

‘De begeleider is deel van het veranderproces’

IN GESPREK MET AREND ARDON

Edward **DE BOER** en Joris **BRENNINKMEIJER**

Dr. Arend Ardon is werkzaam als organisatie- en sociaal psycholoog en als bedrijfskundige. Hij is als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group en begeleidt veranderprocessen in vele bedrijven en organisaties. Ardon richt zich met name op vraagstukken op het snijvlak van strategie-implementatie, cultuurverandering en leiderschap. In 2011 verscheen zijn boek *Doorbreek de cirkel*. We spreken Ardon onderweg naar Nyenrode Business Universiteit, waar hij een college zal verzorgen in het kader van de hooglerarenreeks ‘Verandermanagement’. Met het zachte ruisen van de weg op de achtergrond spreekt hij rustig en weloverwogen over zijn passie: veranderkunde. Na een informele kennismaking gaat het interview van start.

Wat was de aanleiding om je te verdiepen in het thema ‘doorbreek de cirkel’?

‘Dat ontstond in de praktijk. Voor mijn advieswerkzaamheden praat ik regelmatig met bestuursleden en directieleden. Die hebben een prima kennis van verandermanagement en ook de relevante ervaring. Toch worden ze regelmatig geconfronteerd met situaties die zij als taai ervaren: ze stoppen er veel energie in maar komen toch niet goed verder. Daarvoor zijn er allerlei theorieën en stappen-

E.E. de Boer is consultant vanuit zijn bureau Converse Consulting te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: e.deboer@converseconsulting.eu. Drs. J.H. Brenninkmeijer is zelfstandig adviseur vanuit zijn bureau Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en redactielid van dit tijdschrift.

plannen, maar daar lijkt het alleen maar taaier door te worden. Hoe komt dat, zelfs wanneer mensen allerlei kennis hebben over verandermanagement? Kennelijk ligt de oorzaak ergens anders. Ik hoorde verzuchtingen als: "Hoewel ik heel veel communiceer, krijg ik toch steeds te horen dat er te weinig gecommuniceerd wordt", "Ondanks het feit dat ik steeds opnieuw het initiatief van mensen stimuleer, lijkt het toch steeds weer van mij af te hangen." Toen kwam de vraag bij mij op: als je ergens veel energie in steekt en je komt desondanks niet verder, zou dat dan kunnen liggen aan de manier waarop je dat doet? Dat vond ik een spannende vraag. Is het denkbaar dat de initiatiefnemer van het veranderproces gedrag vertoont dat deze verandering juist ondermijnt?"

Hoe was dat voor jou als begeleider?

'Ik raakte erdoor in verwarring en het frustreerde me dat ik - ondanks een buikgevoel - het sleuteltje niet zag. Ik kon mijn indrukken teruggeven, maar miste een degelijke onderbouwing. Een van de centrale sleutels is: als we kijken naar veranderproblemen, zijn we bijna automatisch geneigd een opname te maken waar we zelf niet op staan. We blijven achter die camera staan. Als je jezelf niet meeneemt, kun je wel proberen het gedrag van anderen te veranderen. Maar als je zelf steeds hetzelfde blijft doen, dan zul je de ander iedere keer weer terugduwen in het bestaande gedrag. Heb je dat door, dan helpt dat enorm.'

Waarom is het voor begeleiders zo lastig zichzelf op die foto te zetten? Wat weerhoudt hen ervan?

'Tja ... je ziet wat de anderen doen, maar

niet wat je zelf doet. Dit heeft met je fysieke situatie te maken; je kunt immers niet boven jezelf hangen. Het tweede punt is dat we in spannende situaties geneigd zijn defensief te worden. En dan ben je automatisch niet in staat goed naar je eigen gedrag te kijken en hierop te reflecteren. Dan gebeurt er in je brein iets heel anders: tamelijk onbewust wordt allerlei gedrag aangejaagd dat erop gericht is de situatie in de hand te houden. Reflecteren op wat je aan het doen bent staat op de tweede plaats.'

De ondertitel van je boek luidt: 'Hoe managers onbewust veranderingen blokkeren'. Geldt dit ook voor begeleiders, adviseurs of coaches?

'Ja, dat geldt zonder enige twijfel voor iedereen: van medewerkers, buurman tot schoonmoeder. Het gaat eigenlijk gewoon over mensen. Mijn onderzoek ging echter over managementgedrag. Er zit ook een teaser in de titel; mensen worden erdoor geprikkeld.'

Hoe houden begeleiders veranderingen onbedoeld tegen?

'Vertonen begeleiders ook defensief gedrag? Ja, net als managers. Zoals gezegd, is dit gedrag dat wordt vertoond op het moment dat ons brein met een bedreigende prikkel wordt geconfronteerd. Voor de ene begeleider betekent dit iets anders dan voor de andere, maar externe begeleiders denken vaak: ze moeten me wel competent vinden. Bijvoorbeeld als een opdrachtgever zegt: "Dit is een moeilijk veranderproces, maar ik heb je toch ingehuurd om te helpen. Zou jij dit even kunnen oplossen, met een goede analyse van wat er aan de hand is? Want die heb ik je nog niet ho-



ren geven." Voor je het weet gaat een begeleider dan aantonen hoe competent hij is, vanuit de gedachte: als hij maar niet denkt dat ik het niet snap. En dan is hij eigenlijk al op de automatische piloot bezig, met in de hand houden en overtuigen. Dat is vergelijkbaar met hoe managers zich gedragen.

Een andere punt is dat een begeleider naar de opdrachtgever toe kan kruipen, omwille van de relatie. Voor je het weet gaat hij dan in het zelfde spel mee als de opdrachtgever, vanuit een soort "partners in business"-idee. Soms nodigt de opdrachtgever hier expliciet toe uit: "Je helpt me toch wel, om straks die moeilijke bijeenkomst in goede banen te leiden?" De begeleider komt dan naast de opdrachtgever te staan, maakt gevoelige issues onbespreekbaar en voert de druk op. Een buitengewoon riskante constructie, als je werkelijk waarde wilt toevoegen.'

Hoe kan een professional uit deze dynamiek blijven? De verleiding is er immers altijd, bijvoorbeeld om de opdracht niet te verliezen. Hoe behoud je een soevereine, autonome positie?

'Die positie zul je waarschijnlijk nooit helemaal bereiken. Dit soort gedrag verloopt namelijk tamelijk onbewust. Ik haal daarbij ook wel eens het boek *Ons onfeilbare denken* aan, waarin Kahneman onderscheid maakt tussen ons trage en snelle brein. Een groot deel van ons gedrag wordt aangestuurd door het snelle brein. Daarvan zijn we ons niet bewust en dat maakt het lastig om te reflecteren. Om te zien wat we doen hebben we ons trage brein nodig: afstand nemen, tijd nemen, ruimte creëren. Hoe verliep het gesprek? Ben ik nog wel neutraal? Heb ik mij niet

ergens in laten meeslepen? Het helpt daarbij om met collega's in gesprek te zijn, in een intervisieachtige setting. Peter Senge heeft eens gezegd: "Daarvoor heb je meedogenloos harde gesprekspartners nodig." Iemand die je een spiegel durft voor te houden, wat betreft ineffectief gedrag dat je geneigd bent te rechtvaardigen.'

Kun je dat defensieve gedrag ook afleren?

'Dat kan helaas niet; het zit zo in ons. Chris Argyris, mijn grote leermeester, schreef: "It is wired into the human brain." Dit is nu eenmaal het mechanisme om gevaarlijke situaties af te wenden. We hebben het dus ook nodig en het zou niet goed zijn het helemaal uit te schakelen. Echter, het helpt ons niet te leren op het moment dat het erop aankomt. Het zou mooi zijn als je kunt leren jezelf in actie te betrappen, om vervolgens een alternatief te zoeken. Om jezelf als het ware op handbediening te zetten. Als je dat kunt, heb je de zwarte band. Om daar te komen, is het belangrijk kritieke incidenten steeds weer te evalueren met de vraag: wat deed ik waardoor ik bijdroeg aan de stagnatie en het gedrag van die ander? Eerst maar eens alleen, maar in openheid samen terugkijken op de patronen die kennelijk moeizaam waren, maakt het nog veel effectiever.

In sommige situaties is het vrijwel onmogelijk niet defensief te worden. Ga je bijvoorbeeld een veranderidee eerst zelf uitwerken, om er daarna pas over in gesprek te gaan, dan kun je ervan uitgaan dat je bij kritiek defensief wordt. Dus is het een goed idee om in een eerdere fase over de krijtstrepen in gesprek te gaan;

overigens een idee dat al zo oud is als de veranderkunde zelf. Maar tot nu toe was het argument steeds dat je zo weerstand bij de ander kunt voorkomen. Mijn argument is anders, namelijk dat je zo weerstand bij jezelf kunt voorkomen. Immers, als je inmiddels erg van je plannetje bent gaan houden, is het moeilijk om niet defensief te worden bij kritische opmerkingen.

Het helpt ook om in de voorbereiding van een bijeenkomst of gesprek te bedenken, met je langzame brein, welk gedrag je zou kunnen vertonen in plaats van defensieve gedrag. Je kunt er zelfs een mentaal filmpje van maken. Hoe vaker je dat afspeelt, des te groter de kans dat je dat andere gedrag kunt vertonen op het moment dat het erop aankomt. Zo train je in feite je brein.'

Wat heb je wat dit betreft geleerd in je eigen professionele proces?

'Het stemmetje dat zegt: "Ze moeten me wel competent vinden", ken ik maar al te goed. Ik ben bijvoorbeeld nu onderweg naar een lezing. Die duurt drie uur; het is de hooglerarenreeks verandermanagement en daarbij wordt wel iets van mij verwacht. Ik heb er inmiddels de nodige ervaring mee opgebouwd, maar ik sta toch op scherp. Ik heb wel eens meegeemaakt dat ik zo'n zaal vol enthousiasme toesprak en er iemand zei: "Ik was gisteren bij een ander congres en daar sprak een hoogleraar van Harvard. Die zei iets anders!" Nou, dat is zo'n moment dat het stemmetje zich roert. Onder dat soort omstandigheden is het voor mij buitengewoon verleidelijk om defensief te worden en bijvoorbeeld te vragen: "Maar heeft die Harvard-hoogleraar het bijvoor-

beeld ook gehad over theorie X?" De ander zegt dan: "Dat kan ik mij niet herinneren", en dan zeg ik: "Kijk, daar ga je al ..." En dan zouden ze toch het idee hebben dat ik competent bent - althans, dat denk ik dan zelf.'

Je bent heel uitgesproken in je visie en spreekt ook openhartig over minder geslaagde interventies. Zo maak je de plek der moeite bespreekbaar. Welke reactie roept dat meestal op?

'Laten we het niet mooier maken dan het is: die openhartigheid lukt mij echt niet altijd. Maar als ik het wel doe, krijg ik in negen van de tien gevallen een positieve reactie. Omdat je doet wat je predikt en consistent bent; het verlaagt ook de drempel voor anderen kwetsbaar te zijn. Laatst had ik echter iemand voor wie ik van mijn voetstuk viel. Na het lezen van mijn boek had hij van mij verwacht dat ik alle situaties effectief het hoofd zou bieden. Openheid over de grenzen van mijn kunnen vond hij nogal een tegenvaller.

Het heeft altijd te maken met het vertrouwen van je omgeving. We hebben allemaal geleerd dat je op je hoede moet zijn, een beetje defensief, en dat je X moet vinden. Veel organisaties zijn helemaal niet zo veilig. Dus men vraagt wel eens: "Moet het niet eerst wat veiliger zijn, voordat we dit soort dingen kunnen doen?" Maar dan kun je lang wachten, want een organisatie is vrijwel nooit helemaal veilig. Het gaat erom: is het veilig genoeg om iets aan te kunnen? En dat we, als we toch een tik krijgen, niet meteen uit balans zijn.'

Jouw inzichten over defensief gedrag en leren bouwen voort op wat Agyris en



Schön in 1974 omschreven als 'theory in practice'. Hoe kan het dat we nog steeds worstelen met dezelfde vragen?

'Ik denk dat we toch enorm zijn opgeschoten: we weten veel meer. Er komt de laatste jaren veel nieuwe kennis beschikbaar over gedrag, ontwikkeling en leren. Maar bepaalde dingen in ons gedrag lopen ver achter bij de snelheid van onze kennisontwikkeling. Met andere woorden: die neiging om defensief te worden is bijna een evolutionair principe. Dus we kunnen wel weten dat het anders moet, maar dat zetten we niet zomaar om in gedrag. Toch heb ik het gevoel - maar dat komt waarschijnlijk ook doordat ik er zo mee bezig ben en in mijn omgeving mensen ermee besmet raken - dat we nu wel stappen aan het zetten zijn. Omdat we ook beter zijn in het instrumentaliseren van dit soort inzichten, zodat we die beter in gedrag kunnen omzetten.'

Welke thema's verdienen nog aandacht en onderzoek? Welke vragen boeien je?

'Bijvoorbeeld onderzoek naar hoe ons brein ons gedrag aanstuurt. Heel interessant vind ik het werk van Kahneman: daar ligt absoluut een sleutel en daar verwacht ik veel van. Ook het fenomeen van de parallelprocessen vind ik interessant. De processen die op organisatieprocessen spelen zie je terug in een willekeurig overleg. Aan

de hand daarvan kun je diagnosticeren wat er in de organisatie plaatsvindt. De kans is zelfs groot dat dit terugkomt in een gesprek tussen begeleider en cliënt. Daar verdiep ik mij nu in. Er is al aardig wat kennis over beschikbaar, maar die kan opgepoetst en uitgebreid worden.'

Wat is de sleutel voor verandering van binnenuit?

'Het begint met bewustwording en probleemherkenning: inzien dat er energieverslies is, er frustratie ontstaat door de manier van werken. Vervolgens is het de uitdaging positieve experimentjes - geen grote veranderingen - te ontwikkelen. Laatst was ik bij een organisatie waar men klaagde dat de kwartaalbijeenkomsten zo weinig energie en interactie opleverden. En dat was ook niet verwonderlijk, want deze werden voorbereid door directie en HR en dat waren ook de enige partijen die aan het woord kwamen. Zo kwamen we op het volgende experiment: wat als de medewerkers het nu eens samen met een directielid oppakken? Al experimenterend ontstond zo nieuw gedrag.'

Ten slotte: wat zou je begeleidingskundigen willen meegeven over dit concept?

'De grootste valkuil is dat je dit interview leest en denkt: goh, dat herken ik allemaal wel. Ik ga mijn klanten ook helpen een foto te maken waar ze zelf op staan. Het begint juist met de vraag: wat doe ik nu precies waardoor het minder effectief wordt? Dus maak die foto waar je zelf op staat en ga niet te snel de adviseur uithangen die dit wel eens eventjes bij de cliënt onder de aandacht brengt.'

LITERATUUR

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

