

‘Doorbreek je defensieve strategieën!’

Door: Simon van der Veer en Suzanne Verdonschot

Arend Ardon, verbonden aan Holland Consulting Group, promoveerde in 2009 aan de Vrije Universiteit in Amsterdam met zijn onderzoek ‘Moving Moments’. Hij luisterde en analyseerde drie jaar lang gesprekken in directiekamers, management- en teamvergaderingen bij diverse bedrijven. De meest opvallende conclusie uit zijn onderzoek is dat we met ons gedrag veel veranderingen ondermijnen die we met de mond belijden. Veel interventies leveren slechts kortstondige verbeteringen op, en na verloop van tijd treden dezelfde verschijnselen weer op. Een soort vicieuze cirkels, waar leidinggevend en medewerkers elkaar in een soort ‘muizenrad’ achterna blijven hollen, met ongewenste resultaten als gevolg. Wat maakt dat deze verschijnselen zo hardnekkig blijven terugkomen? En hoe doorbreek je het ‘muizenrad’? We gingen in gesprek met Ardon om antwoord op deze vragen te vinden.

Allereerst: vorig jaar promoveerde u aan de Vrije Universiteit in Amsterdam met uw onderzoek ‘Moving Moments’. Waar komt die onderzoeksfascinatie vandaan?

Ik vind de combinatie tussen onderzoek, wetenschap en praktijk fantastisch. Het zorgt voor een continue kruisbestuiving: door mijn onderzoek ben ik een betere adviseur geworden, maar andersom: mijn onderzoek heeft meer inhoud gekregen doordat ik

adviseur ben en dus dagelijks in de praktijk bezig ben. Ik wil me in de toekomst blijven bezig houden met onderzoek, naast mijn adviseurswerk. Mijn onderzoeksfascinatie begint meestal in de praktijk: er gebeuren dan dingen die niet logisch lijken. Een manager doet bijvoorbeeld bepaalde interventies om een probleemsituatie te verhelpen, en die interventies werken niet, hoewel hij precies doet wat volgens ‘het boekje’

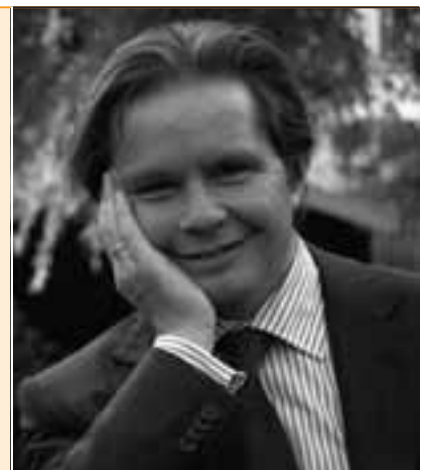
zou moeten. Dan krijg ik intuïtief vermoedens over het waarom daarvan. Ik wil het ook kunnen snappen, kunnen onderbouwen. En dat stimuleert me om onderzoek te doen.

Hoe pakte u dat aan?

Voor mijn promotieonderzoek beluisterde en analyseerde ik drie jaar lang gesprekken in directiekamers, managementoverleggen en teamvergaderingen bij diverse bedrijven. Het

Over Arend Ardon

Arend Ardon is psycholoog en bedrijfskundige. Hij is sinds 2001 venoot bij Holland Consulting Group in Amsterdam. Bovendien is hij kerndocent van de opleiding Master of Science in Management Consultancy aan de RSM Erasmus Universiteit. Ardon verzorgt ook postdoctoraal onderwijs aan diverse andere universiteiten en MBA-instituten. Hij is redacteur op Managementsite, het eerste Nederlandse elektronische magazine voor en door professionals. Hij publiceert regelmatig over verandermanagement, leiderschap, klantsturing en prestatie management. In april 2009 promoveerde hij aan de Vrije Universiteit op een onderzoek naar leiderschap en interventies in complexe veranderprocessen. Zijn proefschrift is uitgegeven onder de naam ‘Moving Moments’.



Theoretische vertrekpunten in het onderzoek

De studie bouwt voort op de wetenschappelijke traditie van organisatieleren en systeemdenken. In dagelijkse interacties gaat veel invloed uit van het door Argyris (1990, 2000, 2004) beschreven eenzijdige beheersingsmodel en het effect daarvan op veranderprocessen. Argyris heeft veelvuldig geschreven over de inconsistentie tussen wat managers zeggen (over verandering) en wat ze werkelijk doen (in dagelijkse interacties). Argyris 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. Volgens Argyris volgt verreweg de meerderheid van de mensen eenzelfde gebruikstheorie, namelijk die van het eenzijdig beheersingsdenken. Deze gebruikstheorie instrueert individuen eenzijdig te beheersen, te winnen en mensen niet overstuur te maken. Het zet aan tot overtuigen en overreden en, indien nodig, tot het voorkomen van gezichtsverlies.

Bij de verkenning van deze uitingen en hun invloed op veranderprocessen komen twee aspecten van stagnerende

veranderprocessen regelmatig terug. Het eerste aspect is zogenoemde *circulariteit* (zie bijvoorbeeld Senge, 1990). Er is sprake van een circulair patroon indien bepaald gedrag van een persoon leidt tot bepaald gedrag van een ander, dat op zijn beurt weer het gedrag van de eerste versterkt. Bijvoorbeeld: een manager neemt veel initiatief, wat ertoe leidt dat zijn medewerkers zich afwachtend opstellen, wat ertoe leidt dat de manager nog meer initiatief neemt. Men blijft hangen in een dergelijk circulair patroon zolang men niet leert hoe men er zelf aan bijdraagt. Zo ontstaan terugkerende problemen. Een tweede aspect van stagnerende veranderprocessen, zogenoemde *defensiviteit*, blokkeert dat leerproces. Defensieve routines (Argyris) zijn acties die erop gericht zijn te voorkomen dat een of meer individuen in een organisatie dreiging of schaamte ervaren. Tegelijkertijd weerhouden ze mensen ervan om de oorzaken van mogelijke dreiging of schaamte aan te pakken. Bijvoorbeeld, als je ineffectief hebt gehandeld, probeer je dit onopgemerkt te laten en geef je indien nodig omstandigheden of een ander de schuld. En als je ziet dat iemand zijn ineffectiviteit probeert toe te dekken, laat je dit onbesproken. Beide gevallen blokkeren leren; in het eerste geval je eigen leerproces, in het tweede geval dat van de ander.

meest opvallende dat ik daar ontdekte, is dat er vaak een inconsistentie is tussen wat managers zeggen belangrijk te vinden en het gedrag dat ze vertonen als het erop aankomt. De meeste managers weten prima welk gedrag helpt om een open en effectieve bespreking te hebben. Maar als het spannend wordt, vertonen zij doorgaans heel ander gedrag. En dat heeft alles te maken met onze neiging de boel dan in de hand te willen houden, eenzijdig te willen beheersen. Dan vertonen we gedrag waarvan we eigenlijk met het hoofd wel weten dat het niet werkt. Maar als we er middenin zitten, zien we dat niet meer.

In dit nummer richten we ons op de organisatie als een systeem. Met welke

'bril' kijkt u tijdens uw onderzoek naar organisaties?

Ik maak onderscheid tussen het macro- en microniveau. Op macro-niveau zien we de veranderstrategieën en stappenplannen die in directiekamers bedacht worden. Op microniveau zien we de dagelijkse interacties tussen bijvoorbeeld managers en hun medewerkers en tussen managers onderling. Mijn interesse gaat steeds meer uit naar het microniveau: daar wordt een groot deel van het succes van veranderprocessen bepaald. Terwijl een manager met zijn medewerkers praat over het veranderproject, vertoont hij gedrag in het hier-en-nu dat het veranderproces vooruit helpt of juist blokkeert.

Speelt alles zich dan af op interactieniveau en is er op macroniveau helemaal niets te doen?

Ook op macroniveau zijn we erg geneigd te beheersen. Ondanks alle dingen die we beweren over zaken als empowerment, blijft toch de theorie van 'druk opvoeren anders gebeurt er niet wat we willen' dominant aanwezig.

Een paar aannames over succesvol veranderen zijn hardnekkig, bijvoorbeeld: mensen komen niet uit zichzelf in beweging, de manager zal eerst initiatief moeten nemen. Vervolgens gaan we ervan uit dat die medewerkers weerstand zullen vertonen en moeten er strategieën worden bedacht om daardoorheen te breken. En we moeten vooral de voortgang goed

meten, anders laten de medewerkers het alsnog uit de klauwen vallen. Deze redenering is dominant in veel managementkamers. Ik doe regelmatig een zogenoemde transparantietest bij managers. Ik vraag dan: 'Stel nou eens dat we openheid van zaken geven naar onze medewerkers over onze manier van redeneren. Dat we de druk zullen opvoeren om hen in beweging te krijgen, dat we verwachten dat er weerstand zal zijn en dat we strategieën hebben bedacht om die te doorbreken. Hoe zouden uw medewerkers dan reageren?' 'Niet erg enthousiast', is dan het logische antwoord van de managers. 'Denkt u dat uw medewerkers uw manier van kijken zullen voelen, ook als u niets zou zeggen?' Dan ontstaat er vaak een ander gesprek.

Er wordt dus te veel vanuit die beheersingsgedachte gedacht. Stond dat ook centraal in uw onderzoek?

Ik heb mij afgevraagd: als het gedrag van de manager niet wordt aangestuurd door wat we weten over interactie, waar wordt het dan door aangestuurd? Daar ben ik literatuur over gaan bestuderen. Toen kwam ik al gauw bij Argyris uit. Hij heeft een manier van kijken die me erg hielp om het te begrijpen. Hij beschrijft het eenzijdig beheersingsmodel: zeker als het spannend wordt, zijn we geneigd onszelf te beschermen. We worden defensief en willen de situatie in de hand houden. Dat staat vaak haaks op alom gehanteerde waarden als 'open en eerlijk' en 'proactief gedrag stimuleren'. We vertonen dan dus inconsistent gedrag: we zeggen het ene en doen het andere. Ik ben gaan onderzoeken wat daar de oorzaken van zijn, wat daar voor patronen achter zitten en waarom die zo hardnekkig zijn. En vooral hoe je die dan kunt doorbreken.

Allereerst die hardnekkigheid. Wat je ziet als het spannend wordt, is dat

managers hun automatische piloot (het eenzijdig beheersingsmodel van Argyris) activeren. Die zegt: 'Zorg dat je het in de hand houdt; controle.' Dat is overigens iets wat bij ieder mens speelt, niet alleen bij managers. Het gedrag dat bij die automatische piloot hoort is: druk opvoeren en anderen overtuigen om 'ja' te zeggen. Ook al denken ze nee.

Een onderdeel van die automatische piloot is dat we de situatie bekijken alsof we achter een fotocamera staan. Je neemt de foto, en staat er dus per definitie niet op. En dus beschouw je jezelf niet als onderdeel van het probleem, je staat erbuiten. Maar op die manier leer je dus ook niets, bijvoorbeeld over wat jouw bijdrage is aan het probleem.

Een tweede onderdeel van die automatische piloot is dat we ertoe neigen ons af te schermen van informatie

die ons belemmert om ons doel te bereiken, die ons niet goed uitkomt. We kijken alleen naar het beoogde succes, en niet naar negatieve bijeffecten. Als we al evalueren, kijken we of we er inderdaad in geslaagd zijn structuren aan te passen, de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Maar we willen niet weten dat de houding van het personeel door al die veranderzucht zeer afwachtend is geworden, of dat iedereen nu voor zijn eigen hachje gaat. Kortom: we zijn op succes gericht, op het behouden van posities, en dat belemmert ons om goed te kunnen beoordelen wat er werkelijk gaande is. En ten derde is het zo dat we vaak niet benieuwd zijn naar de effectiviteit van ons eigen gedrag.

Begrijp me niet verkeerd, ik erken dat de intentie van veel veranderaars positief is. Dat die intentie gericht is

Tweezijdig leren in praktijk

Tweezijdig leren kost meer tijd en moeite dan varen op de automatische piloot. Het betekent bespreekbaar maken en onderzoeken. Waarom zou je dat doen? En hoe kun je het leren?

- Tweezijdig leren doe je als je merkt dat je op de eenzijdige piloot niet verder komt. Als je merkt dat het taai is en je in cirkeltjes ronddraait. Ofwel: als je je doelen niet haalt. Dan wordt het tijd te onderzoeken hoe je kennelijk samen het leren en veranderen blokkeert en hoe het anders kan.
- Het begint dus met in te zien hoe je zelf bijdraagt aan de taaiheid. Dit is een leerproces en verloopt in fasen. In het begin is het al heel mooi als je na een taai gesprek reflecteert, inziet hoe je zelf bijdroeg en hoe je dat vervolgens alsnog bespreekbaar kunt maken. Hoe vaker je dit doet, hoe groter de kans dat je jezelf ook in actie (tijdens de vergadering) op defensiviteit betrapt. Het is een kwestie van oefenen, oefenen, oefenen.
- Tweezijdig leren betekent 'losjes' kunnen kijken naar standpunten en meningen als stukjes in een puzzel. Hoe meer je van je standpunt houdt en je ego eraan verbindt, hoe groter de kans dat je defensief wordt. Als je als manager met een dichtgetimmerd plan naar je medewerkers toegaat, maak je de kans wel erg groot dat je de druk zult opvoeren om ja te zeggen tegen dit plan (ongeacht wat ze denken). Beter kun je met de eerste pennenstreken met hen in gesprek gaan en samen onderzoeken welke informatie je mist.

Defensieve strategieën

Argyris spreekt van defensiviteit. Ardon geeft dit concept handen en voeten met zijn defensieve strategieën. Defensieve strategieën zijn erop gericht gevoelige onderwerpen onbespreekbaar te maken en te voorkomen dat een of meer individuen in een organisatie dreiging of schaamte ervaren. Dit betekent dat ineffectiviteit niet als bron wordt gebruikt om openlijk te onderzoeken en ervan te leren, maar veeleer onbespreekbaar wordt gemaakt. Als gevolg gaat men door op dezelfde weg waarvan men meer of minder bewust weet dat deze ineffectief is, maar voelt men zich er afnemend verantwoordelijk voor. Typische voorbeelden van gevoelige onderwerpen zijn beperkt commitment van medewerkers aan de veranderdoelen van hun baas en de onveilige sfeer in het managementteam. Enkele voorbeelden:

- Committeer-strategie: als je baas je overreedt je te committeren, zeg je dat je je committeert ongeacht of het echt zo is ('Oké, ik doe mee').
- Afschuif-strategie: als je handelen/benadering niet effectief is, beschuldig je de omstandigheden en/of anderen ('medewerkers willen gewoon niet veranderen', of 'managers willen gewoon niet naar ons luisteren').
- Relatieveer-strategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, relativeer het probleem totdat het weer hanteerbaar is ('we moeten het niet erger maken dan het is').
- Non-interventie-strategie: maak andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar, opdat zij dat bij jou ook niet doen ('ik weet dat hij erg druk is, dus ik kan het hem niet kwalijk nemen dat hij zich niet aan de afspraak heeft gehouden').
- Humor-strategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, maak een grap en verander van onderwerp ('je kunt het niet helpen, je bent gewoon veel te oud om te veranderen').

op verbetering en vernieuwing. Maar onze automatische piloot verhindert ons om met ons gedrag consistent te blijven met onze woorden.

Hoe komt het dat we dit systeem maar in stand blijven houden?

Ik noem het voorbeeld van een manager die erkent dat hij veel ruimte inneemt in de gesprekken met zijn medewerkers, dat zij daardoor passief worden waardoor hij nóg actiever wordt. Hij besluit dan om voortaan meer te vragen en zelf minder te vertellen. Op het moment dat hij dat doet, vragen zijn medewerkers zich af waar die baas van hen nu weer mee bezig is! Ze vinden zijn nieuwe gedrag maar raar, en doen er alles aan om weer in het oude vertrouwde patroon terug te komen. Bijvoorbeeld door voorzichtig te reageren op zijn vragen en vervolgens om zijn mening te vragen. Het wordt voor de manager dan erg verleidelijk terug te vallen in het oude patroon. En dan verandert er dus niets.

Wat werkt dan wel om dit patroon te doorbreken?

Om werkelijk verandering te bewerkstelligen, heb je tweezijdig leren nodig. De zojuist besproken manager heeft een veel grotere kans op succes als hij zijn beweegredenen voor

ander gedrag blootlegt. Als hij met zijn medewerkers bespreekt: 'Ik heb gemerkt dat ik veel ruimte pak, waardoor jullie passiever worden, waardoor ik nog actiever word, enz. Herkennen jullie dat patroon? Ik heb me voorgenomen om meer te vragen

Voorbeeldinterventie: vragen naar overtuigingen

Stel, een directeur vraagt mij om hulp bij een veranderproces en geeft aan dat hij nogal wat weerstand ervaart vanuit de medewerkers. Vroeger was ik meer dan nu geneigd om het perspectief van de opdrachtgever te accepteren als uitgangspunt. Nu ben ik meer geneigd te vragen: 'Hoe weet u dat u gelijk heeft en niet uw medewerkers? Hoe komt het dat zij met zovelen tot een ander standpunt komen dan u? Hebben zij misschien andere informatie tot hun beschikking, die u mist? Of heeft u mis-

schien informatie tot uw beschikking die zij nog niet kennen? Of redeneert u heel verschillend met de beschikbare informatie? Hoe redeneert u van de beschikbare gegevens naar uw standpunt? En zij?'

Dit zijn typische Argyris-vragen. Hij stelde mij eens de prachtige vraag: 'Wil je me helpen aan te tonen dat je geen gelijk hebt?' Hij probeerde daarmee niet mijn ongelijk aan het licht te stellen, maar mij uit te dagen kritisch en met afstand naar mijn eigen standpunt en redenering te kijken.

en beter te luisteren. Denken jullie dat we op die manier de communicatie kunnen verbeteren? Welke andere ideeën hebben jullie?’

Als hij op die manier te werk gaat, zullen de medewerkers begrijpen waar hij mee bezig is, en beter gemotiveerd zijn om mee te werken. En dan wordt de kans op succesvolle verandering groter.

Als ik als adviseur aan het werk ben met managers, probeer ik altijd zo weinig mogelijk normatief bezig te zijn. Ik probeer niet te oordelen, ik vraag hen alleen om zich te bedenken wat de effecten van hun gedrag zijn en hoe dat komt. Als ze vervolgens zeggen: ‘Ik snap de effecten maar ik heb geen behoefte om mijn gedrag te veranderen’, dan is dat prima. Maar wees daar dan consistent in. Dat is het enige

dat ik aan de kaak stel: inconsistent gedrag. Bijvoorbeeld je beklagen over het reactieve gedrag van medewerkers, terwijl dat een logisch effect is van jouw handelen. Dat maakt je als leidinggevende ongeloofwaardig naar je medewerkers.

U lijkt toch vooral van het leiderschapsperspectief uit te gaan. Begint uw adviseurswerk ook wel eens op medewerkersniveau?

Het mooie van de vicieuze cirkels waarin mensen kunnen ronddraaien, is dat er meestal niemand schuldig is. Samen houd je de cirkel in stand (ik gebruik in mijn boek ook wel het muisenrad als metafoor), dus je kunt zowel bij de medewerkers als bij de leiders beginnen. Maar mijn ervaring is dat medewerkers vaak zeggen: laat

eerst het management maar eens ander gedrag vertonen. Ze verwachten voorbeeldgedrag. Het is vaak makkelijker om bij de top te beginnen.

Hoe zit het eigenlijk met uw rol als adviseur? Hebt u zelf nooit last van belemmerende patronen?

In mijn boek heb ik daar zelfs een heel hoofdstuk aan gewijd! Als het voor mij spannend wordt, ben ik net zo defensief als de managers met wie ik werk. Het is geen managementeigenschap, maar een menselijke eigenschap. In mijn boek noem ik een voorbeeldsituatie: mijn redenering wordt in een gesprek ter discussie gesteld. Het gevolg is dat ik extra hard ga werken om mijn toegevoegde waarde te bewijzen (automatische piloot dus). Daar kwam echter geen enkel positief langetermijneffect uit voort. Het enige dat er gebeurde is dat ik zelf niks leerde, dat ik minder scherp de situatie kon bekijken en dat ik een grotere afstand schiep tussen mezelf en de cliënt.

Dus ook ik als adviseur moet me bewust zijn van mijn eigen ingesleten patronen en die zien te doorbreken!

Welke interventies kunnen helpen om belemmerende patronen te doorbreken en nieuwe patronen te realiseren?

Ik kan er een aantal noemen die ik in mijn adviespraktijk gebruik. Als eerste kun je als adviseur defensieve strategieën bespreekbaar maken. Dat kun je bij een individu doen, maar ook binnen een team. Je doet dat door die strategieën consequent te benoemen als zij zich voordoen. Je moet niet gek opkijken als je de strategieën er eerst juist mee activeert. Bijvoorbeeld, toen ik een managementteam ermee confronteerde dat ze geneigd zijn hun problemen met humor onder tafel te veegen, volgde er meteen een grap. De strategieën zijn erop gericht ongemakkelijke situaties in de hand te houden, dus niet vreemd dat ze zichzelf beschermen. Ik heb in

Voorbeeldinterventie: bespreekbaar maken van defensieve strategie

Het bespreekbaar maken van een defensieve strategie blijkt het meest effectief als je het gedrag en de effecten neutraal benoemt en betrokkenen vervolgens uitnodigt te onderzoeken in hoeverre de effecten wenselijk zijn. Twee voorbeelden:

- ‘Ik heb Cris, die nog maar kort leidinggevende is, nu al twee keer horen zeggen dat hij twijfelt over het werkelijke draagvlak voor de verandering onder de medewerkers. Tot tweemaal toe relativeerde iemand zijn opmerking en vroeg niemand erop door. Mogelijk beschikt hij over – weliswaar ongemakkelijke – informatie die jullie zou kunnen helpen het proces beter vorm te geven. Wat weerhoudt je erop door te vragen?’
- ‘Jullie zeggen dat je de kloof die jullie medewerkers ervaren willen dichten. Wat ik zie, is dat iedere keer als de effectiviteit van een van jullie aan de orde is, iemand een grap maakt en het onderwerp onbespreekbaar maakt. Het effect is dat je niet in gesprek komt over hoe jullie je individueel gedragen naar medewerkers. Is dat ook je intentie?’

In het laatste voorbeeld is de Argyris-trits intentie → gedrag → effect te herkennen. De interventie: je beschrijft het gedrag en het effect en vraagt vervolgens of het effect overeenkomt met de intentie van betrokkene(n). Zo ja, dan is men effectief (wat je als buitenstaander ook van het effect vindt). Zo nee, dan is men ineffectief. Het gedrag leidt immers niet tot het gewenste effect. Een mooi startpunt om te leren.

Tools en hulpmiddelen

Onderstaand een aantal voorbeelden van interventies om vastgelopen leer- en veranderprocessen weer nieuw leven in te blazen, steeds met een voorbeeld.

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

Inconsistentie neutraal confronteren

Adviseur tegen directeur: '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.'

Stimuleren tot onderzoek van eigen veronderstellingen en acties
Hoe weet je dat je gelijk hebt? Wat heb je precies gezien dat je aan deze veronderstelling doet vasthouden? Als je deze veronderstellingen vasthoudt zonder ze te onderzoeken, zullen ze self-fulfilling prophecies worden omdat ze je waarneming filteren. Wat is precies het effect van deze veronderstellingen op je gedrag? Hoe tevreden ben je met de effecten van dat gedrag?

Alternatieve aanpakken delen en deze 'actionable' maken

Wat als je je dilemma open met hem zou delen? Zoals: ik twijfel. Ik zou je de kans willen geven dit zelfstandig op te pakken. Echter, ik voel me onzeker omdat je me geen signalen geeft dat je ermee bezig bent. Hoe kunnen we deze situatie beter organiseren?

mijn onderzoek geleerd dat met herhaling confronteren uiteindelijk toch leidt tot leereffecten. Ik heb meermalen meegemaakt dat teamleden elkaar na verloop van tijd op hun defensieve strategieën konden aanspreken zonder dat dat de sfeer verpest raakte.

Als veranderprocessen taai zijn, help je leidinggevend door hen te laten onderzoeken wat hun *beliefs* zijn, hun overtuigingen en aannames. De manier waarop ze naar zichzelf, anderen en de situatie kijken, beïnvloedt hun gedrag. Als je jezelf ziet als redelijk en verstandig, en de ander als onredelijk en weinig constructief, zul je waarschijnlijk geen gedrag vertonen dat de situatie vooruit helpt. Sterker, je zult gedrag bij de ander stimuleren dat jouw beeld bevestigt. En zo kom je niet echt verder. Mijn ervaring is dat je betrokkene enorm kunt helpen dit soort gedachten aan de kaak te stellen.

Deze interventies vragen nogal wat van managers: is het voor hen niet te lastig om in de waan van de dag die reflectie te organiseren?

Natuurlijk is dat best lastig. Het is niet eenvoudig om op het moment dat het je gebeurt, jezelf daadwerkelijk op het toepassen van defensief gedrag te betrappen. Maar het is al heel goed als je achteraf nadenkt over je gedrag en dan analyseert waar het mis ging. Zo kun je het de volgende keer beter doen. Door jezelf daarin te oefenen word je er steeds beter in. Als adviseur kun je daarin behulpzaam zijn door te helpen onderzoeken hoe iemand zelf bijdraagt aan de problemen die hij ervaart. Dat is overigens niet alleen weggelegd voor hogeropgeleiden. Het enige dat nodig is, is een zeker vermogen tot reflectie. Veel meer mensen dan je denkt kunnen dat.

Literatuur

- Ardon, A.J. (2009). *Moving Moments – Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Doctoral thesis, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Argyris, C. (2004). Double-loop learning and organizational change, In: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, pp. 389-401. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap, How managers can know when they're getting good advice and when they're not*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defense*, Boston: Allyn and Bacon.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. London: Random House.

Het proefschrift (isbn 978 90 8659 293 7) van Arend Ardon is te bestellen bij Holland Consulting Group, Jutta van Dijk (vandijk@hcg.net) o.v.v. naam en adres. Het wordt met een factuur van € 15 verzonden.