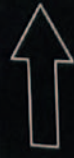




H

Warning Label
Do not touch the drum or clothes during the wash cycle. The drum is hot and the clothes are wet. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry.



LINT COMPARTMENT MUST BE CLEANED DAILY



LINT COMPARTMENT MUST BE CLEANED DAILY

Warning Label
Do not touch the drum or clothes during the wash cycle. The drum is hot and the clothes are wet. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry. Do not touch the clothes until they are completely dry.

ADVISEUR OP DE AUTOMATISCHE PILOOT

Over onbewust defensief gedrag van adviseurs

Onlangs verscheen van Arend Ardon het boek *Doorbreek de cirkel - hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Het boek is gebaseerd op zijn proefschrift en beschrijft stagnerende patronen die veranderprocessen taai maken. Hij laat ook zien hoe managers deze patronen kunnen doorbreken. Maar wat is de rol van de adviseur?

Door Arend Ardon

De directeur nodigt een adviseur uit bij een voortgangsbijeenkomst met alle leidinggevendenden. Aanleiding: een veranderproces gericht op meer innovatie. Totaal zijn er ruim vijftig personen in de zaal. Vooraf verdiept de adviseur zich in de organisatie en het veranderproces. Het beleidsplan heeft veel aandacht voor de waarden van de organisatie: 'We zijn open en eerlijk', 'We stellen ons lerend op', 'We doen het samen.' De directeur legt in het voorgesprek uit waarom hij zo hecht aan deze waarden: 'Alleen zo kom je tot echte resultaten.' Prachtig!

De directeur opent de bijeenkomst met een presentatie: 'We zijn op de goede weg, maar we moeten samen kijken hoe we nog verder kunnen

versnellen.' Met die laatste vraag gaan de leidinggevendenden in groepjes aan de slag. De adviseur loopt langs de groepjes om desgewenst mee te denken. Daar hoort hij een heel ander verhaal. Veel leidinggevendenden zijn helemaal niet te spreken over het veranderproces. Het zou voor geen meter lopen, de directie heeft geen realistisch beeld van wat er echt gebeurt en de verandering had helemaal niet opgestart moeten worden. De adviseur probeert het tij te keren door betrokkenen op hun cirkel van invloed en eigen verantwoordelijkheid te wijzen en vertelt ze dat ze natuurlijk toch een paar ideeën moeten opschrijven voor de plenaire uitwisseling.

Wat nu? De directeur moet dit weten. De adviseur vertelt over wat hij aantroft in de groepjes: 'Moeten we dit niet bespreekbaar maken?' De directeur

reageert afhoudend: 'Wat halen we dan allemaal overhoop?' De adviseur weet het niet, 'maar je moet er toch wat mee.' De directeur lijkt overtuigd. Als de groepjes terug zijn, allemaal keurig met verbeterideeën op een flap, benadrukt de directeur met verve het belang van het veranderproces nog eens. Een begenadigd spreker! Daarna lichten de groepjes hun verbeterideeën toe... Een situatie uit de praktijk gegrepen. 'We zijn open en eerlijk', 'we stellen ons lerend op', 'we doen het samen.' De intenties zijn goed, maar blijken het gedrag van de directeur noch de managers te sturen als het erop aankomt. De veelheid aan dergelijke observaties vormde voor mij de aanleiding voor mijn promotieonderzoek. Want als ons gedrag niet wordt gestuurd door wat we zeggen belangrijk te vinden, waardoor wordt het dan gestuurd? >

Automatische piloot

Chris Argyris (bijv. 1999) heeft veelvuldig geschreven over de inconsistentie tussen wat managers zeggen en wat ze werkelijk doen. Hij maakt onderscheid tussen praattheorie (*espoused theory*) en gebruikstheorie (*theory-in-use*). Eerstgenoemde theorieën worden manifest wanneer we praten over intenties, wanneer we plannen bespreken of opschrijven. Gebruikstheorieën kunnen worden beschouwd als programma's die ons daadwerkelijke gedrag aansturen en manifest worden 'in actie.' Volgens Argyris zijn onze praattheorieën en gebruikstheorieën vaak niet consistent. Met andere woorden: wat we bespreken over de te volgen aanpak of het gewenste gedrag ('open en eerlijk,' ...) komt vaak niet overeen met wat we doen als het erop aankomt.

Zo wordt ons gedrag in het voorbeeld gestuurd door de gebruikstheorie. Dat doen we nu eenmaal als het spannend wordt. Omdat het onbewust en automatisch gedrag is, noem ik het onze automatische piloot. Onze automatische piloot instrueert ons om situaties in de hand te houden en ons te verde-

Op het werk gooien we niet met stenen, maar er zijn genoeg andere bedreigende situaties

digen. Als iemand een steen naar ons hoofd gooit, zullen we bukken of ons hoofd met onze armen beschermen. Dat doen we automatisch. We wenden de dreiging af. Op het werk gooien we niet met stenen, maar er zijn genoeg andere bedreigende situaties: collega's die zich niet inzetten voor het plan waar jij op wordt afgerekend, informatie waaruit blijkt dat je ineffectief hebt gehandeld, negatieve reacties op 'het management' of 'de medewerkers.' Onbewust zullen we ons dan defensief gedragen, zonder dat we het zelf door hebben.

Heel menselijk en begrijpelijk, maar met lastige gevolgen. De directeur in het voorbeeld krijgt non-informatie: onder 'druk' zeggen mensen heel andere dingen dan ze denken. Ze stellen zich reactief op en voelen zich al helemaal niet verantwoordelijk. Zelf leert de directeur niet omdat hij zich afschermt van informatie die hij als bedreigend ervaart. Omdat het bedreigend wordt, voert hij de druk nog verder op. En zo ontstaan vicieuze cirkels. Niet door slechte intenties of gebrekkige kennis, maar door onbewust en automatisch gedrag. Bovendien leidt onze automatische piloot tot inconsistentie tussen wat we zeggen en doen. Veel gehanteerde woorden als open en eerlijk, lerend, samen, commitment, dialoog en dienend leiderschap blijken maar moeilijk in praktijk te brengen. Kortom: we weten steeds meer over het leiden van veranderprocessen maar ondanks al die kennis gaan we vanzelf de fout weer in.

Neutrale buitenstaander?

Daar kunnen adviseurs, die zichzelf doorgaans beschouwen als neutrale buitenstaanders, die de situatie objectief kunnen beschouwen en effectieve interventies kunnen doen, de zaak vlot trekken. Zij hebben immers kennis van stagnerende patronen, herkennen die in praktijk en beschikken over passende interventiekennis. De vraag is echter: hoe neutraal zijn adviseurs en hoe defensief is hun gedrag in werkelijkheid?

Daarover is maar weinig terug te

vinden in de literatuur. In een veelheid van artikelen heeft Argyris (1996) er een geschreven over zijn eigen defensieve gedrag als scholar. Noonan (2007), die een mooie vertaling schreef van Argyris' werk, is al een stuk openhartiger over zijn eigen defensieve gedrag.

En dat gedrag is redelijk universeel te noemen. Uit mijn onderzoek, gesprekken met vakgenoten en studenten, en ook uit zelfreflectie, blijkt dat adviseurs net zo defensief zijn als managers. Niet verwonderlijk, want het is typisch menselijk gedrag: we wenden reflexmatig het gevaar af. Dus ook bij adviseurs geldt dat het onze effectiviteit behoorlijk kan beperken.

Als de adviseur van het openingsvoorbeeld terugkijkt op de situatie, ziet hij de inconsistentie tussen woorden en daden van de directeur. Deze leert niet, doet weinig om open en eerlijk over de situatie te praten, en van 'samen' is al helemaal geen sprake. Een duidelijk gevolg van het defensieve spel tussen directeur én managers. Samen proberen ze het in de hand te houden, waardoor een nepveranderproces ontstaat. Aan het einde staan de managers hun verbeterpunten te presenteren en doet iedereen alsof z'n neus bloedt.

De adviseur maakt een mooie foto van deze situatie. Maar zelf staat hij er niet op, alsof hij er geen onderdeel van uitmaakt. Ook een typisch kenmerk van de automatische piloot: de situatie zien als iets dat los staat van onszelf. Dat geldt voor de directeur, de managers en de adviseur. Wat zou de adviseur zien als hij een foto maakte waar hij zelf ook op staat? Dan zou hij zien dat hij met zijn goedbedoelde suggesties om toch ideeën op papier te zetten, bijdraagt aan het onbespreekbaar maken van wat mensen denken. Dat de situatie op korte termijn 'gered' lijkt, maar dat er op langere termijn niets verandert. En dat hij daarmee naast de directeur gaat staan en hem helpt 'het in de hand te houden'. Schouder aan schouder naast de opdrachtgever. Een gevaarlijke positie in dit soort situaties. Laat ik ook mezelf eens op de foto zetten. Ik ondersteunde een manager in een



bijeenkomst met zijn team, waarover ik geruchten had gehoord dat het ‘een lastig team’ was. Gestimuleerd door de non-verbale signalen, door mij meteen opgepikt als bevestiging van de geruchten, én mijn belofte aan de manager ben ik hem gaan ‘helpen’ om de situatie stevig in de hand te houden. Het werd geen vruchtbare sessie. In het nagesprek deelden we de ervaring dat het inderdaad geen gemakkelijk team was. En daarmee maakten we een foto van de situatie waar we zelf niet op stonden. Wij bleven veilig achter de camera. Wij waren geen onderdeel van het probleem. Hij voelde zich reuze gesteund door mij en was enthousiast over mijn bijdrage. Logisch, ik had hem almaar bevestigd en had mijn waarde ruimschoots aangetoond. Maar laten we eerlijk zijn: ik had hem natuurlijk volstrekt niet geholpen. Integendeel!

Twee uitdagingen

Om echt waarde toe te voegen in zulke situaties, hebben we als adviseur twee uitdagingen. Ten eerste, het cliëntsyste-

em helpen echt te leren van wat er gebeurt in het hier-en-nu en daarmee doorbraken te realiseren. Ten tweede, ons eigen defensieve gedrag herkennen waarmee we ons leren en dat van de cliënt ondermijnen.

De eerste uitdaging heeft te maken met ons interventierepertoire. Laten we daarmee beginnen en het moeilijkste nog even uitstellen. In mijn onderzoek heb ik stevig geëxperimenteerd met interventies die bijdragen aan het leerproces vanuit het idee dat leren en veranderen niet los te zien zijn van elkaar. Wat als ik manager en team in bovenstaand voorbeeld had geholpen om een foto te maken waar zij zelf op staan, waardoor ze hadden gezien hoe ze zelf bijdroegen aan de taaie situatie?

Een paar voorbeelden van effectieve interventies:

Stimuleren tot onderzoek van eigen veronderstellingen en acties. Vraag aan de manager: wat doe jij waardoor zij zich zo gedragen? Waarom verwacht je

weerstand? Welke voorbeelden heb je uit het verleden? Wat gebeurde precies en wat deed jij? Welk effect heeft jouw overtuiging (dat er weerstand komt) op jouw gedrag? Is het denkbaar dat je met dat gedrag bijdraagt aan hun ‘weerstand’? Is het denkbaar dat zij informatie hebben die jij niet hebt? Hoe zou je een open gesprek kunnen laten ontstaan?

Circulariteit delen en manager/medewerkers helpen te reflecteren op hun bijdrage.

Medewerkers: ‘Om eerlijk te zijn, willen we niet keer op keer worden gelabeld als het moeilijke team.’
 Adviseur: ‘Wat is het effect ervan dat jullie steeds zo worden gelabeld?’
 Een medewerker: ‘We zijn er ongelukkig mee. Eerlijk gezegd word ik er boos van. Het demotiveert me als de organisatie zo over ons denkt, alleen omdat we geen ja-knikkers zijn.’
 Adviseur: ‘Je zou je in een vicieuze cirkel kunnen bevinden: je wordt boos, wat tot meer negatieve labels leidt, waardoor je nog bozer wordt, enzo-

voorts. Probeer samen te onderzoeken hoe je dit terugkerende patroon kunt doorbreken.'

Inconsistentie neutraal confronteren.
Adviseur aan de manager: 'Wat je wenst (proactief gedrag, ondernemerschap) is niet consistent met wat je doet (stimuleren van reactief gedrag). Je kunt óf je gedrag zo houden en accepteren dat je medewerkers reactief zijn, óf je gedrag veranderen en zo bijdragen aan een proactieve houding. Beide opties zijn consistent; het is aan jou.'

Alternatieve aanpakken delen en deze actionable maken. 'Wat als je je dilemma open zou delen? Zoals: 'Ik weet dat het veel zou opleveren als ik jullie meer ruimte zou geven. Maar ik wil graag zicht houden op de voortgang, anders word ik nerveus. Hoe zouden we dit goed kunnen combineren?'

Een adviseur moet accepteren dat hij volop onderdeel uitmaakt van de situatie zodra hij binnenstapt

Eigen rol openlijk aan de orde stellen. 'Ik moet eerlijk zeggen dat ik in de vorige bijeenkomst begon met een negatief beeld van jullie. En daardoor filterde ik alles wat ik zag en vond alleen bevestiging. Gevolg was dat ik er steeds strakker in ging zitten en jullie behoorlijk onder druk zette. Ik vermoed dat jullie daar juist kribbig van werden, wat voor mij een bevestiging opleverde van mijn beeld. Ik heb daarmee bepaald niet bijgedragen aan het leerproces. Wat is jullie beeld?'

De eigen defensiviteit

De laatste interventie is het spannendst, omdat die over de adviseur zelf gaat. En dat was de tweede uitdaging: je eigen defensiviteit herkennen. Accepteren dat je volop onderdeel uitmaakt van de situatie zodra je binnenstapt. En dat je kennis weinig indrukwekkend is als je niet ziet hoe je met je gedrag soms direct bijdraagt aan stagnerende processen. Onbewust en onbedoeld. Want we blijken als adviseurs veelal aannames te hanteren die onze eigen defensiviteit behoorlijk aanjagen. Enkele voorbeelden van veel voorkomende aannames en hun gevolgen:

Adviseur wil competent overkomen.
Als dit in het geding is, doet hij er alles aan om zijn toegevoegde waarde aan te tonen met snelle antwoorden, analyses en oplossingen.

De adviseur wil een goede relatie met de opdrachtgever. Als die relatie wat moeilijk is, doet de adviseur er alles aan om die te bestendigen door de ander te bevestigen en gedachten over de effectiviteit van de cliënt voor zichzelf te houden. Het gevolg van dergelijk handelen is doorgaans averechts: weinig echt leren door cliënt én de adviseur zelf, beperkt vermogen om te zien wat er echt gebeurt, beperkte toegevoegde waarde op de langere termijn en afstand tussen de adviseur en de cliënt.

Casestudies over veranderprocessen zijn er genoeg. Veel adviseurs schrijven over moeizame verandersituaties. Maar er is een groot tekort aan casestudies van veranderprocessen waarin de rol van de adviseur zelf aan de orde is. Niet (alleen) welke interventies wel en niet werken, maar vooral hoe de adviseur met zijn gedrag onbewust zelf bijdraagt aan moeizaamheid. Een foto waar je zelf op staat. Het lastige is dat we niet zo maar in staat zijn om ons defensieve gedrag te onderzoeken. Voor je het weet word je daar weer defensief van en moffel je je ineffectiviteit onder tafel. We zijn immers competent... Volgens Senge heb je daarom een meedogenloos harde gesprekspartner nodig. In een mooie adviesrelatie kun je zo'n gesprek gelijkwaardig voeren met een cliënt. Minder spannend en ook heel leerzaam vind ik de gesprekken met mijn mentor, zelf een nestor in het vak, over mijn eigen gedrag in spannende verandersituaties. Buitengewoon louterend. Vooral niet doen als je geniet van het beeld dat je als neutrale buitenstaander steeds waarde toevoegt in moeizame veranderprocessen van cliënten! ●

LITERATUUR

- Ardon, A.J. (2011), *Doorbreek de cirkel!; hoe managers onbewust verandering blokkeren*, Amsterdam, Business Contact.
- Ardon, A.J. (2009), *Moving Moments – Leadership and interventions in dynamically complex change processes*, Academisch proefschrift, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Argyris, C. (2000), *Flawed advice and the management trap, How managers can know when they're getting good advice and when they're not*, New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1996), Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research, *Organization Science*, Vol. 7, No. 1, pp. 79–87.
- Noonan, B. (2007), *Discussing the Undiscussable*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dr. Arend Ardon is vennoot van Holland Consulting Group en kerndocent aan de opleiding Master of Science in Management Consultancy aan de RSM Erasmus University. Onlangs verscheen zijn boek *Doorbreek de cirkel!*, een praktische vertaling van zijn proefschrift over leiderschap en interventies in taai veranderprocessen (www.doorbreekdecirkel.nl).

Reageren: redactie@managementenconsulting.nl