-passing'-proces van defensieve routines
- * strategische issues en implementatie van lerende organisaties

14.45 Case-presentatie III

14.55 Dialoog, reacties en gelegenheid tot het stellen van vragen

15.15 Pauze

15.30 **LEIDINGGEVEN AAN**
PROFESSIONALS
Chris Argyris

- * professionals en hoog-opgeleide medewerkers leren hoe te leren
- * de rol van externe consultants
- * de rol van senior-managers

16.00 Afronding door de dagvoorzitter: Joseph Kessels

AANMELDINGSFORMULIER

Hierbij meld ik/melden wij ons aan voor
de studie-conferentie
"LERENDE ORGANISATIES"
d.d. 18 december 1992

Dhr./Mevr.:

Functie:

Naam organisatie:

Adres:

Postcode/plaats:

Telefoon:

Dhr./Mevr.:

Functie:

Naam organisatie:

Adres:

Postcode/plaats:

Telefoon:

Na verzending van uw aanmeldingsformulier
ontvangt u een bevestiging en een route-beschrijving.
De kosten ad f 1.250,- excl. BTW kunt u voldoen na
ontvangst van de factuur.

Bij aanmelding van 5 personen uit één organisatie
bedraagt de deelnemers-bijdrage f 975,- excl. BTW
per persoon. Aanmeldingsformulier in een open
envelop, **zonder postzegel** sturen aan:

CONNECTOR MANAGEMENT GROUP/
M.F. Programma
ANTWOORDNUMMER 49
3130 WB VLAARDINGEN

U kunt zich ook per fax aanmelden:

010 - 4743728 !

ALGEMENE INFORMATIE

Datum : 18 december 1992

Locatie : Kurhaus, Scheveningen

Tijd : 9.00 - ± 16.30 uur

Inschrijving en kosten voor deelname

U kunt u inschrijven door bijgaand aanmeldings-
formulier in te vullen en op te sturen naar:
CONNECTOR MANAGEMENT GROUP/
M.F. Programma
Antwoordnummer 49
3130 WB Vlaardingen

U kunt uw formulier ook faxen: 010 - 4743728

Kosten:

De kosten voor deelname bedragen f 1.250,-
excl. BTW per persoon. Verblijfskosten en
documentatie zijn inbegrepen.

Bij aanmelding van **vijf** personen tegelijkertijd,
afkomstig uit één organisatie bedragen de kosten
voor deelname f 975,- excl. BTW per persoon.
Bij verhindering kan een vervanger gebruik maken
van uw plaats. Na inschrijving ontvangt u een
bevestiging, een route-beschrijving, een factuur en
de definitieve versie van het programma met
vermelding van de case-presentatoren.

Documentatie:

De uit te reiken documentatie-map bevat
overdrukken van artikelen van Chris Argyris,
samenvattingen van de cases, de case-instructie
en enkele artikelen over het onderwerp
'Lerende Organisaties'.

Meer informatie:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met
Connector/M.F. Programma
Secretariaat
Churchillsingel 440
3137 XB Vlaardingen
tel.: 010-4747933

Prof. Chris Argyris, grondlegger van de Lerende Organisatie.

Joseph Kessels

Argyris geldt ongetwijfeld als een van de belangrijkste, nog levende, vernieuwers van het denken over mensen in organisaties. Hij kan terugzien op een lange carrière van 45 jaar als wetenschapper verbonden aan de Harvard Universiteit en als organisatie-adviseur in de praktijk. Zijn omvangrijke werk heeft nog steeds een grote invloed op de ontwikkeling van adviseurs, opleidingskundigen en top-managers. Op een benijdenswaardige wijze heeft hij steeds zijn conceptuele bijdragen aan de organisatiekunde weten te combineren met praktijkrelevante werk-methoden. Als een rode draad lopen door zijn oeuvre als het ware drie thema's:

- De relatie tussen individu en organisatie
- Het leervermogen van organisaties
- De leerstoornissen bij hoog-opgeleide professionals.

I. Relatie Individu - Organisatie

Na het Scientific Management en de Human Relations School was het met name Argyris die een brug probeerde te slaan in het klassieke conflict van belangen tegenstellingen tussen mens en bedrijf. Elk individu probeert zijn eigen doelen te realiseren, zijn mogelijkheden en capaciteiten te ontplooiën en zo naar een vorm van zelfverwerkelijking te streven. Hoewel veel organisaties hun medewerkers belemmeren in het realiseren van die persoonlijke doelen, is Argyris ook van mening dat een organisatie alleen dan in staat is om voort te bestaan en zich te vernieuwen als zij haar eigen doelen weet te ontwikkelen parallel aan die van haar medewerkers (1948, 1957, 1960, 1964). Met dit geloof in de oplosbaarheid van een tot dan toe fundamenteel geacht belangenconflict, behoort Argyris tot een van de belangrijke vertegenwoordigers van de groep die na de vijftiger jaren aangeduid wordt met de Revisionisten.

II. Het Leervermogen van een Organisatie.

Hoewel het begrip "De Lerende Organisatie" pas de laatste twee jaar meer algemene belangstelling krijgt en zelfs uitgroeit tot een ware mode, beschreef Argyris in 1977 en in 1978, samen met Schön, reeds de grondslagen ervan. Het vermogen van een organisatie om leren te leren wordt gezien als de meest vitale factor voor vernieuwing, aanpassing aan veranderende omstandigheden en voor creativiteit. Kernbegrippen uit Argyris' leertheorie zijn daarbij het Single Loop Learning, Double Loop Learning en de Doom Loop. Essentieel voor een lerende organisatie is de

voorwaarde dat, met name managers, een open en kritisch reflectieve houding ontwikkelen ten opzichte van hun eigen gedrag. Het leren zien hoe het eigen gedrag defensieve patronen ontwikkelt om fouten niet te hoeven erkennen, om het voor de omgeving onmogelijk te maken fouten te bespreken en om uiteindelijk het ter discussie stellen van deze omtrekkende en verdoezelende bewegingen taboe te verklaren, is waarschijnlijk een van de moeilijkste opgaven voor managers, adviseurs en opleidingskundigen om werkelijk iets van een lerende organisatie te realiseren (1977, 1978, 1982, 1990, 1991).

III. Leerstoornissen bij Professionals.

Een thema dat nauw samenhangt met het leervermogen van een organisatie is het ontstaan van leerstoornissen bij met name hoog-opgeleide professionals en managers. Leerstoornissen die we ontwikkeld hebben omdat we permanent energie stoppen in het vermijden van het gevoel van incompetentie, bedreiging, kwetsbaarheid en van onaangename situaties. Zij bezorgen ons een defensieve denkwijze die ons vervolgens verhindert om werkelijk te leren. Hoog opgeleide en succesvolle professionals zijn zeer vatbaar voor deze leerstoornis omdat deze hoogbegaafde sterren zelden geconfronteerd worden met faalervaringen en het zich bedreigd voelen. Een vaak onrealistisch hoog aspiratieniveau gaat meestal gepaard met een even grote angst voor fouten en mislukking. Deze angst is daarom juist zo beangstigend omdat ze nauwelijks ervaring hebben in het omgaan met dergelijke onaangename situaties (1982, 1986, 1990, 1991). Het zich bewustworden van deze defensieve en contra-productieve denkwijzen is een eerste stap naar een nieuwe manier van leren. Argyris gebruikt bij het opsporen van deze leerstoornissen een door hem ontwikkelde case-vorm. Na een korte probleembeschrijving volgen twee kolommen. In de linker kolom beschrijft de probleeminbrenger de mogelijke dialoog die zal ontstaan als het probleem besproken wordt. In de rechter kolom komen gedachten en gevoelens te staan die in het gesprek waarschijnlijk niet gecommuniceerd zullen worden. De bespreking van de deze twee kolommen brengt op een zeer heldere wijze onderliggende problemen aan het licht (1990).

In de voorbereiding van de studiedag op 18 december a.s. is met Argyris overeengekomen dat hij bij de uitwerking van de diverse hoofdthema's ook van deze case-vorm gebruik zal maken. Enkele Nederlandse collega's bereiden deze cases op het ogenblik voor.

Een selectie uit Argyris' bibliografie.

- 1948 *Personality and Organization*
Chapman and Hall Ltd.
- 1952 *The Impact of Budgets on People*
Controllershship Foundation.
- 1957 *Personality and Organization*
Harper and Row, New York.
- 1960 *Towards a Theory of Authentic Relationships*
Yale University.
- 1960 *Understanding Organizational Behaviours*
Dorsey - Homewood Ill.
- 1961 Explorations in Consulting-Client Relationships. In: *Human Organizations*. Society for Applied Anthropology, XX, No 3 (121-133).
ook verschenen in: Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1970) *The Planning of Change*, (434-457), Holt, Rinehart & Winston - London.
- 1962 *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*
Homewood Ill.: Irwin.
- 1964 *Integrating the Individual and the Organization*
Wiley.
(in 1967 in Nederlandse vertaling verschenen: *Het individu geïntegreerd in de organisatie*. Marka 61, Het Spectrum, Utrecht.)
- 1970 *Intervention Theory and Method*
Addison-Wesley, Massachusetts.
- 1971 *Management and Organizational Development*
New York: McGraw-Hill
- 1974 *Theory in Practice*
(Samen met D.A Schön)
Jossey Bass, San Francisco

- 1976 *Increasing Leadership Effectiveness*
New York, Wiley Interscience
- 1977 Double Loop Learning in Organizations In: *Harvard Business Review*, sept-okt 1977.
- 1978 *Organizational Learning: A theory of action perspective.*
Addison-Wesley, Massachusetts. (samen met D.A. Schön)
- 1982 *Reasoning, Learning and Action*, San Francisco - Jossey-Bass.
- 1985 *Strategy, Change and Defensive Routines*
New York, Ballinger, Harper Collins.
- 1986 Skilled Incompetence In: *Harvard Business Review* sept-okt. 1986.
- 1990 *Overcoming Organizational Defences: facilitating organizational learning.* Allyn and Bacon, Boston.
- 1991 Teaching Smart People How to Learn, In: *Harvard Business Review*, mei-juni 1991.

In 1993 zullen verschijnen:

- 1993 *On Organizational Learning*
Oxford: Blackwells
- 1993 *Knowledge for Action*
San Francisco: Jossey Bass