

## **Zie wat je doet terwijl je praat over verandering**

De meeste managers hebben tegenwoordig veel kennis over verandermanagement. Toch loopt het in de praktijk nogal eens spaak. Dat komt omdat onze kennis maar zeer beperkt ons handelen stuurt. Zonder dat we het weten hebben wij aannames over onze medewerkers die ons juist in de problemen brengen. En onbewust vertonen we gedrag waarmee we initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers ondermijnen. Om de taaie situaties die hieruit ontstaan te doorbreken, moet je begrijpen hoe je die als manager zelf in stand houdt. Arend Ardon maakt glashelder hoe ze ontstaan en biedt doe-het-zelfinterventies om de verandering weer vlot te trekken. Dankzij zijn observaties van vele directie-teams, managementteams en managers met hun medewerkers maakt hij haarfijn zichtbaar wat er echt gebeurt terwijl we praten over verandering.

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	7
	Je gaat het pas zien als je het doorhebt	
<b>1</b>	<b>Herken hardnekkige situaties</b>	15
	Een foto waar je zelf op staat	
	<i>Leer taaie situaties te onderscheiden en ontdek dat je die waarschijnlijk zelf in stand houdt.</i>	
<b>2</b>	<b>Weet hoe je denkt over veranderen</b>	27
	Stagnatie van verandering begint in je hoofd	
	<i>Ontdek hoe je met jouw aannames het veranderproces kunt maken en breken.</i>	
<b>3</b>	<b>Zie wat je doet als het spannend wordt</b>	47
	De automatische piloot van de manager	
	<i>Zie wat anderen zien terwijl jij praat over verandering; vergroot de consistentie tussen wat je zegt en doet.</i>	
<b>4</b>	<b>Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt</b>	71
	Achter elkaar aan hollen in het muizenrad	
	<i>Herken de vicieuze cirkels waarin je met anderen bent beland en doorbreek de taaie situatie.</i>	

<b>5</b>	<b>Durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken</b>	93
	Hoe we echte verandering weglachen	
	<i>Zie hoe doodgewoon gedrag zoals relativeren of een grap maken verandering in de kiem smooit; leer hoe je dit effectief aan de kaak stelt.</i>	
<b>6</b>	<b>Begin in het klein</b>	107
	Veranderen in het hier en nu	
	<i>Creëer een klimaat waarin je samen open leert en (dus) effectiever verandert.</i>	
	Persoonlijk bericht aan de lezer	118
	Inspiratiebronnen	120
	Over de auteur	122
	<b>Bijlagen</b>	
	Doorbreek de cirkel! - De zes principes in één oogopslag	124
	Invulschema's circulaire processen	126
	Scorekaart defensieve strategieën	127

# Voorwoord

*Je gaat het pas zien als je het doorhebt*

Heb je wel eens een slipcursus gevolgd? De grote les: je mag nooit remmen! Dan raak je namelijk juist in de slip. Ik herinner me het gesprekje met mijn instructeur over die grote rode lamp op het dashboard.

Ik: 'Waarvoor is die rode lamp?'

Instructeur: 'Die gaat branden als je remt.'

Ik: 'Maar ik weet zelf toch wel of ik geremd heb?'

Instructeur: 'Waarschijnlijk niet.'

Ik: 'Dat lijkt me sterk. Maar ik ga ook niet remmen, dat heb je me net geleerd.'

Instructeur: 'Ga maar rijden...'

Ik herinner me dat ik in de slip raakte en twee keer om mijn as ging. De rode lamp brandde...

Ik: 'Maar ik heb helemaal niet geremd.'

Instructeur: 'Je dacht dat je het niet ging doen en je denkt dat je het niet hebt gedaan. Daarvoor is de rode lamp.'

Ik vond dit fascinerend. Ik remde zonder het te weten. Terwijl ik me zo had voorgenomen het niet te doen. Het was een reflex: er dreigde gevaar, dus ik remde. Onbewust gedrag dat moest leiden tot zelfbescherming, bracht me juist in gevaar...

Het was jaren later dat ik heel regelmatig vergelijkbare situaties aantrof in organisaties. Dan zei een manager bijvoorbeeld dat hij een open en eerlijke cultuur in zijn afdeling wilde: mensen moeten kunnen zeggen wat zij denken; ieders mening doet ertoe en als leidinggevende moet je dus interesse tonen en vragen stellen. En hij meende dat ook echt. Maar toen het in een bijeenkomst spannend werd, deed hij er alles aan de ander van zijn ongelijk te overtuigen. Gevolg: de ander zei ‘ja’ om ervan af te zijn en bedacht dat hij zijn mening de volgende keer maar beter voor zich kon houden. De manager was zich overigens niet bewust van zijn gedrag. Was er maar een rode lamp geweest...

Hoe vaker ik mocht helpen taaie veranderingsprocessen nieuw leven in te blazen, hoe meer voorbeelden ik zag van zulke fascinerende situaties. Managers die met prima kennis van zaken over verandermanagement en gewenst managementgedrag toch veranderingsprocessen zien vastlopen. Ze werken met de beste intenties om het proces de goede kant op te sturen, maar sorteren ongewenste effecten. Omdat ze onbewust precies de dingen doen waarmee het vastloopt.

Omdat we ons niet bewust zijn van onze eigen bijdrage aan vastlopende veranderprocessen, hebben we het daar niet over in het managementoverleg. Daar praten we over stappenplannen en veranderstrategieën waarmee we het proces en de medewerkers kunnen veranderen. Terwijl we praten over plannen, doen we dingen die het veranderproces maken of breken. Onbewust.

Omdat ik dit beter wilde begrijpen, heb ik vier jaar lang (promotie)onderzoek gedaan. Ik woonde zo'n honderd overleggen bij van directieteams, managementteams en managers met hun medewerkers. Ik noteerde precies wat ze zeiden en wat er gebeurde: zo'n 1700 pagina's aantekeningen. Ik ging persoonlijk met managers in gesprek om hun manier van denken te achterhalen. Vervolgens nam ik plaats achter mijn bureau om de aantekeningen te analyseren. De jacht op steeds terugkerende patronen, denkwijzen en managementgedragingen was geopend. Er ging een wereld voor me open!

#### Zonder dat we het weten:

- hebben we aannames over veranderprocessen die ons juist in de problemen brengen;
- gedragen we ons heel anders dan wat we met de mond belijden;
- vertonen we gedrag waarmee we medewerkers afhankelijk en reactief maken;
- ondermijnen we ondernemerschap en verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers;
- gaan we deze terugkerende problemen met dezelfde aanpak weer te lijf; en
- proberen we onze eigen ineffectiviteit onbespreekbaar te maken.

Als je goed luistert en kijkt naar wat er gebeurt in het hier en nu, krijg je schatten aan informatie over de manier waarop veranderingsprocessen stagneren. Het is een leerpro-

ces. Je ziet het niet meteen, omdat de ‘verdachte’ uitspraken en gedragingen er in eerste instantie heel logisch en herkenbaar uitzien. En omdat we kijken met dezelfde bril die de problemen juist doet ontstaan.

Dit boek helpt je te begrijpen hoe het komt dat veranderprocessen stagneren. En vooral hoe je daar zelf aan bijdraagt. Het boek helpt je je bewust te worden van jouw onbewuste aannames en gedragingen en de ongewenste effecten ervan te zien. Je leert hoe je vicieuze cirkels in stand houdt en hoe dezelfde problemen steeds weer terugkomen. De nadruk in het boek ligt niet op tips en tricks, maar op het begrijpen hoe je moeizame situaties zelf in stand houdt. Door je eigen gedrag en aanpak te onderzoeken leer je taaie veranderingsprocessen nieuw leven in te blazen.

De structuur van het boek volgt zes principes om de cirkel te doorbreken en echte verandering te creëren.

## **Doorbreek de cirkel! – De zes principes**

### *1. Herken hardnekkige situaties*

Soms zijn het probleem en de oplossing glashelder. Dan moet je ‘gewoon’ ingrijpen. Maar in taaie situaties leidt ingrijpen vaak tot verergering van het probleem. Dan moet je vooral begrijpen hoe je die zelf in stand houdt door je manier van denken en handelen. Hoe herken je zulke situaties?

### *2. Weet hoe je denkt over veranderen*

Onbewust heb je allerlei aannames over hoe verande-

ringsprocessen werken. Vaak zijn die aannames gebaseerd op het idee dat jij als manager verandering kunt invoeren. Die aannames sturen je keuzes en kunnen je behoorlijk in de problemen brengen. Je kunt veranderprocessen nieuw leven inblazen door je aannames te veranderen.

3. *Zie wat je doet als het spannend wordt*

De sleutel voor succesvol veranderen ligt in het hier en nu: wat gebeurt er tussen jou en anderen in dagelijkse interacties? Je kent het belang van betrekken van medewerkers, goed luisteren en doorvragen op zorgen. Maar de kans is groot dat je iets heel anders doet als het erop aankomt. Want als het spannend wordt, neemt onze automatische piloot het van ons over. Onbewust proberen we de situatie eenzijdig in de hand te houden. En zo ondermijnen we het veranderproces. Als je ziet wat je doet, kun je van je automatische piloot overschakelen op handbediening.

4. *Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt*

Als veranderingen moeizaam verlopen, heb je soms het gevoel dat je in cirkeltjes draait. Dat gevoel is waarschijnlijk reëel. Grote kans dat je met anderen in een vicieuze cirkel beland bent. Je holt samen in een muizenrad. En zo houd je de bestaande situatie in stand. Je kunt het muizenrad stilzetten.

5. *Durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken*

Leren doe je door in openheid de effectiviteit van je acties te onderzoeken. Maar daar zijn we niet zo goed in. Vaak proberen we informatie over onze ineffectiviteit onder tafel te moffelen. Op manieren die heel logisch en onopvallend zijn, met zogenaamde defensieve strategieën. Zo



zetten we leren en veranderen behoorlijk vast. Bespreekbaar maken blijkt erg effectief.

#### 6. *Begin in het klein*

We praten veel over verandering en zetten allerlei projecten op. Maar echt veranderen komt tot stand als je een klimaat weet te stimuleren waarin je samen in alle openheid leert van wat er gebeurt. Een transparante leidraad biedt je houvast om dat in praktijk te brengen.

Ieder hoofdstuk heeft dezelfde opzet.

- *Uit de praktijk*

Een expliciet fragment van een gesprek in een managementteam of een leidinggevende met zijn medewerkers illustreert het onderwerp van het hoofdstuk. We volgen een onderneming waar de leiding een cultuurverandering wil realiseren, gericht op meer ondernemerschap en resultaatgerichtheid. In eerste instantie zul je mogelijk weinig vreemds zien aan het gesprek. Het lijkt vaak zo logisch...

- *Wat gebeurt hier nu eigenlijk?*

De tekst van het hoofdstuk zal je helpen te begrijpen wat er echt gebeurt. En hoe dat schijnbaar logische gesprek illustreert hoe we veranderingsprocessen onbewust zelf laten vastlopen, verantwoordelijkheidsgevoel ondermijnen en terugkerende problemen veroorzaken. Een combinatie van praktijkvoorbeelden en nieuwe inzichten.

- *Hoe blaas je de situatie nieuw leven in?*

Gerichte suggesties helpen je hoe je taaie situaties weer vooruit kunt helpen. Meestal door de situatie in openheid

bespreekbaar te maken, je eigen rol erin te bespreken en samen nieuwe wegen te onderzoeken.

- *Doorbraken*

Door de hoofdstukken heen vind je kaders met ‘doorbraken’. Dit zijn doe-het-zelfoefeningen om in je eigen praktijk aan de slag te gaan met de inzichten. Vaak ligt de nadruk op het beter begrijpen van je eigen rol in taaie praktijksituaties. De interventies zijn stuk voor stuk in de praktijk getest en effectief gebleken.

- *De kern*

Ieder hoofdstuk sluit af met de kern in vier of vijf punten.

De kopjes in de hoofdstukken zijn niet precies de aanduidingen zoals hiervoor. Dan zou het saai worden. Maar de beschreven lijn zul je in ieder hoofdstuk herkennen.

Dit boek is gebaseerd op mijn proefschrift, getiteld *Moving Moments*. Een aantal auteurs heeft me in het bijzonder geïnspireerd. Chris Argyris is mijn belangrijkste inspirator. Hij heeft veel geschreven over de inconsistentie tussen wat managers zeggen en wat zij doen. Peter Senge laat met zijn werk prachtig zien hoe we onbedoeld problemen in stand houden. Bill Noonan en Diana McLain-Smith slaagden erin het moeilijk leesbare werk van Argyris toegankelijk te maken. Achterin tref je een aantal lezenswaardige boeken aan van deze en enkele andere auteurs. Allen hebben gemeen dat ze niet proberen veranderingprocessen voor te stellen als maakbare stappenplannen. Ze proberen te begrijpen wat er écht gebeurt. Dat is wat moeilijker, maar tien keer zo

spannend als de misleidende eenvoud van ‘als je het nou maar zo doet, komt het allemaal goed’.

Dit boek gaat over managers en waar zij vastlopen. Managers zijn niet een speciaal soort mensen met andere gedragsneigingen. Het gaat steeds over menselijk gedrag, toegepast op situaties van managers in veranderprocessen.

Mijn uitdaging in dit boek is om jarenlang wetenschappelijk onderzoek zo praktisch mogelijk te maken. Ik hoop dat je vindt dat ik daarin geslaagd ben. En dat het je helpt te zien hoe we met heel gewoon en logisch uitziend gedrag onze veranderprocessen doen vastlopen. Je gaat het pas zien als je het doorhebt.

# 1 Herken hardnekkige situaties

*Een foto waar je zelf op staat*

***'We moeten er hard aan sleuren.'***

Manager 1: 'Weet je nog dat we in het begin erover spraken dat de nieuwe structuur ook moest leiden tot ander gedrag? Ondernemerschap, resultaatgerichtheid...'

Directeur: 'Je wilt veel te snel. We zijn nu eerst met de structuur bezig. De cultuur komt daarna.'

Manager 1: 'Maar kun je dat zo los zien? Om de werkprocessen straks goed in te regelen zullen ze toch echt meer initiatief moeten nemen. We moeten er nog erg hard aan sleuren...'

Manager 2: 'Daar heb je een punt. Er komt weinig uit de medewerkers zelf. Steeds weer overtuigen, overtuigen. Soms heb ik het gevoel dat we in cirkeltjes rondraaien.'

Manager 1: 'Ik wil dat ze het niet voor mij doen, maar vanuit zichzelf.'

Directeur: 'We zullen het ook in de toekomst moeten hebben van initiatief en ondernemerschap. De verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Daar zullen we een cultuurtraject op moeten zetten.'

De managers moeten er hard aan sleuren. Ze proberen te overtuigen en doen er alles aan om de medewerkers in beweging te krijgen. Maar het schiet niet op. Ze hebben het gevoel

in cirkeltjes rond te draaien. De directeur stelt een cultuurtraject voor. Maar de vraag is of dat de oplossing is. Dit hoofdstuk laat zien dat dit tot weinig goeds zal leiden. Omdat het een oplossing is terwijl ze het probleem nog niet kennen. Het is ingrijpen zonder begrijpen. Je leest in dit hoofdstuk hoe moeizame verandersituaties om een heel eigen aanpak vragen. Herken hardnekkige situaties.

## **Terugkerende moeilijkheden**

Veelvuldig kom ik in aanraking met organisaties waar men al langere tijd een verandering probeert te realiseren zonder bevredigende opbrengst. Interventies leveren kortstondige verbeteringen op, maar na verloop van tijd treden dezelfde verschijnselen weer op. Voorbeelden van zulke hardnekkige situaties zijn een tegenvallende klantgerichtheid of tekort aan ondernemerschap binnen de organisatie. Opvallend vaak vindt de leiding van de organisatie de medewerkers te reactief, afwachtend en zelfs cynisch. Op hun beurt vinden medewerkers de cultuur in de onderneming onveilig en de leiding directief.

Typische voorbeelden van hardnekkige situaties. Je probeert het initiatief van je mensen te stimuleren, maar ze blijven zich afwachtend opstellen. Je doet reuze je best om draagvlak te ontwikkelen voor je plannen, maar ze blijven zich maar verzetten. Soms lijkt het dat hoe harder je probeert, hoe moeizamer het wordt. Ondanks je goede intenties, de gesprekken, bijeenkomsten en workshops heb je het gevoel maar niet ver-

der te komen. Dezelfde problemen blijven terugkomen. Het veranderproces stagneert.

Als het moeizaam wordt en je goede intenties niet leiden tot verbetering: stop! Je hebt geen tijd te verliezen, dus je moet het rustig aan doen. Initiatieven die logisch lijken, brengen je dan juist verder van huis. Meer van hetzelfde brengt je in de problemen. Deze hardnekkige situaties vragen een heel andere benadering. Maar hoe herken je ze?

## **Schotwonden en overgewicht**

Wat betreft het herkennen van hardnekkige situaties kunnen we iets leren van artsen. Zij maken onderscheid tussen acute en chronische klachten. Evidente voorbeelden van acute klachten zijn een schotwond of gebroken been. Bij zulk letsel zijn het probleem en de oplossing glashelder. De arts weet wat goed voor je is en neemt eenzijdig verantwoordelijkheid. Als patiënt onderga je lijdzaam zijn ingreep. Je geeft je verantwoordelijkheid over en bent afhankelijk.

Maar wat als je last hebt van hardnekkig overgewicht, chronische hoofdpijn of stress? Zowel probleem als oplossing zijn dan veel minder evident. Een pil tegen de hoofdpijn verlicht de klacht. Een prima oplossing voor de korte termijn. Maar op de langere termijn kan het de klacht juist versterken. Want het onderliggende probleem is misschien de stress, die weer het gevolg is van onvermogen om met druk van anderen om te gaan. Zolang deze onderliggende oorzaken niet worden aangepakt, zal de hoofdpijn op langere termijn

steeds weer terugkomen. Je hebt het echte probleem omzeild. En misschien is het inmiddels zelfs erger, omdat de symptomen met de pil werden onderdrukt en de patiënt zich afhankelijk voelt van de arts.

Deze tweedeling geldt ook voor organisatieproblemen. Soms is het probleem duidelijk en ligt de oplossing voor de hand. Bijvoorbeeld, als wachttijden toenemen door onderbezetting, moet (tijdelijk) personeel worden aangenomen. En als het informatiesysteem niet de juiste stuurinformatie geeft, moet het systeem worden aangepast.

In andere gevallen zijn het probleem en de oplossing helemaal niet zo duidelijk. Als je medewerkers onvoldoende ondernemend zijn, kun je hun (zoals een pil) eenzijdig een workshop aanbieden waarin ze leren te ondernemen. Maar het probleem zou daardoor kunnen verergeren. Want misschien is hun reactieve houding nu juist een gevolg van al die dingen die voor hen worden georganiseerd, waardoor ze zelf nauwelijks verantwoordelijkheid hoeven te nemen.

Je kunt dus twee soorten situaties onderscheiden:

1. *routinesituaties* met een duidelijk probleem en een duidelijke oplossing. In dergelijke situaties ligt het voor de hand hoe je moet handelen. Je geeft gewoon een pil;
2. *hardnekkige situaties* waarin logische oplossingen niet leiden tot logische resultaten. Goedbedoelde initiatieven kunnen nu juist leiden tot verergering van de situatie. Problemen blijven maar terugkomen, het is moeizaam, je komt maar niet vooruit.

Dit boek gaat over hardnekkige situaties. De nadruk in zulke situaties ligt op het begrijpen in plaats van ingrijpen: hoe zijn we zover gekomen, hoe houd ik het in stand?

Neem de hardnekkige situatie waarin het ondernemerschap maar niet van de grond komt. In plaats van een aanpak te bedenken om de medewerkers ondernemender te maken, levert het meer op om eerst te begrijpen waardoor medewerkers niet ondernemend zijn: hoe zorgen we er kennelijk in onze organisatie voor dat ze zich passief en afwachtend opstellen?

## **Doorbraak 1**

### **Welke hardnekkige situaties herken ik?**

Hardnekkige situaties herken je doordat ze je veel energie kosten, terwijl je initiatieven weinig opleveren. Je krijgt er een knoop van in je buik en ze geven je spanning. Je twijfelt over de aanpak, omdat je vorige initiatieven weinig succesvol waren.

Hier tref je enkele veelvoorkomende hardnekkige situaties aan. Kruis eens aan met welke jij in de praktijk te maken hebt.

- Je probeert het initiatief en ondernemerschap van je mensen al geruime tijd te stimuleren, maar komt maar niet verder.
- Je hebt al diverse pogingen gedaan de afstand tussen management en medewerkers te overbruggen, maar het schiet niet op.
- Je probeert steeds weer door de weerstand tegen veranderingen heen te breken, maar lijkt het tegenovergestelde te bereiken.



- Je doet er alles aan om je medewerkers te motiveren en inspireren, maar het lijkt er gewoon niet in te zitten.
- Je hebt allerlei initiatieven genomen om de medewerker-tevredenheid te verhogen, maar de scores blijven maar laag.
- Je communiceert je een slag in de rondte, maar ze blijven ontevreden over de communicatie rondom de verandering.
- Je bent voor je gevoel heel duidelijk over de noodzaak om te veranderen, maar ze pakken het maar niet op.
- Mensen zeggen steeds ja, maar doen nee.
- ...

Noteer nu voor jezelf wat de hardnekkigheid in de aangekruiste situaties veroorzaakt. Waar loopt het in de kern op vast?

## **Van ingrijpen naar begrijpen**

Om hardnekkige situaties te herkennen moet je heel goed leren kijken en luisteren. Dan zie je dat je met de beste bedoelingen dingen doet die de huidige situatie juist bestendigen. Lees nog eens kritisch het gesprek in het managementteam bij de opening van dit hoofdstuk. De managers doen een paar uitspraken die ‘verdacht’ zijn. Zij zijn zich daarvan niet bewust. Ze zitten er middenin. Herken je ze?

Een paar voorbeelden:

- ✗ ‘Ze zullen toch echt meer initiatief moeten nemen. We moeten er nog erg hard aan sleuren.’ En: ‘Er komt weinig

uit de medewerkers zelf. Steeds weer overtuigen, overtuigen.’

Kennelijk denken deze managers dat steeds weer overtuigen en er hard aan sleuren helpt om meer uit de medewerkers te krijgen. Maar als dat dan toch niet blijkt te werken, waarom doen ze het dan steeds weer? En wat zou het effect van al dat overtuigen zijn? Dat zou zomaar ave-rechts kunnen zijn.

- ✗ ‘Ik wil dat ze het niet voor mij doen, maar vanuit zichzelf.’

Heel begrijpelijk. Een uitspraak die ik vaak hoor. Maar eigenlijk is het een onuitvoerbare opdracht: ik wil niet dat je het voor mij doet, maar vanuit jezelf. Dat is hetzelfde als ‘doe eens spontaan’.

- ✗ ‘Daar zullen we een cultuurtraject op moeten zetten.’

Wij gaan een cultuurtraject opzetten om de medewerkers ondernemender te maken? Dat kan nog spannend worden met al dat overtuigen en sleuren door de managers. Er bestaat een grote kans dat de medewerkers daar juist reactiever van worden.

Dergelijke uit de praktijk gegrepen uitspraken lijken logisch en heel onschuldig. Maar intussen geven ze veel informatie over de oorzaak van de moeilijkheden: de manier van denken en het gedrag van de managers. Het belangrijkste aangrijpingspunt om een echt veranderproces op gang te brengen ligt bij henzelf.

Vaak zien we wel wat anderen doen, maar niet wat we zelf doen. Vooral als het spannend wordt, zijn we vaak geneigd

gedrag te vertonen met averechtse effecten. En door die effecten vinden we het nog spannender. Zo ontstaan terugkerende patronen waarin we behoorlijk vast kunnen raken terwijl we niet zien dat we die zelf in stand houden. Anderen zien dat wel, maar zeggen het doorgaans niet. Hieruit vloeien heel rare situaties voort: iedereen baalt van de moeizaamheid, iedereen heeft het gevoel zelf de beste intenties te hebben, iedereen raakt gefrustreerd dat de ander die niet ziet en ondertussen praten we over veranderstrategieën. En we bedenken hoe we het weer in de hand kunnen krijgen met voortgangsmetingen, scorecards en stappenplannen. Meer van hetzelfde en dus geen veranderproces. Veel ingrijpen, weinig begrijpen.

### **Maak een foto waar je zelf op staat**

Als we het gesprek van het managementteam volgen, valt nog iets anders op. Het gaat over cultuurverandering, maar nergens gaat het over de managers zelf. Alsof ze geen onderdeel uitmaken van de cultuur die ze als onwenselijk achten. Ze maken een foto van de situatie waar ze zelf niet op staan. Ze blijven veilig achter de camera staan. Geen wonder dat ze op een afstandelijke manier praten over hoe ze anderen gaan veranderen met workshops. Zo kan de verandering nooit slagen.

Dit is een typerend beeld dat ik in de praktijk vaak zie. We praten wel over hoe we kunnen bijdragen aan verbetering, bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren of ondersteuning aan te bieden, maar dat blijft snel een algemene en afstandelijke ‘oplossingsrichting’: de managers draaien van-

achter de camera aan de knoppen van de medewerkers die moeten veranderen. Dit gaat nog steeds voorbij aan de vraag ‘hoe wij tot nu toe hebben bijgedragen aan de situatie zoals die is’. De uitdaging is dus een foto te maken waar je zelf op staat. Dan zie je hoe je zelf onderdeel bent van de situatie en hoe je zelf zult moeten veranderen om de situatie te veranderen. De beste vraag die je jezelf kunt stellen is: *wat heeft het met mij te maken dat zij zich zo gedragen?*

Ik gebruikte dit beeld eens in de presentatie van mijn diagnose in een organisatie. De situatie in die organisatie was grimmig. Het vertrouwen tussen management en (hoogopgeleide) professionals was tot een dieptepunt gedaald. De communicatie was stroef. Na een aantal interviews koppelde ik mijn bevindingen terug. De kern: ‘Geen van mijn gesprekspartners maakt een foto waar hij of zij zelf op staat. Niemand ziet zichzelf als onderdeel van het probleem. En dát is het probleem. Als u wilt bijdragen aan verbetering, zult u een foto moeten maken waar u zelf op staat (ofwel: als u geen onderdeel van de oplossing bent, bent u onderdeel van het probleem). Bent u daartoe bereid?’

Na een beklemmende stilte stond de conciërge op en riep: ‘Maar dan hebben we een zelfontspanner nodig!’ Deze uitspraak vond ik briljant. Dat is precies de voorwaarde: met enige ontspanning en onbevangenheid naar de situatie en jezelf kunnen kijken. En dat vinden we vaak heel moeilijk, zeker als het spannend is. Ik heb de conciërge gevraagd of ik hem mocht citeren. Dat mocht, mits ik daarbij zijn vak zou vermelden. Dat zou het mooie vak van de conciërge een lift geven. Bij deze...