

**Hoofdstuk**

**3.7**

# **Instrumenten om onproductieve gesprekken te analyseren**

**Gertjan de Groot  
Anne Marie Weggelaar-Jansen**

## Inleiding

Als professional ken je ze: gesprekken (of bijeenkomsten) waar je met een onbevredigd gevoel op terugkijkt. Je praat langs elkaar heen, je wisselt alleen standpunten uit, je begrijpt elkaar niet echt, je zit 'te vechten'. Soms geef je het tijdens het gesprek al op met de gedachte "dit wordt toch niets". Kortom: onproductieve gesprekken. Gesprekstechnieken zoals Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD) of schakelen tussen gespreksniveaus (inhoud, procedure, interactie en gevoel) werken niet. Gesprekken waar je (achteraf) ontevreden over bent, zijn gesprekken waarbij de resultaten van het gesprek verschillen van de door jouw gewenste doelen. Naast inhoudelijke resultaten kent elk gesprek ook relationele resultaten (is de relatie verbeterd of verslechterd door dit gesprek) en leerresultaten (heb ik nog wat geleerd in dit gesprek?). Je ontevredenheid neemt toe naar mate het gat tussen de beoogde doelen op het gebied van de inhoud, de relatie en leren en de feitelijke resultaten groter wordt.

Zulke gesprekken brengen ook emoties met zich mee zoals verwarring, boosheid, frustratie. Als we blijven doen wat we altijd deden, levert dat niet op wat we nodig hebben of graag willen bereiken. Daarom brengen professionals de boven beschreven situaties vaak ter sprake bij intercollegiale consultaties, intervisiegroepen en andere vormen van gezamenlijke reflectie.

In dit hoofdstuk bespreken we enkele instrumenten die kunnen helpen om onproductieve gesprekken of bijeenkomsten te onderzoeken. Chris Argyris en Donald Schön zijn de grondleggers van deze instrumenten (1974, 1990, 1991, 1993, 1996). Hun gedachtegoed is doorontwikkeld door een groep leerlingen die onder de naam Action Design hierin ook trainingen geven ([www.actiondesign.com](http://www.actiondesign.com)). Action Design ontwikkelde voor het methodisch onderzoeken van onproductieve gesprekken verschillende instrumenten:

- tweekolommengesprek;
- het evenwicht tussen pleiten en onderzoeken;
- de ladder van gevolgtrekkingen;
- je kaders expliciteren en herkaderen.

Doel van deze instrumenten is om de veronderstellingen, hypothesen en redeneringen die je hebt over de ander, het onderwerp en jezelf inzichtelijk te maken. Op basis hiervan is onderzoek naar achterliggende mentale modellen mogelijk. Deze instrumenten zijn krachtig en iedereen kan ermee aan de slag.

In dit hoofdstuk bespreken we deze instrumenten. Je kunt deze instrumenten gebruiken in een leercyclus. Leercycli starten vaak met offline (achteraf in een veilige setting) reflecteren en oefenen, zodat in de loop van de tijd meer productieve gesprekken online (in het hier en nu) plaatsvinden. In het volgende hoofdstuk lichten we één van de werkvormen uit de casegroep toe.

## Offline onderzoek

Door methodisch te onderzoeken waar het onproductieve karakter van een gesprek vandaan komt, herken je dit eerder en kun je daarna experimenteren met ander gedrag, zodat gesprekken beter verlopen. Onderdeel van het methodisch onderzoek is het ex-



pliciet maken van impliciete, vanzelfsprekende redeneringen, zowel bij jezelf als bij de ander. Door deze redeneringen, vooronderstellingen en hypothesen te toetsen, wordt vaak duidelijk dat we zaken onjuist interpreteren. En dat leidt vaak tot onproductieve gesprekken.

### Het tweekolommengesprek

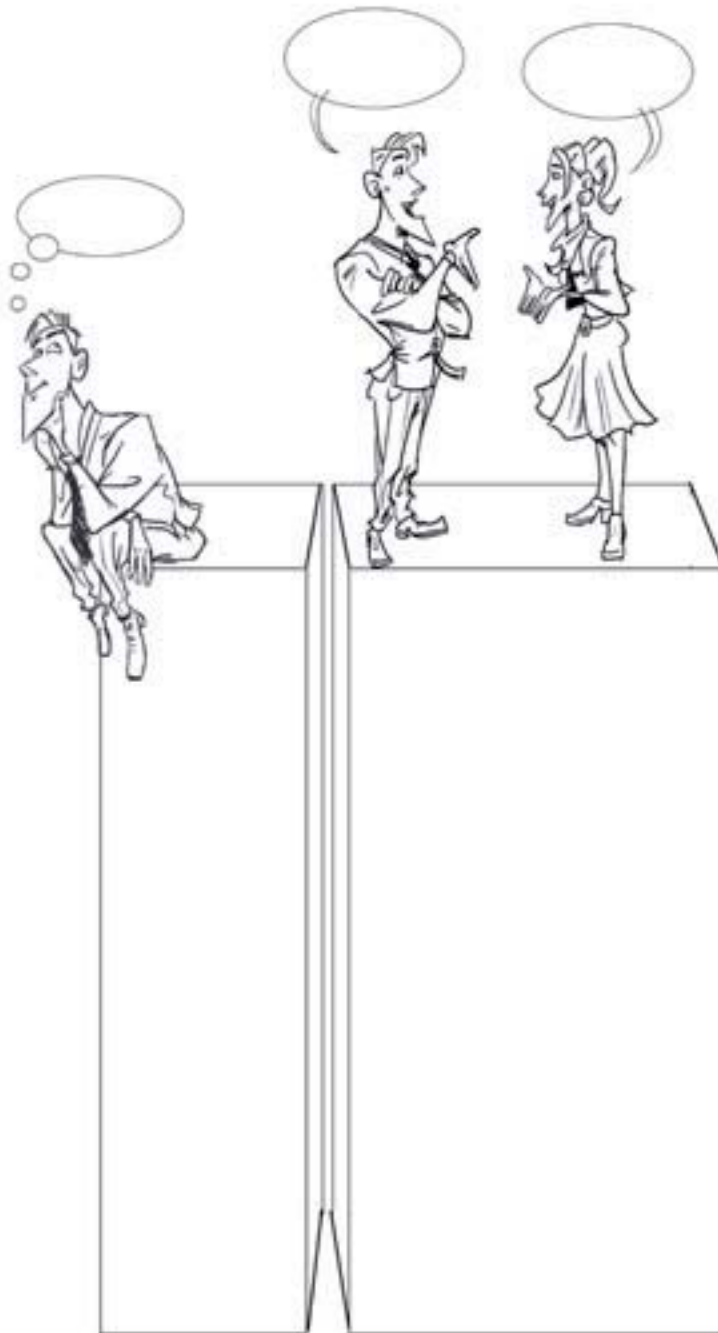
Het onderzoek naar het onproductieve karakter van een gesprek start bij het gesprek zelf.

Het basisinstrument om een gesprek te onderzoeken is het tweekolommen instrument. In de rechterkolom geef je zo letterlijk mogelijk het feitelijk gesprek weer en in de linkerkolom schrijf je je niet uitgesproken gedachten en gevoelens. Belangrijk is dat je van een gesprek vooral het ‘hittepunt’ uitwerkt, het moment waarop het gesprek het minst productief was. Minder zinvol is een compleet gesprek uit te werken.

Tabel 1 geeft een voorbeeld van zo'n uitwerking van een gesprek. Het is een case waarbij de voorstellen van twee gesprekspartners voor activiteiten bij één opdrachtgever niet op elkaar aansluiten. Het doel van het gesprek is om de plannen van aanpak op elkaar aan te sluiten. Henk – de case-inbrenger – wil bereiken dat Marion ook rekening houdt met zijn doelen en planning.

In de rechterkolom staat wat de gesprekspartners volgens Henk letterlijk zeiden. In de linkerkolom staan Henks gedachten en gevoelens op de reactie en opmerkingen van Marion, maar die hij niet uitsprak.

Je kunt zien dat de gedachten en gevoelens van Henk over Marion en wat zij zegt, niet zo netjes zijn. Vaak is de linkerkolom van mensen ook heftig, vol emoties en be-



Tabel 1 Een gesprek in twee kolommen

Henks gedachten en gevoelens	Wat we zeiden
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.	<b>Marion:</b> 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 starten met uitrollen.
	<b>Henk:</b> 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.
Wat denkt ze wel niet dat zij mij op één hoop kan gooien met allerlei onprofessionele rommelars??? Hallo, ik ben niet zo'n sloddervos!!!	<b>Marion:</b> Ik zie het alweer voor mij dat er van die meedenksessies komen, waarin van alles wordt bedacht, dat niet past in de planning die gemaakt zijn.
	<b>Henk:</b> Je weet heel goed dat de interactieve workshops die ik ga houden helemaal geen vrijblijvende meedenksessies zijn. [...]
Als Ernst akkoord is heb ik er geen probleem mee.	<b>Henk:</b> Stel je planning aan Ernst voor, als hij geen probleem heeft met wachten totdat jouw opdracht is uitgevoerd, dan vind ik het prima dat ik pas in augustus kan starten.
Volgens mij wil je dat helemaal niet weten.	<b>Marion:</b> Ja, maar wat vind jij ervan?
	<b>Henk:</b> Ik vind niet dat we zolang moeten wachten. Ernst heeft nu een probleem, maar als hij wil wachten vind ik het oké.
	<b>Henk:</b> Laten we dat met hem bespreken in de bijeenkomst waarin jij een toelichting geeft op jouw opdracht.
	<b>Aldus besloten en gedaan.</b>

staand uit generalisaties. We passen in onproductieve gesprekken voortdurend zelfcensuur toe, omdat we geleerd hebben om niet alles wat in ons opkomt (linker kolom) te zeggen. Zo vertelt Henk Marion alleen dat hij 15 juni op vakantie is en wat dit betekent voor zijn planning. Hij vertelt haar niet dat hij haar plan van aanpak wazig vond en dat haar vraagstelling aan hem niet is overgekomen. Evenmin dat hij het eenzijdig de planning bepalen weinig klantgericht vindt. Hij zegt niets in de trant van: "Was de reden dat je mij het plan van aanpak liet lezen, dat ik met jouw planning rekening kon houden?" Kortom Henk zegt veel van wat hij wel denkt niet. Door achteraf zijn linkerkolom uit te schrijven wordt hij zich bewust van zijn gedachten en gevoelens over Marion, het onderwerp van het gesprek en zichzelf.

Door een tweekolommengesprek uit te schrijven wordt expliciet wat jij zegt, denkt en voelt tijdens zo'n onproductief gesprek. Door het uitschrijven van de rechterkolom wordt je je bewust van de dingen die je zei, wat je hoorde én niet hoorde van wat de ander zei en hoe de ander op jou reageerde en jij weer op hem/haar (actie-reactie). Opvallend is dat we vaak hele stukken van gesprekken niet bewust hebben waargenomen en pas bij

het uitschrijven merken hoezeer we tijdens een gesprek bezig zijn met onze eigen gedachten of het formuleren van een antwoord. Door het uitschrijven van de linkerkolom maken we onbewuste gedachten en emoties expliciet. Vaak zien we dat er een enorm gat gaat tussen wat mensen willen bereiken in het gesprek en wat er daadwerkelijk gebeurt. Een verklaring hiervoor is de manier waarop wij interpretaties maken, vooronderstellingen krijgen en conclusies trekken.

Vaak hebben case-inbrengers de eerste keer moeite om hun gedachten en gevoelens te expliciteren zodat ze die in de linkerkolom kunnen opschrijven. De linkerkolom blijft dan heel leeg. Ook zien we de neiging om de linkerkolom te kuisen door gedachten netter op te schrijven dan de werkelijke gedachten. Juist als de linkerkolom expressief en uitgesproken is heeft de case-inbrenger goed contact met zijn gevoel en onbewuste gedachten. Dit is belangrijk want alleen dan zijn de vooronderstellingen, hypothesen en redeneringen vanuit de linkerkolom te onderzoeken.

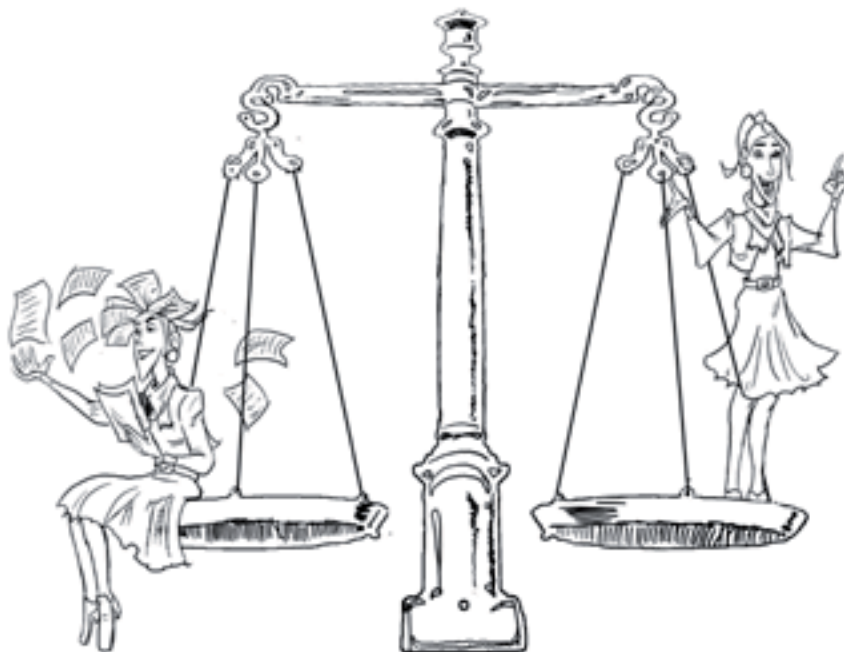
Het uitschrijven van de linkerkolom heeft niet als doel om deze tekst (de volgende keer) wel uit te spreken. Het is niet zonder reden dat we dingen niet uitspreken, we hebben in de loop van de jaren geleerd dat als we alles uitspreken wat we denken dit risico's oplevert. Het risico van pijnlijke situaties of afwijzing. We leerden om bepaalde zaken te verbergen en voor onszelf te houden. Doordat we het voor onszelf houden worden deze gedachten en gevoelens langzamerhand onderbewust. Ze zijn er wel en beïnvloeden ons gedrag, maar we zijn ons er niet meer van bewust. Onderzoek van Dijksterhuis (2006) laat zien dat ons gedrag in belangrijke mate wordt beïnvloed door zulke onbewuste gedachten en gevoelens.

### Wisselen tussen pleiten en onderzoeken

Een ander instrument dat helpt bij het toetsen van waarnemingen, interpretaties en conclusies is het evenwicht tussen *pleiten* (rechtdoorzee je mening geven over iets) en *onderzoeken* (de redeneringen en overwegingen van de ander proberen te achterhalen door vragen te stellen). In een productief gesprek wissel je pleiten en onderzoeken af. Pleiten helpt om te expliciteren wat je vindt en hoe jij dingen interpreteert. Onderzoeken helpt om te kijken of de ander dezelfde waarnemingen heeft, en dezelfde interpretaties maakt en conclusies trekt.

Als je uitsluitend aan het pleiten bent ga je uit van je eigen gelijk en luister je niet naar de ander en leer je ook niets over de ander. De ander voelt zich niet gehoord en kan volharden in het naar voren brengen van het standpunt. Vaak leiden deze gesprekken tot het polariseren van standpunten in plaats van overbruggen en zoeken naar gezamenlijke betekenisgeving. Het gaat dan om gelijk en ongelijk, winnen of verliezen, schuld of geen schuld. Een andere reactie op overmatig pleiten is het opgeven van het gesprek; de ander trekt zich terug en laat de pleiter doorpraten zonder weerwoord. Je denkt dan soms dat de ander het met je eens is, maar meestal is er geen enkele overeenstemming.

Maar als je uitsluitend vragen stelt (onderzoekt) krijgt je gesprekspartner na een tijd een onbehagelijk gevoel, want je spreekt je niet uit. Daardoor weet de ander niet waar je voor staat. Wantrouwen en onzekerheid bij de ander zijn vaak het gevolg.



Argyris geeft aan dat je een productief gesprek krijgt als je in staat bent om pleiten en onderzoeken af te wisselen. Hierin kunnen de deelnemers met respect vragen stellen aan elkaar over waarnemingen, interpretaties en veronderstellingen. Dit vraagt vaardigheden op beide gebieden van de deelnemers. Vaardige pleiters brengen hun mening/visie onder woorden en onderbouwen die met voorbeelden van hun waarnemingen. Zij zijn in staat om hun 'sterke ideeën losjes vast te houden', door conclusies te presenteren als mogelijke opties en ze te onderbouwen met feitelijke waarnemingen. Productieve pleiters realiseren zich dat de werkelijkheid meervoudig is en dat meerdere alternatieven mogelijk zijn. In de weergegeven case had Henk kunnen pleiten door te zeggen "Zou het kunnen zijn dat jij het belangrijk vindt om onze plannen op elkaar af te stemmen, want je benadrukt het belang van jouw plan van aanpak?" Hiermee brengt hij zijn conclusie als een optie naar voren.

Vaardige 'onderzoekers' stellen open vragen en helpen de ander om zijn waarnemingen, interpretaties en veronderstellingen te expliciteren. Bijvoorbeeld door te vragen naar voorbeelden, ervaringen of meningen. Zij verkennen de waarneming, interpretaties en redeneringen van de ander met als doel verschillen te laten bestaan. Luisteren, samenvatten en doorvragen helpt daarbij. Ook feedback vragen kan effectief zijn.

Vragen zoals: “wat vindt jij van...” (over de inhoud) of “het valt mij op dat we...” (over het proces), of: “wat doe ik dat jij de indruk krijgt dat...” (over de relatie).

Overigens is het niet zo dat je niets mag toevoegen aan het gesprek en de waarnemingen van de ander. Het is mogelijk om jouw waarnemingen en interpretaties naar voren te brengen en dan te vragen op welke manier dit de interpretaties en conclusies van de ander beïnvloedt. Henk had kunnen onderzoeken door Marion te vragen: “Kun je aangeven waardoor jij zo werd verbaasd over de planning van mijn werkzaamheden?”

Door een gesprek in twee kolommen weer te geven kun je onderzoeken hoe jij omgaat met het onderscheid tussen pleiten en onderzoeken. Daarnaast kun je alternatieve tekst oefenen die je had kunnen uitspreken als je meer zou pleiten of onderzoeken. Vaak is het moeilijk een onderzoekende vraag te stellen of jouw mening te geven. Door teksten hiervoor te oefenen en te kijken wat bij jou past, verbreed je jouw repertoire.

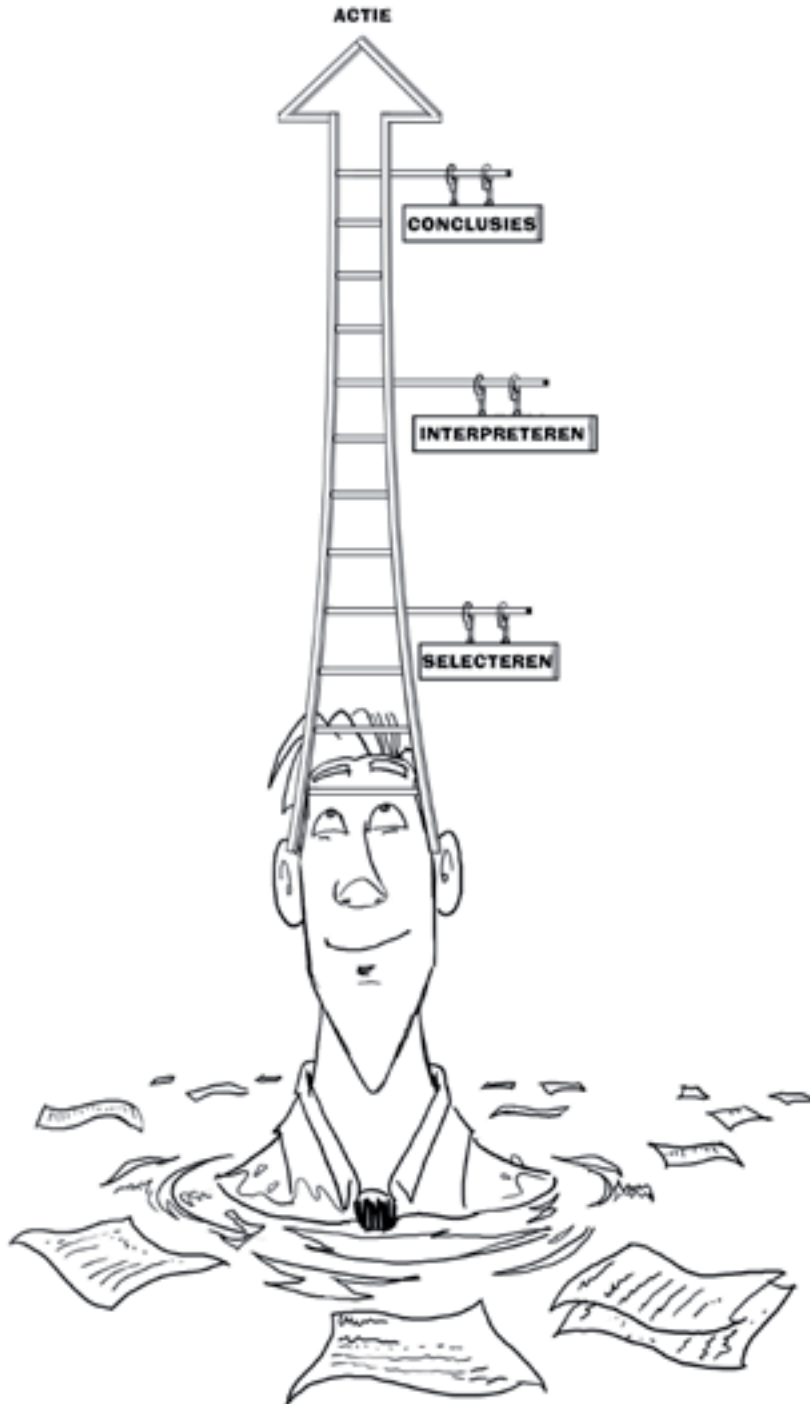
### Ladder van gevolgtrekkingen – generalisaties onderzoeken

Een derde instrument is de ladder van gevolgtrekkingen. De ladder maakt een proces van generalisaties en abstract denken inzichtelijk. Onder aan de ladder bevindt zich een zee van beschikbare gegevens. Uit de beschikbare gegevens maken we een selectie van wat we bewust waarnemen op basis van ‘filters’ die we hebben aanstaan. Deze selectie uit de gegevens is de eerste trede op de ladder. Niet alles wat we waarnemen met onze vijf zintuigen kunnen we bewust waarnemen. Een groot deel van alle waarnemingen slaan we op in het onbewuste. De ‘filters’ die we hebben aanstaan bepalen in belangrijke mate wat we waarnemen, wat ons opvalt. Zo zien we een bepaald type auto veel rijden als we overwegen om die aan te schaffen. Eerder opgedane ervaringen vormen mede deze ‘filters’ (Gladwell 2005, Sitskoorn 2006). Zo verwacht Henk waarschijnlijk bepaalde intenties of gedrag van Marion op basis van eerdere ervaringen met haar. Hij selecteert uit het gesprek vooral de opmerkingen die gaan over de planning, maar hij had ook kunnen selecteren op basis van haar opmerkingen over de aanpak van de workshops die hij wil organiseren.

De tweede trede op de ladder is het interpreteren van deze gegevens-selectie. We geven aan waarnemingen een betekenis. Bijvoorbeeld Henk hoort dat Marion langzamer praat als ze zegt: “Ja, maar wat vind jij ervan?” en interpreteert dit als irritatie en desinteresse.

De derde trede op de ladder is het trekken van conclusies op basis van de interpretaties. Zo interpreteert Henk wat Marion zegt in het eerste deel van het gesprek, als het moeten aanpassen van zijn planning aan die van haar. Henk veronderstelt dat zij niet bereid is om haar planning aan te passen. En tot slot trekt hij de conclusie dat Marion niet klantgericht werkt, omdat zij uitgaat van haar planning. De vierde en de laatste trede is het omzetten van onze conclusies in bijbehorend gedrag. Henks conclusie is dat hij met Marion niet tot consensus kan komen en dat de klant (Ernst) maar moet beslissen.





Argyris noemt dit proces van generaliseren de 'ladder van gevolgtrekkingen'. Normaliter stijgen we en dalen we op de ladder van gevolgtrekkingen in een automatisch proces. Deze automatische processen, die zich buiten ons bewustzijn afspelen, bepalen zowel onze informatieverwerking als conclusies en beïnvloeden daarmee ons gedrag, denken en emoties (Vonk, 2006). Wat we waarnemen brengen we in overeenstemming met wat we al eerder meemaakten of dachten. Een zelfversterkend effect ontstaat. Argyris noemt dit een mentaal model die onze normen, waardes en vooronderstellingen bevat.

Door vragen te stellen kun je de ladder afdalen, zodat je inzicht krijgt in de wijze waarop jouw waarneming, filters, interpretaties en veronderstellingen jouw gedrag en emoties stuurt. Door op basis van het tweekolommeninstrument een gesprek uit te schrijven kun je methodisch kijken naar:

- Welke conclusies trek ik over de ander, de situatie en mijzelf?
- Op basis van welke interpretaties of verklaringen trek ik deze conclusie?
- Wat nam ik precies waar op basis waarvan ik deze interpretaties maak?

Ervaring leert dat als in de rechterkolom veel abstracte termen en algemene uitspraken staan, het afdalen van de ladder van gevolgtrekking behulpzaam is. Argyris is van mening dat de mate waarin een gesprek onproductief is gelijk staat aan de mate waarin gesprekspartners onzorgvuldig de ladders van gevolgtrekkingen oplopen. Hij daagt ons uit om laag op de ladder onze waarnemingen bij de ander te toetsen (trede één). Henk had bijvoorbeeld aan Marion kunnen vragen: "ik krijg de indruk door de klemtoon in het gesprek op *mijn plan van aanpak*, dat jij graag wilt dat onze plannen op elkaar worden aangepast, klopt dat?"

Door laag op de ladder te toetsen worden verschillen in de interpretaties tussen gesprekspartners helder en wordt duidelijk welke blinde vlek door jouw 'filter' ontstaat. Marion kon bijvoorbeeld antwoorden aan Henk: "nee, dat is helemaal niet mijn bedoeling, ik wil het graag met je hebben over de manier waarop je het wilt aanpakken, omdat ik zorgen heb over de wijze waarop dit mijn werkzaamheden gaat beïnvloeden".

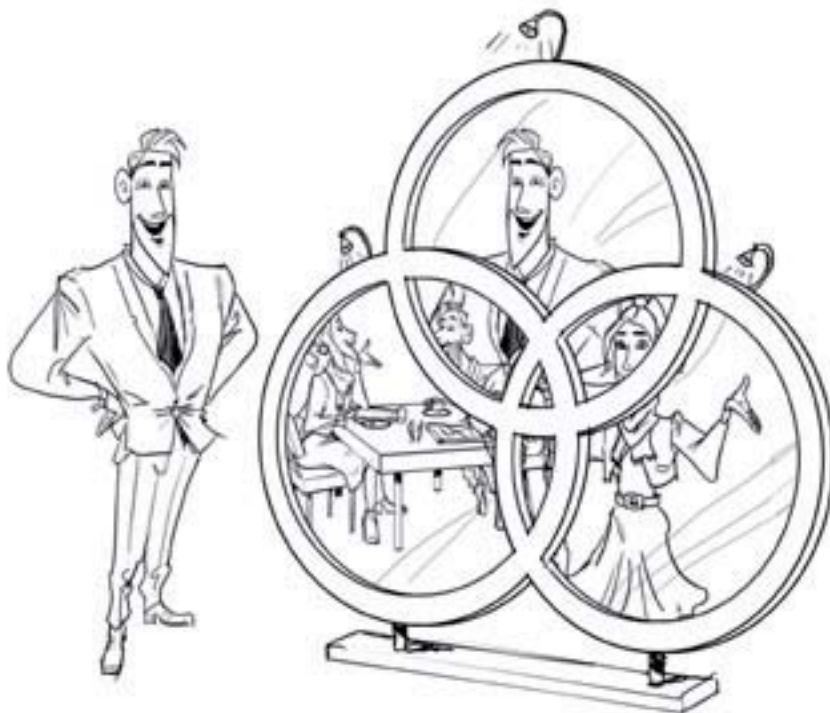
De ladder van gevolgtrekkingen online aflopen is behulpzaam in onproductieve gesprekken waarbij een soort stapeling van meningen en visies ontstaat. Ook in gesprekken waarbij de gesprekspartners tegenstellingen overbruggen door hoger op de ladder hun visie te formuleren is de ladder behulpzaam om te controleren of we onder bepaalde begrippen hetzelfde verstaan. Offline kun je de ladder van gevolgtrekkingen aflopen. Dan probeer je om terug te redeneren wat je precies waarnam en in welke mate jouw aannames, hypothesen, redeneringen te onderbouwen zijn met waarnemingen.

### Kaders expliciteren

Het afwisselen van pleiten en onderzoeken en het afdalen van de ladder van gevolgtrekkingen verhogen de kwaliteit van een gesprek. Maar om wezenlijk andere zaken in het gesprek te brengen moet je, je eerst bewust worden van de kaders die je (onbewust) in

het gesprek hanteert want die kaders sturen je gedrag sturen. Op basis van het tweekolommen gesprek krijg je zicht op drie soorten kaders, te weten:

- het kader wat je hebt over jezelf;
- het kader wat je hebt over de ander;
- het kader wat je hebt over de taak (onderwerp of doel van het gesprek).



De kaders die Henk over zichzelf had in zijn gesprek met Marion waren:

- Ik doe het goed.
- Ik wil wel helpen als zij mij maar respecteert.
- Ik wil helpen als zij van mij wil leren.
- Ik bedien de klant beter dan zij.
- Ik weet hoe het echt werkt en wat er nodig is.
- Ik mag geen fouten maken.

De kaders die Henk over Marion had in zijn gesprek met haar waren:

- Zij doet het verkeerd.
- Zij is een zelfingenomen tuttenbel.
- Zij is wazig.
- Zij moet maar duidelijk zijn in wat zij van mij wil.

De kaders die Henk had over de taak waren:

- De klantvraag is leidend.
- Je moet mensen geruststellen.
- Dit vraagstuk moet je interactief aanpakken.

Henk hanteert wat Argyris noemt eenzijdig kaders. Dat wil zeggen dat hij uitgaat van zijn eigen gelijk en het ongelijk van de ander.

### Herkaderen

Nadat je met behulp van de boven beschreven instrumenten zicht hebt gekregen op de door jouw gehanteerde kaders in een onproductief gesprek kun je onproductieve kader(s) destilleren. Onproductieve kader(s) dragen in belangrijke mate bij aan gedrag van jou dat leidt tot onproductieve gesprekken. De vraag die je jezelf stelt is: Welk kader over de mijzelf, de ander en/of de taak moet ik veranderen zodat ik de volgende keer op een andere manier tegen dezelfde soort situatie aankijk? Daarmee wordt een aangrijpingspunt voor ander – meer productief – gedrag gevonden. Voor Henk waren ‘Ik weet hoe het echt werkt en wat er nodig is’ en ‘Zij is een zelf ingenomen tuttenbel’ de doorslaggevende kaders. Herkaderen resulteerde in een nieuw kader van Henk over Marion ‘Zij ziet in dat ik veel ervaring heb met deze materie en in deze context’. Daarmee geeft Henk zijn oude kader ‘Zij ziet mij als ondeskundig’ over Marion op en schept hij ruimte om andersoortige vragen aan haar te stellen.

### Offline onderzoeken om online betere resultaten te boeken

De vier boven besproken instrumenten helpen je om een onproductief gesprek achteraf te onderzoeken. De belangrijkste uitdaging is volgens Argyris het besef dat jouw waarneming maar een klein deel van de werkelijkheid is, met als gevolg dat jouw interpretaties en conclusies één van de vele mogelijkheden zijn. Dat vraagt om vaardigheden om jouw interpretaties te uiten én bereidheid vanuit oprechte nieuwsgierigheid te vragen naar die van de ander. Gesprekken worden productiever als we tijdens het gesprek de volgende ‘regels’ hanteren:

- Herken in gesprekken treden op de ladder zowel bij jezelf als anderen. Probeer je eigen redeneringen ten aanzien van interpretaties en conclusies te onderbouwen door de gebruikte waarnemingen en gegevens voor een standpunt toe te lichten. Vraag je gesprekspartner ook om concrete voorbeelden, waarnemingen zodat helder wordt waarop hij zijn redeneringen baseert.
- Presenteer standpunten als veronderstellingen en nodig je gesprekspartner expliciet uit om jouw redeneringen te onderzoeken. Bijvoorbeeld door te vragen: Zie jij nog andere mogelijkheden of heb je andere waarnemingen?

- Informeer actief naar afwijkende redeneringen en stel open vragen over het standpunt van de ander.
- Onderzoek zo precies mogelijk de drie kaders (over jezelf, de ander en de taak/opdracht) die je hanteert en herkader zodanig dat nieuwe mogelijkheden ontstaan.

### Tot slot

In dit hoofdstuk hebben we instrumenten weergegeven om onproductieve gesprekken te analyseren. De praktijk leert dat het erg moeilijk is om jezelf te onderzoeken en te verklaren. Senge noemt dit: “het oog kan zichzelf niet zien” (1992: 197). Een buitenstaander legt vaak veel effectiever de vinger op blinde (en soms zere) plek. Argyris en Schön beschrijven dat voor veel mensen een gat zit tussen wat zij zeggen dat ze doen (*espoused theory*) en wat zij daadwerkelijk doen (*theory-in-use*).

We hebben anderen nodig om dit gat te zien en te ontdekken wat in de context waarin we ons bevinden ons triggert om dit gat te laten ontstaan. Vandaar dat deze instrumenten goed werken in leersettings die je helpen om jouw redeneringen te expliciteren, jouw filters, interpretaties, conclusies en kaders te onderzoeken en te zoeken naar nieuw gedrag in bepaalde contexten. Het leren schakelen tussen pleiten en onderzoeken, het pleiten te onderbouwen met laag op de ladder gedane waarnemingen en het onderzoeken van de redeneringen van anderen zijn vaardigheden. Vaardigheden die je alleen maar eigen maakt als je kunt **oefenen**. Soms heb je anderen nodig om letterlijk andere tekst te bedenken voor jouw rechterkolom.



## **De casegroep: offline onderzoeken om online beter te presteren**

**Anne Marie Weggelaar-Jansen  
Gertjan de Groot**

Hoe gebruik je de instrumenten om onproductieve gesprekken te analyseren uit het vorige hoofdstuk? Deze instrumenten zijn al langer bekend, goed gedocumenteerd en conceptueel niet heel ingewikkeld. (Argyris 1978 e.v., Senge 1995, Van den Berge 2004 en 2005, Wouterson 2005). Het lastige is om ze consequent als onderzoeks- of leerinstrumenten toe te passen in situaties waarin je op de grenzen van jouw professionaliteit stuit. Professionals vinden reflecteren en veranderen op het moment dat het speelt enorm moeilijk. Daarom is een tussenstap behulpzaam: het nadien reflecteren over gedachten, gevoelens en gedrag en de resultaten die dit geeft. De meeste leersettings zijn offline. Dan wordt een onproductief gesprek dat al heeft plaatsgevonden geanalyseerd. Je kijkt offline terug op wat gebeurde. Als je voldoende offline hebt onderzocht en geoefend, kun je beginnen te experimenteren om dit ook online (dus in de feitelijke lastige situatie zelf) toe te passen.

## Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over een aanpak om zulke onproductieve gesprekken of bijeenkomsten nadien (offline) te onderzoeken. Die aanpak noemen we de “casegroep”. In dit hoofdstuk lichten we de werkwijze van zo’n casegroep toe. We beschrijven uitgebreid de werkwijze van onze casegroep, lichten de verschillende fasen toe, gaan in op de kracht en de beperkingen van zo’n casegroep en geven de verschillen aan met een normale intervisiegroep. Voor degene die het vorige hoofdstuk overgeslagen hebben lichten we kort een aantal instrumenten die we gebruiken toe.

## Onze eigen casegroep

De motivatie voor het starten van een casegroep was ons te bekwamen in het toepassen van instrumenten zoals beschreven door Argyris en Schön. We wilden als procesbegeleider/coach oefenen in een veilige omgeving. Als iedereen die instrumenten leert toepassen zouden we ze ook online vaker kunnen gebruiken. Onze casegroep bestaat uit zeven studiegenoten die samen de opleiding *Advanced Change Methodology* van het SIOO hebben gevolgd. Eind 2006 zijn we als casegroep gestart. De inzichten betreffende onproductieve gesprekken komen voort uit een analyse van onze eigen ervaringen. Hiervoor hebben we bijeenkomsten opgenomen en schriftelijk gereflecteerd op de bijeenkomsten.

## Wat is een case?

Een case is (dat deel van) een gesprek of bijeenkomst waar de case-inbrenger (achteraf) niet tevreden over was. Dat deel van het gesprek of bijeenkomst wordt door de case-inbrenger zo letterlijk mogelijk uitgeschreven. Per bijeenkomst van de casegroep schrijven één of twee deelnemers een case uit in de vorm van een tweekolommengesprek. In de rechterkolom schrijf je wat daadwerkelijk gezegd wordt. Bij voorkeur op basis van een transcript of van een opname van het gesprek. In de linkerkolom schrijf je wat je dacht of voelde tijdens het gesprek.

**TWEEKOLOMMENGESPREK** < Doel van het uitschrijven van een tweekolommengesprek is een reflectie op het onproductieve gesprek. Met het tweekolommengesprek maak je inzichtelijk wat het verschil is tussen wat je denkt en daadwerkelijk doet. Volgens Argyris leren we tijdens ons leven om hier verschil in te maken. We hebben denkbeelden/kaders over onszelf, de ander en de situatie of taak. Op basis van deze kaders zeggen we bepaalde dingen niet meer. Deze kaders kloppen niet altijd (meer), en daardoor krijgen we blinde vlekken. Door deze blinde vlek te onthullen krijg je inzicht in jouw eigen aandeel van het onproductieve karakter van een gesprek. In de rechterkolom schrijf je wat daadwerkelijk gezegd wordt. Bij voorkeur door het maken van een transcript van een opname. In de linkerkolom schrijf je wat je dacht of voelde tijdens het gesprek. >



## De samenstelling van een Argyris-casegroep

Een casegroep bestaat idealiter uit zes tot acht personen. De omvang van de groep is dan groot genoeg om een bijeenkomst door te laten gaan als niet iedereen aanwezig is, én om productief te blijven als iedereen wel aanwezig is. Met zes tot acht personen is ook voldoende diversiteit in meningen aanwezig om voldoende diepgang te krijgen.

## Rollen in de casegroep

In de casegroep zijn drie rollen te onderscheiden: de case-inbrenger, de overige deelnemers en de procesbegeleider.

*De case-inbrenger* brengt een case van een onproductief gesprek in. De case-inbrenger schrijft een deel (het 'hittepunt') van een onproductief gesprek uit in de vorm van een twekolommengesprek. In de linkerkolom staat wat je dacht en in de rechterkolom wat de deelnemers daadwerkelijk zeiden.

*De overige deelnemers* lezen deze case van tevoren. Zij helpen de case-inbrenger om zijn redeneringen, vooronderstellingen en hypothesen door interpretaties en conclusies – wat Argyris noemt hoog op de ladder – over zichzelf, de ander en de situatie te duiden. Daarnaast helpen zij de case-inbrenger om alternatieve teksten te formuleren. Zij luisteren aandachtig en gebruiken ook de instrumenten die het vorige hoofdstuk in dit boek staan beschreven.

*De procesbegeleider* is bedreven in het toepassen van de verschillende door Argyris aangedragen instrumenten en heeft een goed gevoel voor groepsdynamica en empathisch vermogen. In de literatuur worden ook deskundig, betrouwbaar en status binnen de groep genoemd. (Fraser 2006, Rogers 1995). Hij heeft de volgende taken:

- begeleidt de casegroep en zit de bijeenkomsten voor;
- zorgt voor de juiste afwisseling tussen het werk van de case-inbrenger en de andere deelnemers;
- schrijft alternatieve teksten en belangrijke inzichten op;
- inventariseert de verschillende redeneringen en breng al schrijvend daarin een ordening aan;
- geeft aanwijzingen voor het oefenen met alternatieve teksten in een rollenspel;
- test bij de case-inbrenger of alternatieve teksten helpen;
- zorgt mede voor verslaggeving van de leerervaringen voor zowel de case-inbrenger als de overige deelnemers.

## De fasen van de casebewerking

Een bijeenkomst van de casegroep bestaat uit vijf fasen:

1. voorbereidingsfase
2. behandelfase
3. afsluitende fase
4. evaluatiefase
5. reflectiefase

### De voorbereidingsfase

De case-inbrenger bereidt de bijeenkomst voor door het 'hittepunt', het lastigste deel van het onproductieve gesprek, met het tweekolommeninstrument uit te schrijven. In de linkerkolom schrijft de case-inbrenger wat hij dacht (maar niet zei) en in de rechterkolom wat de deelnemers letterlijk zeiden. Daarnaast schrijft de case-inbrenger een korte inleidende tekst waarin hij de context van de case beschrijft en zijn leervragen. De case-inbrenger stuurt het tweekolommengesprek vooraf naar de overige deelnemers. De overige deelnemers lezen de case en noteren opvallende zaken en vragen.

Een aantal leden van de casegroep neemt gesprekken, waarvan zij verwachten dat die lastig worden, met een memorecorder op en schrijft het 'hittepunt' letterlijk uit. Andere leden doen dit op basis van hun geheugen. We merkten dat op basis van het geheugen uitwerken alleen zinvol is als het onproductieve gesprek de afgelopen twee dagen plaats vond.

### De behandelfase

In deze fase bespreekt de casegroep de voorbereide cases van twee case-inbrengers. In de volgende paragraaf bespreken we de verschillende 'routes' voor de behandelfase.

### De afsluitende fase

Aan het einde van de bespreking van een case formuleert de case-inbrenger een actie-experiment. Hij benoemt activiteiten in de werkpraktijk waarmee hij in de periode tot aan de volgende bijeenkomst gaat experimenteren. De kunst is om het actie-experiment specifiek, concreet en resultaatgericht te omschrijven en vooral ook niet te groot te maken.

Bijvoorbeeld: wanneer ik denk dat de ander aarzelt bij het geven van een antwoord stel ik eerst een vraag. Bij voorkeur gaat het actie-experiment over het online oefenen met een van de instrumenten.

De volgende bijeenkomst start met een reflectie op de actie-experimenten van de case-inbrenger. Daarbij kijken we naar wat goed ging, wat mis ging, en wat je de volgende keer ook nog kunt proberen. Dit leidt tot het benoemen van nieuwe actie-experimenten.

### De evaluatiefase

Alle deelnemers benoemen hoe zij de bijeenkomst ervoeren en wat zij ervan leren. De bedoeling van deze fase is dat we, uitstijgend boven de ingebrachte context van de case, leerrendementen expliciteren en vastleggen. Onze vooronderstelling is dat iedereen iets kan leren van de case én casebespreking van de ander, omdat vooral het proces leidt tot een onproductief gesprek. Wij hanteren de afspraak dat de procesbegeleider

achteraf het tweekolommengesprek aanvult met de inzichten uit de bijeenkomst en die rondstuurt. Dit vormt een inhoudelijk leerdagboek van onze casegroep en kan worden gebruikt om een *behavioral footprint* te maken van de case-inbrenger (zie verderop).

### De reflectiefase

We merkten dat het voor het leerrendement van onze casegroep belangrijk is om over de behandeling van de case ook feitelijke data te verzamelen. De bijeenkomsten van de casegroep nemen we om die reden op met een memorecorder. Op die manier beschikken alle deelnemers over data van de casegroep. Dit is zowel inhoudelijk als procesmatig leerzaam. Inhoudelijk kan de case-inbrenger nog eens luisteren: wat zeiden ze letterlijk en adviseerden ze mij. Het effect van nadien af luisteren is dat blijkt dat je toch niet alles goed gehoord hebt of onthouden. Procesmatig is het opnemen van de bijeenkomst ook interessant, omdat we daarmee onze werkwijze onderzoeken. Primaire doel van onze casegroep is het verder bekwamen van het coachen op basis van de instrumenten van Argyris. Ook als het primaire doel het gebruiken van de instrumenten is, is het interessant omdat tijdens de casegroep onbedoeld onproductieve gesprekken ontstaan. Voor ons bleken die later interessant materiaal te zijn voor een analyse van het coachingsproces.

### Behandelfase van de cases

De behandelfase is één van de fasen die een casegroep doorloopt. Noonan (2007) beschrijft vier strategieën om cases te bespreken, namelijk:

1. ladders van gevolgtrekkingen maken
2. de linkerkolom onderzoeken
3. de kwaliteit van het pleiten en onderzoeken beoordelen
4. nieuwe teksten oefenen

Deze vier strategieën kunnen met elkaar worden gecombineerd tot een behandelroute.

De eerste behandelstrategie van Noonan betreft *ladders van gevolgtrekkingen maken*. De casegroep start met een abstracte conclusie van de case-inbrenger uit de linker- of rechterkolom. De overige deelnemers maken één of meer ladders van gevolgtrekkingen van de case-inbrenger. Ze geven de verschillende treden van de trap weer: welke data ziet de case-inbrenger, welke selecties maakt hij, welke interpretaties geeft hij daaraan en tot welke conclusies komt hij en op welke wijze beïnvloedt dit zijn gedrag?

**LADDER VAN GEVOLGTREKKINGEN** < Doel van de ladder van gevolgtrekkingen is een reflectie op de aannames en veronderstellingen die we hebben. Met de ladder maak je inzichtelijk wat het verschil is tussen wat we daadwerkelijk hebben waargenomen en welke conclusies we op basis daarvan hebben getrokken. Volgens Argyris spreken we vaak in abstracte termen en is de definiëring daarvan tussen twee gesprekspartners niet altijd gelijk. Door het proces van 'wat heb ik waargenomen, wat zijn mijn interpretaties daarvan en welke conclusies trek ik op basis daarvan' te expliciteren wordt helder wat jouw redeneringen zijn en waarin de mogelijkheden van die van anderen verschillen. >

Noonan stelt vervolgens voor om (in subgroepjes) pleiten uit te werken, waarbij de redenering vanaf waarnemingen tot conclusies expliciet wordt gemaakt. Onze ervaring is dat het gezamenlijk construeren van de ladder van gevolgtrekking de case-inbrenger veel inzicht verschaft in wat hij doet, welke treden hij overslaat en met welke vooronderstellingen hij de situatie beleeft. Daarna kan de casegroep de case-inbrenger helpen bij het formuleren van teksten om te pleiten én te onderzoeken.

**CASUS** < Marja had al een aantal keren getracht Roel – die docent van een opleiding zou worden – over te halen om een opleidingsdag mee te maken van een docent, die al langer aan de leergang was verbonden. Roel zegde telkens op het laatste moment af wegens drukke werkzaamheden en zei tegen Marja dat hij het opleidingsmateriaal zou doornemen. Marja was op het moment dat zij haar case inbracht behoorlijk geïrriteerd. De casegroep kwam tot de conclusie dat de situatie met Roel dusdanig was geëscaleerd dat we Marja onvoldoende zouden helpen met alleen een alternatieve tekst (voor haar rechterkolom). Tijdens het onderzoeken van haar kaders, met behulp van de ladder van gevolgtrekkingen, kwam naar boven waarom zij vond dat Roel "het één keer moest hebben meegemaakt". Een conclusie hoog op de ladder waarvan Marja geen nadere onderbouwing kon geven. Zij had Roel de afgelopen maanden voortdurend de boodschap gegeven "je moet het één keer hebben meegemaakt". Roels gedrag was wellicht te verklaren omdat hij alleen maar tekst hoog op de ladder te horen kreeg over het belang van een keer meekijken. Marja had in de maanden, waarin het conflict steeds verder opliep, allerlei alternatieven met 'hoog op de ladder redeneringen' aan Roel voorgesteld. Marja had echter geen uitleg van haar kader, interpretatie of selectie van haar observaties besproken met Roel. Roel is wellicht uitgegaan van zijn ladder: ik ben een ervaren manager, ik kan het wel en heb mijn eigen werkwijze. De kunst afkijken bij een ander is voor mij niet zo zinvol. >

De tweede behandelstrategie begint bij *de linkerkolom* van de case-inbrenger. Deze strategie heeft als doel om de kaders die de case-inbrenger heeft over zichzelf, de ander en de situatie inzichtelijk te maken en vervolgens te herkaderen. Wij hebben goede erva-

ring met deze strategie, veelal als vervolg op de eerste of tweede strategie. Vaak blijkt het onvoldoende om de case-inbrenger een alternatieve tekst aan te reiken (strategie 1). Het lukt de case-inbrenger niet om deze tekst “authentiek” uit te spreken, omdat deze tekst niet past bij de kaders die de case-inbrenger heeft. Het onderzoeken van de kaders van de case-inbrenger is dan nodig, zodat we een poging kunnen doen om die te herkaderen. Pas wanneer het herkaderen lukt, kan de case-inbrenger een alternatieve tekst op een enigszins natuurlijke manier uitspreken.

In het boven beschreven voorbeeld is het nodig een kader over de taak te herkaderen. Het kader is: “wat je moet doen in de leergang leer je alleen door de kunst af te kijken bij een ervaren docent”. Alternatief kader kan zijn: “iedereen heeft een eigen leerstijl en moet zijn eigen leerproces vormgeven om klaar te zijn voor zijn werkzaamheden in de leergang”.

**BALANS TUSSEN PLEITEN EN ONDERZOEKEN** < Doel van de balans tussen pleiten en onderzoeken is een reflectie op de wijze waarop je gecommuniceerd hebt. Met de balans maak je inzichtelijk hoeveel en hoe vaak je jouw mening hebt gegeven (pleiten) en hoeveel en hoe vaak je de ander vragen hebt gesteld (onderzoeken). Daarnaast op welke trede van de ladder jij jouw mening geeft (pleiten) en op welke trede van de ladder van gevolgtrekkingen jij vragen stelt. Volgens Argyris wisselen in een productief gesprek pleiten en onderzoeken elkaar af. Pleiten helpt om te expliciteren (bij voorkeur met alle treden van de ladder uitgelegd) wat jouw mening is. Onderzoeken helpt om te onderzoeken of de andere gesprekspartner dezelfde treden neemt op de ladder. >

De derde behandelstrategie die Noonan beschrijft is een onderzoek naar de *kwaliteit van het pleiten en onderzoeken*. Noonan stelt voor om over te schakelen naar een rollenspel waarbij de case-inbrenger zijn gesprekspartner speelt en een van de overige deelnemers de rol van de case-inbrenger op zich neemt. Wij ervoeren dat de beste manier om te testen hoe iets overkomt (werkt bij de ander) is het als case-inbrenger zelf te laten ervaren. Als de case-inbrenger eenmaal ervaart wat de ander doet is de vervolgstap het ontwikkelen van alternatieve tekst (strategie één). De alternatieve tekst is dan vooral gericht op meer onderzoeken of meer pleiten. Het valt ons op dat veel onproductieve gesprekken ontstaan als de gespreksdeelnemers beiden te veel pleiten. Als het oefenen met alternatieve tekst niet in één keer lukt, is het nodig om eerst de kaders van de case-inbrenger te onderzoeken en die te herkaderen (strategie twee).

Bij de vierde behandelstrategie: *het oefenen van nieuwe teksten*, geeft de case-inbrenger aan wat het ‘hittepunt’ van het gesprek was door het maken van een twekolommengesprek. De overige deelnemers bedenken alternatieve teksten die de case-inbrenger had kunnen zeggen. Noonan stelt voor om deze teksten in subgroepjes te inventariseren en de resultaten vervolgens te verzamelen. In onze casegroep werken we bij het verzamelen van alternatieve teksten nooit met subgroepjes, omdat de grootte van de casegroep

dat ook niet noodzakelijk maakt. Wel nemen de deelnemers van de casegroep even een moment voor zichzelf om teksten uit te schrijven voordat we ze delen. Dit om te voorkomen dat er een soort *groupthink* ontstaat, waardoor de rijkdom van alternatieve teksten verloren gaat. Wat bij ons goed werkt is zoveel mogelijk teksten te verzamelen en deze op een flip-over te schrijven. Vervolgens stapt één van de overige deelnemers in de rol van de case-inbrenger. De case-inbrenger stapt in de rol van de gesprekspartner. De case-inbrenger (in de rol van gesprekspartner) ervaart welke tekst het beste werkt, als één van de andere deelnemers (in de rol van case-inbrenger) die uitspreekt. Mark Mieras geeft in zijn boek *Ben ik dat?* (2007, p. 161 e.v.) een mooie neurologische verklaring waarom deze rolwisseling zo goed werkt. Onze spiegelneuronen stellen ons in staat om met andere mensen mee te voelen (Iacoboni 2008). Daardoor zijn we in staat om te voelen hoe onze eigen boodschap overkomt als we in de rol van onze gesprekspartner stappen.

Is eenmaal de beste tekst gevonden, dan draaien we de rollen om en neemt de case-inbrenger zijn eigen rol weer in. De andere deelnemers stappen dan in de rol van gesprekspartner. We weten dan inmiddels wat een goede tekst is, we onderzoeken met deze oefening of de case-inbrenger die tekst ook geloofwaardig kan uitspreken. Ervaring leert dat het uitspreken van alternatieve tekst vaak enige moeite kost bij de case-inbrenger. Dat is ook logisch want het druist tegen zijn eigen kaders over zichzelf, de ander en de opdracht in. Met deze oefening werken we impliciet een beetje aan het mentale model van de case-inbrenger. Wij delen het pleidooi van Ardon en Wansink (2008) niet om veel van deze zinnnetjes te verzamelen zodat je die paraat hebt bij een onproductief gesprek. Ons inziens onderschatten deze auteurs de taaiheid van de kaders die we allemaal hebben over onszelf, de ander en de taak. Het onderzoeken van de kaders en het herkaderen zijn ons inziens noodzakelijke voorwaarden om überhaupt in staat te zijn authentiek nieuwe productievare zinnnetjes uit te spreken.

Op basis van een analyse van de opbouw van onze eigen casegroep, ontdekten we dat de keuze voor de meest effectieve aanpak van een case sterk afhangt van de case, de case-inbrenger en het vraagstuk van de case-inbrenger. De door Noonan beschreven strategieën gebruiken wij als bouwstenen. Bouwstenen die je telkens in een andere volgorde en samenstelling kunt gebruiken. De behandeling van elke case is maatwerk. De case-inbrenger help je als casegroep niet door van te voren een behandelstrategie vast te leggen. Wij hanteren dus geen vast stappenplan, maar overleggen over welke strategie we gebruiken.

### **Instrumenten tijdens de behandel fase gebruiken**

Bij de behandeling van de cases worden alle deelnemers uitgedaagd om de vier instrumenten van Argyris te gebruiken: tweekolommengesprek, ladder van gevolgtrekking, balans tussen pleiten en onderzoeken, kaders expliciteren en herkaderen (zie hoofdstuk 3.7 voor uitleg over deze instrumenten). In deze paragraaf lichten we het werken met deze instrumenten toe met behulp van voorbeelden.

Een vruchtbare bespreking van een case veronderstelt verschillende rollen van de deelnemers. Op het ene moment helpen de deelnemers de case-inbrenger bij het onthullen van de kaders die de case-inbrenger heeft over zichzelf, de ander en de taak. Zij zijn dan bezig om hun eigen selecties, interpretaties en vooronderstellingen te toetsen. Het volgende moment helpen de deelnemers om alternatieve tekst te verzinnen. De deelnemers stappen dan in de rol van spiegel en presenteren hun eigen praktijk.

Belangrijk is dat de deelnemers de case-inbrenger voldoende ruimte geven, en afzien van interpretaties. De deelnemers van de casegroep worden uitgedaagd om laag op de ladder hun selecties en interpretaties te delen en het evenwicht tussen pleiten en onderzoeken in acht te nemen. Wij leerden dat de bespreking onproductief wordt als de deelnemers het gesprek overnemen en de case-inbrenger niet meer actief de leiding kan nemen. De begeleider van de casegroep speelt een belangrijke rol in het bewaken van dit evenwicht. Het is productief als de deelnemers helpen de blinde vlekken van de case-inbrenger te onthullen, maar te veel interpretatie en denken voor de case-inbrenger belemmert het tweede- en derde-orde leren van de case-inbrenger. Eigen kaders van de deelnemers spelen dan een grote rol. Dit gebeurde tijdens de casebespreking van Karel.

**CASUS** < Karel ervoer een telefoongesprek met een directielid als onproductief. In dit telefoongesprek werd hij aangesproken op het aanleveren van een inrichtingsplan. Na een inventarisatie van de kaders van Karel (over zichzelf, over het directielid en over de situatie) concludeert de casegroep dat zijn kader over de situatie leidde tot dit onproductieve gesprek. Omdat Karel nogal omslachtig formuleert stelt de casegroep voor te versnellen met een roddelronde, waarin zij benoemen welke kaders ze denken dat Karel zou kunnen hebben. Tijdens deze roddelronde (waarin Karel niets mag zeggen) spuien de overige deelnemers verschillende kaders over de situatie. Opvallend is dat zij het al gauw met elkaar eens zijn, over wat aan de hand is. Karel geeft na afloop van de roddelronde en naderhand in een uitgebreide mail (reflectiefase) aan de begeleider aan dat hij de roddelronde onproductief vindt. Karel heeft de indruk dat de roddelronde niet meer over zijn kaders of over de case ging, maar over de opvattingen van de overige deelnemers over hem. Gevolg was dat de roddelronde hem niet hielp. >

In dit geval is het benoemen van kaders opgevat als het geven van (stevige) feedback. Door teveel te pleiten is de casegroep doorgesloten; Karel ervoer dat er te weinig ruimte was voor onderzoeken. De keuze voor de roddelronde is wellicht ingegeven door een eenzijdig kader van de deelnemers en de begeleider over Karel: “Karel leidt de aandacht van zichzelf af door zaken omstandig uit te leggen en daardoor blijft zijn eigen rol onderbelicht”. Het kader dat de deelnemers en de begeleider over zichzelf hanteren is: “luister nou eens naar ons, wat wij over jou vertellen levert je nieuwe inzichten op”. Een ander kader dat zij over zichzelf hanteren is: “wij weten wat goed voor Karel is”. En het kader over Karel is: “hij moet meer zelfkritisch zijn”. De kaders die de deelnemers

en begeleider over Karel hanteren worden niet onderzocht tijdens deze bijeenkomst, maar voor waarheid aangenomen en hoog op de ladder gepresenteerd. Argyris noemt dit proces het creëren van een defensieve routine. Een defensieve routine bestaat uit een proces waarin men zich afsluit voor de ander en zijn denkbeelden en alleen nog het eigen gelijk verdedigt. In het boven beschreven voorbeeld, heeft de groep haar eigen defensieve routine gecreëerd, gevolg was dat Karel de bespreking van zijn case als onproductief ervoer.

De begeleider van de casegroep is een belangrijk ankerpunt voor de methodiek zowel in proces als inhoud. Ten aanzien van de *inhoud*, kan de begeleider de case-inbrenger helpen om:

- de gedachten en gevoelens uit de linkerkolom te expliciteren;
- de kaders over jezelf, de ander en de situatie of taak te expliciteren;
- de conclusies hoog op de ladder te onderbouwen met interpretatie, selecties en waarnemingen.

De begeleider schat, op basis van zijn ervaring, in wanneer hij moet vasthouden, doorvragen of vertragen, met als doel het creëren van een context waarin het leren mogelijk is voor de case-inbrenger. Ook zorgt de begeleider voor een proces waarin het onderwerp wordt afgerond met een samenvatting en het commitment om verder te gaan met de volgende fase in de casebespreking.

Ten aanzien van het *proces* bewaakt de begeleider de procedure. Bijvoorbeeld door de overige deelnemers te vragen om het evenwicht tussen pleiten en onderzoeken te bewaken. De begeleider kan de bijeenkomst versnellen door bijvoorbeeld punten op een flip-over te schrijven en te categoriseren. De case-inbrenger geeft een waardering aan deze punten (bijvoorbeeld kaders of alternatieve teksten) door aan te geven welke niet passen (-), welke misschien passen (neutraal) en welke passen (+) met bijbehorende korte argumentatie. Op basis van de waardering van de case-inbrenger wordt dan verder gewerkt.

De belangrijkste rol van de begeleider is het voortdurend expliciteren van ieders veronderstellingen en ervoor zorgen dat redeneringen laag op de ladder starten. Daarnaast doorbreekt hij of zij herhaling in het gesprek, terugkerende patronen of onsamenhangende stellingnames die de case-inbrenger niet helpen. Ook het benoemen van defensieve routines in de casegroep is mogelijk door de bijeenkomsten van de casegroep als begeleider te onderzoeken.

Daarnaast heeft de begeleider een taak in het bewaken van de kwaliteit van de *relaties* binnen de casegroep. Alle leden van de casegroep moeten de regels voor het adequaat geven en ontvangen van feedback hanteren. Daarnaast moet er vertrouwen tussen de leden van de casegroep aanwezig te zijn, waarbij voorbij de zone van comfort feedback gegeven kan en mag worden.



## De kracht en de beperking van een casegroep

Het grote voordeel van het offline bespreken van een case is dat je de ruimte en tijd hebt om te onderzoeken wat nu eigenlijk zorgt voor het onproductieve karakter. Een mooi voorbeeld hiervan was de case van Iris.

**CASUS** < Iris leidde haar case in door te melden dat zij eigenlijk niet zozeer een onproductief gesprek had maar een “mentale case”, die haar bezig bleef houden. Zij was op zoek naar een secretaresse en kreeg van het bestuur een tip voor een secretaresse die op dit moment in de organisatie geen goede plek had. Iris sprak met de secretaresse en besloot na veel overdenkingen (voor haar ongebruikelijk) uiteindelijk haar niet aan te nemen. Ze voelde zich tevreden met haar keuze, maar de gebeurtenis bleef haar bezig houden. In de casegroep onderzochten we waardoor deze gebeurtenis haar zo bleef bezig houden. Het eerste dilemma wat naar boven kwam: help ik het bestuur (met de vooronderstelling dat die met deze secretaresse in zijn maag zat) of help ik mezelf (ik heb duidelijk voor ogen waaraan mijn secretaresse moet voldoen). Tweede dilemma wat onderzocht werd: help ik haar (door haar aan te nemen) of help ik mezelf (door vast te houden aan het functieprofiel wat mij voor ogen staat). Dit laatste dilemma raakte Iris ondanks het feit dat zij “met de secretaresse als persoon helemaal niets had” en uit de organisatie ook slechte referenties kreeg. Desondanks viel het Iris zwaar om de secretaresse op zakelijke gronden af te wijzen. Uit nader onderzoek naar Iris’ kaders bleek dat een belangrijk kader over de situatie haar stuurde. Dit kader is: de organisatie moet goed voor medewerkers zorgen. De organisatie zorgde niet goed voor de door haar afgewezen secretaresse, vond Iris. Iris had het gevoel dat zij door de secretaresse af te wijzen precies deed wat zij zelf niet goed vond in de organisatie. “Ik zorg net zo min als de organisatie voor haar en wordt dus medeplichtig aan iets waar ik niet medeplichtig aan wil zijn.” Toen eenmaal duidelijk was waarom deze case haar bleef bezighouden en welke kaders haar gedrag beïnvloedden, kon zij vervolgacties richting de secretaresse en de organisatie benoemen. Haar leerrendement was dat zij zich bewust werd van wat goed werkgeverschap voor haar betekent en op welke wijze zij dit voor zichzelf en haar medewerkers wil vormgeven. >

De kracht van de besprekingen in de casegroep zit in het onderzoeken van de kaders van de case-inbrenger (over zichzelf, de ander en de taak/situatie). Herkaderen is vaak nodig voor de case-inbrenger om tot andere tekst te komen. In de casegroep worden zowel het mentale model van de case-inbrenger als de context waarin de case-inbrenger werkt gezien als niet snel veranderbaar. Het mentale model (de harde overtuigingen volgens Argyris) is geen direct aangrijpingspunt voor interventies. Aan het mentale model werk je onbewust. Doordat je systematisch werkt aan meer productieve gesprekken, doe je positieve ervaringen op. Dit beïnvloedt ons denken en daarmee onbewust ons gedrag (Vonk, 2006). Door heel veel verschillende situaties in te brengen en te analyseren ontstaat er enig zicht op het mentale model van de case-inbrenger.

Het is wel mogelijk om een aantal uitgewerkte besproken cases van één case-inbrenger systematisch te analyseren om zicht te krijgen op bepaalde vaste gedragspatronen die ontstaan in bepaalde contexten. De leerlingen van Argyris van de *Action Design*-school noemen dit een *behavioral footprint*. Een *behavioral footprint* is een karakteristieke manier van reageren van iemand als er op zijn of haar emotionele ‘knoppen’ wordt gedrukt. Bepaalde situaties triggeren bepaalde emotionele reacties en leiden tot een karakteristieke manier van reageren (actie en reactie). Deze karakteristieke manier van reageren beperkt onze flexibiliteit en effectiviteit. De één is geneigd zijn standpunt nog steviger naar voren te brengen, bij de ander klinkt een toon van ongeloof door in de vraag die zij stelt, weer een ander valt stil. Ieder van ons heeft een dergelijke *behavioral footprint*. De casegroep kan op basis van een aantal besproken cases een dergelijke *behavioral footprint* samenstellen en voorstellen doen voor het uitvoeren van actie-experimenten die de case-inbrenger helpen om deze *behavioral footprint* te veranderen.

We merken dat door bespreking van een case we sneller trigger-situaties bij onszelf herkennen. Zeker als je daar ook non-verbale reacties bij jezelf betreft. Tijdens de casegroep wordt vaak duidelijk hoe iemand non-verbaal reageert als je een rake vraag stelt of een hypothese over een kader die wordt herkend. Door dit met elkaar te delen, krijg je inzicht in je eigen reactie op bepaalde triggers. Bijvoorbeeld: ‘als ik het spannend vind bijt ik op mijn lip, ik bijt op m’n lip, dus ik zit in spannende situatie’. Wanneer je de eigen trigger-situaties herkent dan is de uitdaging om iets anders te doen dan je normaliter doet en de teksten die in de casegroep zijn geoefend te proberen.

Door het doorlopen van verschillende cycli van casereflecties ben je als professional onophoudelijk bezig om je verder te ontwikkelen. De bedoeling hiervan is een betere kwaliteit van gesprekken, opdat we in gesprek met anderen meer begrip en vertrouwen krijgen.

### Waarom verschilt een Argyris-casegroep van een ‘gewone’ intervisiegroep?

Wij ervaren een verschil ten aanzien van de inhoud en methoden. In een gewone intervisiegroep of intercollegiale consultatie wordt vaak veel aandacht gegeven aan de situatie en context van de case-inbrenger. In een Argyris-casegroep draait het vooral om de denkwijze van de case-inbrenger. Daarnaast is een van de stappen in een gewone intervisiegroep het geven van adviezen aan de case-inbrenger. Veel van die adviezen passen niet bij de case-inbrenger, omdat hij andere kaders heeft (over zichzelf, de ander en de taak/situatie). Bovendien zijn die adviezen vaak – door de aandacht voor de situatie en context – vooral situationeel verbonden. Transfer van de opgedane kennis naar de werkpraktijk in diverse situaties is dan ook maar beperkt mogelijk. In een Argyris-casegroep werken we aan het decontextualiseren van de ingebrachte case door te zoeken naar onproductieve kaders die ons gedrag sturen. Deze kaders staan eigenlijk altijd los van de context. Het formuleren van alternatieve teksten en het bedenken van actie-experimenten maken de transfer van kennis mogelijk.

Verder is onze ervaring dat veel intervisiegroepen bezig zijn met het zoeken naar één dominante oorzaak, één redenering over de situatie, één probleemhebber (zon-

debok). De adviezen kunnen het gevoel oproepen dat je “vooral moet doen wat ik je adviseer, want ik weet wat het beste voor je is”. Het gevaar van defensieve routines in intervisie is daarmee heel groot volgens Argyris (1991). Juist de meervoudigheid van kijken in de Argyris-casegroep ervaren wij als een meerwaarde.

In een casegroep die werkt op basis van de in dit hoofdstuk beschreven fasen en strategieën, worden de kaders van de case-inbrenger onderzocht. Dit onderzoek doe je met behulp van instrumenten die zorgen voor een evenwicht tussen pleiten en onderzoeken, met als doel het onthullen van blinde vlekken én het onderzoeken van de kaders van de case-inbrenger. Door als case-inbrenger afwisselend te pleiten en te onderzoeken krijg je op twee verschillende manieren zicht op je blinde vlekken. Door de case-inbrenger te helpen om zijn waarnemingen laag op de ladder te formuleren en te onderzoeken op welke manier de case-inbrenger in een gesprek wisselt van pleiten naar onderzoeken, wordt het inzicht op de gehanteerde kaders vergroot.

Wij hebben afgelopen jaren gemerkt dat tijd een belangrijke factor is bij het bekwamen in de instrumenten van Argyris en het goed laten lopen van onze casegroep. Deelnemers en begeleider moeten bereid zijn om tijd te investeren in de casegroep. Deelnemers behoren aanwezig te zijn bij alle bijeenkomsten en moeten tijd willen investeren in het voorbereiden van de bijeenkomsten. Daarnaast is het belangrijk dat de deelnemers regelmatig bij elkaar kunnen komen. De minimumfrequentie is tweemaandelijks, beter is eens in de vier tot zes weken. Onze ervaring is dat bij een lagere frequentie je onvoldoende gezamenlijk referentiekader opbouwt en je telkens opnieuw begint. Gevolg is dat minder diepgang ontstaat in het reflecteren en dus leren. Als de groep frequenter bij elkaar komt is het makkelijker om in het ‘hier en nu’ de andere deelnemers te helpen met hun leerpunten.

## Tot slot

In de inleiding stelden wij dat onderzoeken zonder de hulp van anderen, die je helpen blinde vlekken te ontdekken, erg moeilijk is. Argyris (1991) wijst erop dat hoe hoger mensen zijn opgeleid, hoe moeilijker het voor hen is om iets nieuws te leren. Daarnaast leidt het solistisch werken van veel professionals tot een soort beroepsdeformatie waarbij de professional niet meer openstaat voor visies van anderen, maar vooral gericht is op het krijgen van ‘tools’ (modellen, checklijsten, enzovoorts) die passen bij zijn werkwijze. Het zou wel eens kunnen zijn dat professionals, inclusief wijzelf, veel manieren beheersen om de aandacht af te leiden van ons eigen aandeel (rol, functioneren). De in dit hoofdstuk beschreven werkvorm om met deze instrumenten te oefenen is de casegroep, waarin offline de onproductieve gesprekken worden onderzocht.

Wij vinden zo’n casegroep om drie redenen een geschikte vorm om met deze instrumenten aan de slag te gaan.

Op de *eerste plaats* helpt het bespreken van jouw onproductieve gesprekken in een casegroep je om zicht te krijgen op jouw blinde vlekken en redeneringen, hypothesen en vanzelfsprekendheden. Veel dingen doen we routinematig en op de automatische

piloot. Daarbij worden we geleid door onbewuste waarnemingen van bijvoorbeeld het non-verbale gedrag waarover we in een *split-second* een conclusie trekken. Ons geheugen zit alleen zo in elkaar dat we bevestiging zoeken van wat we al weten (Vonk, 2006, Sitskoorn, 2006). Bepaalde situaties of personen triggeren gedrag waarvan je achteraf wel weet dat dit onproductief is, maar op het moment zelf ben je niet in staat iets anders te doen. Het kost tijd en aandacht om zicht te krijgen op je trigger-situaties en de kaders die je daarin hanteert. De diversiteit in een casegroep helpt om je kaders over jezelf, de ander en de situatie/taak expliciet te maken. Kaders die jouw gedrag in trigger-situaties sturen. Door je inzichten uit de casegroep om te zetten in actie-experimenten in deze trigger-situaties komt er een leercurve op gang.

Op de *tweede plaats* is de casegroep een ideale setting om de door jou gehanteerde kaders te herkaderen. Ook voor het herkaderen gebruik je de diversiteit in de casegroep. Door te herkaderen ontstaat ruimte om op een andere manier naar jezelf, de ander en de taak/situatie te kijken. Door ook alternatieve teksten te oefenen leg je de kiem voor een andere reactie of om anders te handelen. Het herkaderen en oefenen van alternatieve teksten is een dusdanig lastig proces dat je dit het beste offline in een veilige situatie met vallen en opstaan kunt oefenen. Pas als je je daar voldoende in hebt bekwaamd, kun je dit ook in lastige situaties online toepassen.

Op de *derde plaats* zorgt de casegroep voor een betere transfer naar de werksituatie dan bijvoorbeeld een training. Uit onderzoek blijkt dat slechts tien procent van de bedrijfstraining een transfer naar de werksituatie oplevert (Baldwin en Ford 1998, Pea 1987). De casegroep vergroot de kans op transfer door te zorgen voor decontextualisering, het oefenen met alternatieven en het formuleren van actie-experimenten voor de eigen (werk)praktijk. Door in de volgende casegroep opnieuw een case in te brengen rondom het actie-experiment zouden we nog beter in staat moeten zijn om het eigen leren vorm te geven. Zeker wanneer we het inbrengen van cases niet af laten hangen van wie er aan de beurt is, maar vanuit een door de deelnemers zelf aangestuurd leren. In dit leren maakt iedere deelnemer het doel, de strategie en gewenst resultaat expliciet. Simons (2001) noemt dit metacognitieve reflectie: “het verhelderen van de leerdoelen, werkdoelen vertalen in leerdoelen, subdoelen formuleren en in volgorde zetten, een planning maken van leeractiviteiten in de tijd en aangepast aan de voorgenomen doelen, deze leren te bewaken en controleren, adequate stappen zetten wanneer de planning niet wordt gehaald of wanneer de resultaten tegenvallen, leren van je leerfouten”. Door op basis van actie-experimenten zowel productieve als onproductieve gesprekken te onderzoeken, wordt een verdere stap in het professionaliseren gemaakt.