

AREND ARDON:

Automatische **piloot** remt



Medewerkers moeten ondernemerschap tonen, innovatief en proactief zijn. Althans, dat is wat managers van hen vragen. In de praktijk wil dit echter vaak niet lukken. En dat heeft een heel duidelijke reden: de managers zelf. Zij laten namelijk juist dát gedrag zien, dat innovatief gedrag van medewerkers remt, zo blijkt uit het proefschrift van psycholoog en bedrijfskundige Arend Ardon. We vroegen hem om uitleg.

Irene Schoemakers

Vier jaar lang verdiepte Arend Ardon zich in het oerconflict in organisaties, ofwel vicieuze cirkels die veranderingen van gedrag in de weg staan, zonder dat daar nu direct een schuldige voor aan te wijzen is. Hij woonde directievergaderingen bij, tekende letterlijk gesprekken op uit directiekamers, was aanwezig bij teambijeenkomsten, enzovoorts. Dit alles om inzicht te krijgen in wat er nu precies misgaat bij veranderingsprocessen. En wat blijkt? Managers gebruiken bewust of onbewust allerlei strategieën om problemen juist niet bespreekbaar te maken. Ardon, die wij interviewen aan de vooravond van zijn promotie aan de Vrije

Universiteit in Amsterdam, wil hier graag het een en ander over zeggen. 'Het viel me in die jaren van veldonderzoek meteen op dat veel managers en directieleden zeggen dat ze veranderingen willen doorvoeren en dat hun medewerkers toch vooral innovatiever en ondernemender moeten worden. En ik geloof ook echt dat ze dat menen. Maar in de praktijk komt er van deze veranderingen weinig terecht. Het probleem is dat wanneer de spanning in een organisatie toeneemt en ze de druk voelen, ze niet het gedrag laten zien dat zou kunnen leiden tot die veranderingen. Ze zeggen het één, maar doen het ander. Ik heb dit gegeven als uitgangspunt genomen in

mt innovatie

‘Managers zeggen het één, en doen het ander’

mijn onderzoek. Want als het gedrag van managers niet gestuurd wordt door wat ze belangrijk vinden, door wat wordt het dan wel gestuurd?’

Het antwoord kan Ardon, die tevens venoot is bij de Holland Consulting Group en kerndocent bij de opleiding Master of Management Consultancy aan de RSM Erasmus Universiteit, inmiddels geven. ‘Angst om de controle te verliezen. Dat is de crux van het verhaal. Zodra het spannend wordt zijn mensen in het algemeen, en managers vormen daarop geen uitzondering, geneigd om de automatische piloot te activeren. Deze piloot geeft ons in feite maar één boodschap: “Zorg dat je de boel in de hand houdt en doe geen gekke dingen.” We zijn ons daar niet van bewust, maar het gebeurt niettemin.’

Muizenrad

Ardon, die in zijn proefschrift ‘Moving moments, leadership and interventions in dynamically complex change processes’ voortborduurde op theorieën van Argyris en Senge (1992), wil wel een voorbeeld geven van hoe deze automatische piloot het gedrag van managers als het ware overneemt en een ander kant op stuurt. ‘Deze automatische piloot fluistert de managers onbewust in dat

ze de druk moeten opvoeren om hun positie te kunnen handhaven. Stel dat een manager zijn medewerkers wil vertellen dat veranderen noodzakelijk is, dan zorgt de automatische piloot ervoor dat de manager tal van argumenten gaat aanvoeren die de medewerkers moeten overtuigen van zijn gelijk. Veel managers hebben bijvoorbeeld de gewoonte om eerst het doel van de verandering te formuleren en hier vervolgens de argumenten bij te bedenken. Ze willen hun verhaal zo kloppend en waterdicht mogelijk maken. Daarmee dekken ze zichzelf impliciet in en kunnen ze de druk verder opvoeren. Wie vervolgens kritiek krijgt van medewerkers, de automatische piloot in werking stelt om zijn positie veilig te stellen en niet terugkan omdat hij bang is voor gezichtsverlies, zit al snel in een vicieuze cirkel. Hij voert de druk op met als gevolg dat medewerkers zich verzetten, in de contramine gaan en denken in termen van “wij en zij”. Ze knikken uiteindelijk misschien wel “ja” om van de preek en argumenten van de manager af te zijn, maar ze bedoelen “nee”. De manager heeft voor zijn eigen gevoel de medewerkers dan wel zijn richting mee opgekregen, maar schijn bedriegt. En diep van binnen weet hij dat ook.’

Het probleem van deze manier van handelen is volgens Ardon dat het niet leidt tot het gewenste resultaat. ‘Medewerkers gaan in de weerstand waardoor de manager zijn veranderdoelen niet bereikt. Daardoor neemt de druk verder toe en grijpt de manager naar een nieuw stappenplan en nieuwe meetinstrumenten om het hele proces nog beter te kunnen controleren. En daarmee is de vicieuze cirkel een feit. Medewerkers en managers houden elkaar in de greep en hollen – net als in een muizenrad – elkaar achterna. Het lastige is dat dit “muizenradeffect” vaak een onbewust proces is en het is daarom ook zo moeilijk te veranderen. De daadwerkelijke problemen die de gedragsveranderingen tegenhouden worden niet besproken. Bewust of onbewust gebruiken managers namelijk allerlei strategieën om het toch vooral niet over de kern, namelijk hun houding en de reactie van de medewerkers hierop, te hoeven hebben.’

Verdedigingsstrategieën

Ardon noemt in zijn proefschrift dertien verdedigingsstrategieën van managers en wil enkele daarvan desgevraagd wel noemen. Ardon: ‘Een daarvan is de *humorstrategie*. Hierbij maakt een manager een grap zodat hij het lastige onderwerp niet verder hoeft te bespreken en snel over kan gaan op een ander onderwerp. Ook de *relatieve strategie* wordt vaak toegepast. Iedereen kent deze wel. Zodra een collega een gevoelig onderwerp wil uitdiepen komt de manager aanzetten met: “We moeten het niet groter maken dan het is.” Er wordt wat gelachen en het probleem wordt van tafel weggerelativeerd. De *non-interventiestrategie* is er nog zo een. “Als jij mij niet aanspreekt op bepaalde zaken, dan spreek ik jou er ook

Boeken top 3 van Arend Ardon

1. *Discussing the undiscussable* van W.R. Noonan. Prachtig boek waarin de auteur laat zien hoe mensen moeilijk bespreekbare onderwerpen bespreekbaar kunnen maken.
2. *The fifth discipline* van Peter Senge. Een klassieker maar nog steeds fantastisch. Senge heeft een grote invloed gehad op de wijze waarop we naar systemen en circulaire processen kijken in organisaties.
3. *Verandermanagement* van Willem Mastenbroek. Het is een ongelooflijk toegankelijk boek dat ons helpt te kijken naar veranderprocessen.

niet op aan”, zo luidt de onderliggende vaak onuitgesproken boodschap. Of de *committerstrategie*, waarbij medewerkers “ja” zeggen om er vanaf te zijn, maar “nee” bedoelen. Managers weten vaak wel dat het commitment niet echt is, en zouden dit beter kunnen bespreken met hun medewerkers. Ze doen dat echter vaak niet. In plaats daarvan maken ze gebruik van dit soort strategieën die ervoor zorgen dat geen van de partijen kan leren van wat er gebeurd is. En zo praten managers over veranderen, terwijl ze dit van alle kanten tegenhouden.’

De vraag die zich opdringt is: hoe doorbreken managers en medewerkers deze vicieuze cirkel? Ardon: ‘Doen wat ze deden, namelijk de controle opvoeren, de eigen wil doordrukken, defensieve strategieën toepassen en er min of meer van uitgaan dat medewerkers geen autonoom denkende wezens zijn, is in ieder geval niet de oplossing. Wat wél werkt is dat managers zich bewust worden van het moment dat de automatische piloot niet meer in hun voordeel werkt en er weerstand ontstaat onder de medewerkers. Wees alert op dit moment en kijk dan kritisch naar je eigen rol voordat je – onbewust – allerlei verdedigingsmechanismen in het werk stelt. Ben je bezig de druk op te voeren? Bombardeer je de medewerkers met argumenten waardoor ze niet anders kunnen dan nee zeggen? Sta daar dan bij stil. Maak dus een pas op de plaats op het moment dat de cirkelbeweging zich inzet, bezie de eigen rol en stel daarbij

de allerbelangrijkste vraag: “Wat doe ik zelf waardoor mijn medewerkers zich zo gedragen?”

Ardon heeft in dit kader nog een aardige metafoor voorhanden die duidelijk maakt dat managers vaak ieders rol in de gaten hebben, behalve die van zichzelf. ‘Zodra het moeilijk wordt en veranderingen niet verlopen zoals bedoeld, maken managers als het ware een foto van de situatie waarbij ze zelf achter de camera staan en dus niet in beeld zijn. Zij komen in het plaatje niet voor en suggereren daarmee onbewust dat ze zelf geen enkele rol spelen in het veranderproces. Maak dus een foto waarop je zelf ook staat en daarmee verandert direct je perspectief van de situatie. De oplossing voor het probleem vind je daar, op de foto. De kans is namelijk groot dat een manager dan ineens helder voor ogen ziet hoe het komt dat dat muizenrad in werking is getreden. Afstand nemen dus, en de zelfontspanner aanzetten.’

Bewustwording, dat is wat Ardon betreft kort samengevat de kern van de oplossing. Managers die zich bewust zijn van hun eigen rol en handelen, kunnen immers ook bewust de automatische piloot in- en uitschakelen en zonodig de handmatige bediening aanzetten. Zij kunnen bewust keuzes maken wanneer hun gedrag niet leidt tot het gewenste resultaat. Ardon: ‘Managers moeten ook niet schromen hun eigen gedrag bespreekbaar te maken met de medewerkers. Vertel maar dat je het gevoel hebt dat je de druk weer aan het opvoeren bent omdat de medewerkers zich reactief opstellen en weinig initiatieven laten zien. Vertel maar dat jullie elkaar hierdoor in de klem houden en dat je samen met de collega’s wilt onderzoeken hoe jullie het spel beter met elkaar kunnen spelen. Door je als manager op gelijke hoogte te stellen met de medewerkers en de communicatie open te breken, wordt de kloof vaak snel gedicht en kan men samen aan de slag om verder te komen.’

Irene Schoemakers is journaliste