

BUSINESS BIBLIOTHEEK



DOORBREEK DE CIRKEL!

Hoe managers onbewust
verandering blokkeren

AREND ARDON

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.

Van Arend Ardon verscheen eerder:

Klantgestuurde teams

Veranderen spiegelen aan anderen

Ontketen vernieuwing!

Traag versnellen

Arend Ardon

Doorbreek de cirkel!

Hoe managers onbewust verandering blokkeren

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Voor Bram en Ruth

Tweeëntwintigste druk januari 2021

© 2011 Arend Ardon

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Omslagontwerp: Het Vlakke Land, Rotterdam

Foto auteur: Fons Klappe

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv, Groningen

ISBN 978 90 470 0396 0

D/2010/0108/353

NUR 801

www.businesscontact.nl

www.doorbreekdecirkel.nl

Doorbreek de cirkel! is ook beschikbaar als e-book.

Kijk voor meer informatie over deze en andere titels op

www.businesscontact.nl

Inhoud

	Voorwoord	7
	Je gaat het pas zien als je het doorhebt	
1	Herken hardnekkige situaties	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>	
2	Weet hoe je denkt over veranderen	27
	Stagnatie van verandering begint in je hoofd	
	<i>Ontdek hoe je met jouw aannames het veranderproces kunt maken en breken.</i>	
3	Zie wat je doet als het spannend wordt	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>	
4	Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt	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>	

5	Durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken	93
	Hoe we echte verandering weglachen	
	<i>Zie hoe doodgewoon gedrag zoals relativeren of een grap maken verandering in de kiem smoort; leer hoe je dit effectief aan de kaak stelt.</i>	
6	Begin in het klein	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
	Bijlagen	
	Doorbreek de cirkel! - De zes principes in één oogopslag	124
	Invulschema's circulaire processen	126
	Scorekaart defensieve strategieën	127

4

Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt

Achter elkaar aan hollen in het muizenrad

‘Ze pakken het onvoldoende op, dus we moeten doorpakken.’

Directeur: ‘Hoe verloopt het verandertraject?’

HR-manager: ‘De eerste workshops zijn geweest. Iedereen heeft een actiepoint voor zichzelf genoteerd, dus dat is een mooie start.’

Manager 1: ‘Met alleen een actiepoint zijn we er niet. Ik zie eerlijk gezegd nog niet dat ze het in praktijk brengen.’

Manager 2: ‘Ja, daar maak ik me ook zorgen over. Neem de afdelingsvergadering. Er werden net zoals altijd weer geen punten ingediend voor de agenda. Ziet er niet erg ondernemend uit. Uiteindelijk waren er alleen punten van mij.’

Directeur: ‘Als ze het niet zelf doen, zullen jullie het initiatief meer naar je toe moeten trekken.’

Kennelijk is er nog niet zo veel veranderd. De medewerkers tonen nog altijd niet veel initiatief, ondanks de workshops. De directeur geeft zijn managers opdracht er meer bovenop te gaan zitten. En met die opdracht doet hij dat zelf ook naar de managers. Maar de vraag is: gaat dit helpen? Waarschijnlijk niet. Integendeel, de medewerkers gaan waarschijnlijk nog minder initiatief nemen. Dit hoofdstuk helpt je nog beter begrijpen hoe je met schijnbaar logisch gedrag juist

teggengestelde effecten sorteert en in vicieuze cirkels terecht komt. Je krijgt ook weer nieuwe handvatten om de cirkel te doorbreken.

We houden het zelf in stand

Als je goed luistert naar wat de managers uit het voorbeeld zeggen, hoor je hoe ze de situatie zelf in stand houden. Zonder dat ze zich daarvan bewust zijn, hanteren ze een aanpak die precies het afwachtende gedrag van hun medewerkers stimuleert. Deze aanpak, die we vaak hanteren, kent drie elementen.

Allereerst isoleren we het probleem als iets dat buiten onszelf staat. Hier zien de managers als probleem dat de medewerkers afwachtend zijn, ondanks de workshops en actiepunten.

Ten tweede beschouwen we onszelf als denkende en initiërende partij (het subject) en de medewerkers als afhankelijke en reagerende partij (het object): managers bedenken nieuwe interventies en aanpakken ('we trekken het initiatief naar ons toe') en medewerkers ondergaan die.

Ten derde zien we een lineaire relatie tussen het probleem en onze oplossing: als de medewerkers zelf niet actief zijn, moeten de managers initiatief nemen en dan is het opgelost... Probleem, oplossing, klaar!

De elementen van lineair (rechtlijnig) denken

1. *Isoleer het probleem als iets dat buiten je staat.
(‘De medewerkers zijn niet gemotiveerd.’)*

2. *Beschouw jezelf als denkende initiërende partij en de ander(en) als afhankelijke reagerende partij.*
(*'We ontwerpen een workshop om hen beter te motiveren.'*)
3. *Beschouw de relatie tussen het probleem en jouw oplossing als lineair.*
(*'Na de workshop is het motivatieprobleem opgelost.'*)

Veel managers, of algemener, veel mensen beschouwen hun problemen als lineair. Het is een logica die we goed begrijpen en die heel goed van toepassing is op routinematige problemen. Bijvoorbeeld, een machine die stuk is, moet direct gerepareerd worden, te hoge kosten moeten nu verlaagd worden, bij gebrek aan mankracht moeten er nu mensen bij. Maar lineair denken helpt niet als het gaat over veranderprocessen, mensen en hun verschillende belangen, onderlinge relaties en de effectiviteit van teams en individuen. Dan leidt het juist tot bevestiging van het gedrag waarvan we last hebben, terugkerende problemen en selffulfilling prophecies.

Hollen in het muizenrad

Stel, je bent manager en vindt dat je medewerkers zich te reactief en passief opstellen. Ze komen zelf met weinig ideeën om de gewenste verandering tot stand te brengen en ze brengen jouw ideeën vaak niet volgens afspraak in praktijk. Jij ervaart druk om tot resultaten te komen, omdat jouw baas je daarop aanspreekt of omdat jij geen gezichtsverlies wilt leiden. Dus je gaat meer sturen: je geeft aanvullende

instructies, stelt een planning voor, spreekt mensen aan. Zo hoop je op verbetering.

Het ziet er zo uit:

Perceptie van de manager

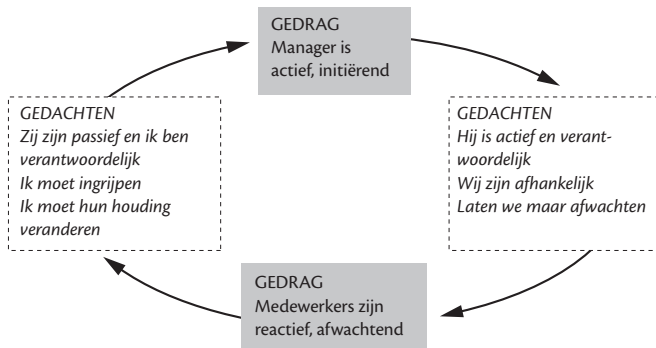


Heel logisch. Met jouw gedrag reageer je op de reactieve medewerkers. Maar je hebt wel het gevoel er hard aan te moeten sleuren en de houding van de medewerkers lijkt niet echt te veranderen. Dat is niet vreemd. Want de medewerkers doen hetzelfde als jij, maar net andersom. Zij zien een overactieve manager die het initiatief volop naar zich toe trekt en denken: ‘Laten we maar afwachten wat de volgende instructie wordt.’

Perceptie van de medewerkers



Net zo logisch. De medewerkers reageren op jouw (over)-actieve gedrag en stellen zich lijdzaam op. En dat gedrag bevestigt jouw beeld dat ze afwachtend zijn en dus doe jij er nog maar een schepje bovenop. En zo ontstaat een vicieuze cirkel.



De medewerkers zien het gedrag van de manager, plakken daar een betekenis op en passen hun gedrag aan. En de manager doet precies hetzelfde. Zo zie je dat er geen sprake is van een lineaire situatie, maar van een zogenoemde circulaire situatie. Het is niet vast te stellen waar de cirkel begint. Manager en medewerkers houden het patroon samen in stand. Manager en medewerkers lopen als in een muizenrad achter elkaar aan. Als de een harder gaat hollen, moet de ander mee. En dat is behoorlijk vermoeiend. Bill Noonan en Diana McLain-Smith, beiden ook geïnspireerd door Argyris, komen tot vergelijkbare cirkels. Diana laat zien hoe relaties tussen mensen zo volledig naar de knoppen kunnen gaan.

De vorige cirkel komt veel voor in organisaties. Hij wordt in stand gehouden door dat dominante beeld van de denkende initiërende manager en de afhankelijke reagerende medewerkers: managers zijn verantwoordelijk, bedenken interventies en aanpakken en kunnen die uitrollen over afhankelijke medewerkers. Ze bedenken systemen en structuren om de

activiteiten van medewerkers te structureren en bedenken manieren om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen. Deze manier van denken houdt alleen stand als medewerkers zich afhankelijk en liefst loyaal opstellen. Terwijl die houding het effect is van het handelen van managers, zien zij die als ongewenst en proberen ze die houding te veranderen door eenzijdige interventies, dus meer van hetzelfde. En dus versterken zij de houding van de medewerkers. Het ‘wij-zij-denken’ gedijt heel goed in zo’n omgeving.

Nu herken je ook het circulaire karakter van de uitspraken in het openingsvoorbeeld.

- ✕ Manager 2: ‘Er werden net zoals altijd weer geen punten ingediend voor de agenda. Ziet er niet erg ondernemend uit. Uiteindelijk waren er alleen punten van mij.’
Waar begint het nu: komt de manager steeds zelf met punten en zijn de medewerkers daarom maar gestopt met indienen of is het andersom? Waarschijnlijk zijn beide veronderstellingen waar.
- ✕ Directeur: ‘Als ze het niet zelf doen, zullen jullie het initiatief meer naar je toe moeten trekken.’
En dus doen ze het de volgende keer weer niet zelf...

Zolang je niet ziet hoe het gedrag van de ander samenhangt met je eigen gedrag, zal het nooit veranderen en blijf je rondhollen in het muizenrad. Kijk eens naar de volgende uitspraken. Herken je hoe ze zichzelf in stand houden?

- ‘De mensen zijn altijd te laat op de vergadering; ik kan nooit op tijd beginnen.’
- ‘Ze zijn nogal passief, dus ik moet stevig initiatief nemen.’
- ‘Mijn medewerkers pakken het niet zelf op, vandaar dat ik u nu uitnodig.’
- ‘De medewerkers zullen wel weerstand bieden; ik moet het goed in de hand houden.’
- ‘De medewerkers verzetten zich tegen het management; ze denken sterk in “wij-zij”-termen.’

Je kunt het idee van de denkende en verantwoordelijke leidinggevende en de afhankelijke medewerker niet los zien van de tijdgeest. In een tijd waarin het gebruikelijk en wenselijk was dat medewerkers precies deden wat de baas hun opdroeg, voldeed het prima. In een tijd waarin het gebruikelijk is te spreken van het stimuleren van ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid en empowerment, gaat het wringen: de leidinggevende zegt dat hij zelfstandigheid en ondernemerschap belangrijk vindt, maar stimuleert (onbewust) met zijn gedrag afhankelijkheid en reactiviteit.

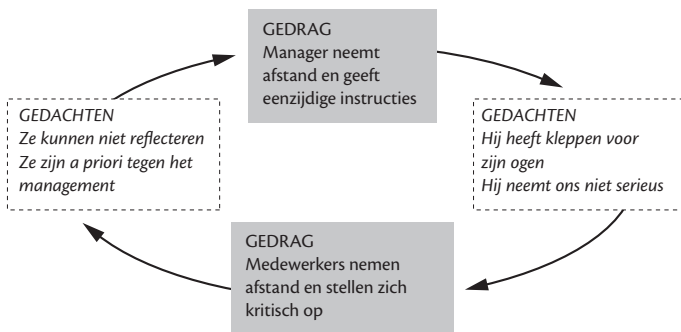
Wat je denkt is wat je ziet is wat je krijgt

Bovenstaande uitspraken zijn gebaseerd op aannames en overtuigingen over elkaar, over die ander. We denken te weten hoe anderen zijn, hoe ze denken en hoe ze zich gedragen. Meestal checken we niet of onze aannames en overtuigingen waar zijn. Integendeel, ze sturen wat we waarnemen. En als het vastzit, zijn die overtuigingen meestal niet al te fraai: de ander wil niet, de ander is niet te vertrouwen, de

ander wil zich niet aanpassen, de ander heeft niet het vermogen te reflecteren, de ander ziet alleen het negatieve van managers...

Onze gedachten over de ander selecteren wat we zien. Het gedrag en de uitspraken die niet in ons plaatje passen, zien we niet. Zo houden we onze wereld hanteerbaar. Zolang we die overtuigingen voor waar aannemen en onbesproken laten, werken ze als brandstof voor het muizenrad.

Neem bijvoorbeeld die manager van de organisatie waar de sfeer beroerd was. Het vertrouwen tussen management en medewerkers was erg laag. De manager gaf aan dat zijn medewerkers het vermogen tot reflectie missen voor een open gesprek over ieders rol. Vanuit deze stellige overtuiging en de dreiging die hij ervoer, activeerde hij zijn automatische piloot: hij stelde zich afstandelijk op en gaf dwingende instructies aan de medewerkers. De medewerkers zagen een afstandelijke manager die hen dingen oplegde. Sommigen voerden het lijdzaam uit, anderen verzetten zich. Maar allen werden versterkt in hun beeld dat de manager hen niet serieus nam. Geen van hen keek naar het eigen gedrag. En dat bevestigde het beeld van de manager: deze mensen kunnen niet reflecteren en zijn gewoon tegen het management. En zo ontstond een selffulfilling prophecy. Wat de manager dacht, stuurde zijn gedrag en het effect bevestigde wat hij dacht.



Hoe weet je of je te maken hebt met een lineair of een circulair probleem? Daar ben je snel achter. Typische tekenen die wijzen op een circulair probleem:

- ‘Logische interventies’ leiden niet tot logische uitkomsten.
- Je stopt er een hoop energie in en de ongewenste verschijnselen nemen niet af (en nemen misschien zelfs toe).
- Je hebt een knoop in je buik.
- Hetzelfde probleem komt steeds weer terug.
- Je hebt het gevoel in cirkeltjes rond te draaien.

In zulke gevallen kun je ervan uitgaan dat je echt in cirkeltjes ronddraait. In de meeste andere gevallen heb je te maken met een lineair probleem --> oplossing situatie. Dan moet je vooral niet ingewikkeld doen en zo snel mogelijk de oplossing invoeren.

Doorbraak 10

In welk muizenrad hollen we rond?

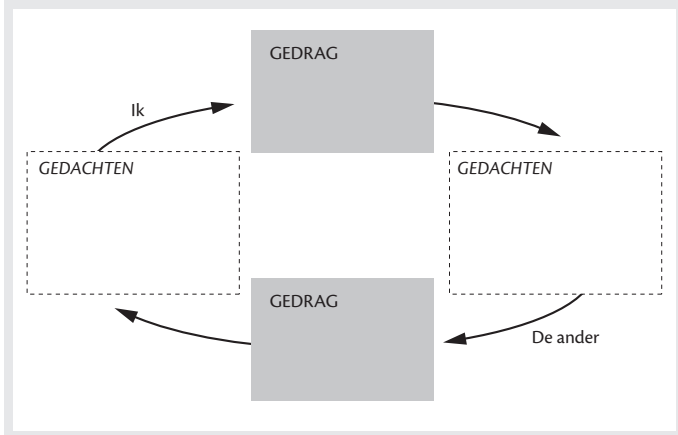
Het schiet niet op. Je hebt het gevoel dat je in cirkeltjes rond-draait. Waarschijnlijk is dit niet alleen een gevoel. Je holt daad-werkelijk in een muizenrad. Samen met die anderen (je mede-werkers?). Onderstaande vragen helpen je zicht te krijgen op jouw ongecheckte overtuigingen, het effect op jouw gedrag en de gevolgen voor de ander.

- X Welke overtuigingen heb je over de ander? Denk bijvoor-beeld aan motivatie, zelfstandigheid, bereidwilligheid, pro-bleemoplossend vermogen.
- X Wat heb je precies gezien waardoor je vasthoudt aan deze overtuiging?
- X Besef dat deze overtuigingen, zolang je ze niet bespreekt, jouw waarneming sturen. Heb je misschien ook voorbeelden waaruit blijkt dat jouw beeld niet helemaal klopt?
- X Wat is het effect van je overtuigingen op jouw gedrag naar de ander?
- X Hoe zou de ander jouw gedrag interpreteren? Welke overtui-gingen zal hij of zij over jou hebben? En hoe bevestig jij met je gedrag deze overtuiging?
- X Wat is het effect van hun overtuigingen op hun gedrag? In hoeverre komt dat overeen met het beeld dat jij al had?

Probeer nu de cirkel op de volgende pagina in te vullen. Het is het gemakkelijkst in onderstaande volgorde.

1. Welk gedrag van de ander(en) vind je storend en zou je wil-len veranderen?
2. Welke gedachten/overtuigingen heb jij over de situatie?
3. Welk gedrag vertoon jij op jouw beurt?

4. Welke gedachten/overtuigingen zou(den) de ander(en) over de situatie kunnen hebben?

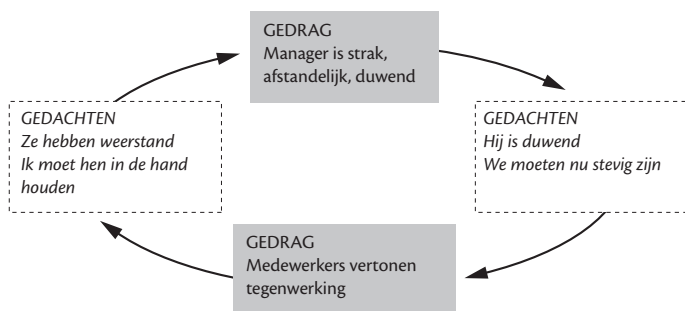


Weg met weerstand

‘Weerstand’ is de meest gebruikte term in het kader van veranderprocessen. We zijn erg gewend geraakt aan het idee dat medewerkers weerstand vertonen tegen onze veranderinitiatieven. En dat we strategieën moeten bedenken om door die weerstand heen te breken. Die overtuigingen jagen ons echter gemakkelijk in een circulair proces.

Stel je voor dat je straks een bijeenkomst hebt waar je een idee wilt bespreken. Je verwacht dat er de nodige weerstand zal zijn. Wat voor gedrag zul je waarschijnlijk vertonen? Je zult je waarschijnlijk afstandelijk opstellen (je voelt jezelf niet al te veilig), met goed voorbereide argumenten de druk opvoeren en jouw idee verdedigen. Kortom, je activeert je automatische piloot en probeert de situatie in de hand te

houden. Wat is het vermoedelijke effect van dit gedrag? Precies hetgeen waar je bang voor was: weerstand! Mensen zullen op hun hoede zijn, zich verzetten of afhaken. Je zult denken: zie je nou wel, ik wist het van tevoren. En er vervolgens een schepje bovenop doen.



Weerstand als selffulfilling prophecy. Dit blijkt in praktijk een hardnekkig patroon. Omdat we zo'n situatie spannend vinden, activeren we onze automatische piloot die ons afwijkende ideeën negatief laat labelen als weerstand, waardoor we het nog spannender vinden en het nog meer in de hand willen houden. Ik beweer niet dat we alle weerstand van anderen zelf creëren. Maar wel dat we er met ons gedrag vaak zelf aan bijdragen.

Het begrip weerstand helpt ons niet. Sterker, het is vaak inconsistent om gedrag als weerstand te betitelen. In veel organisaties staat in de stukken dat we 'open en eerlijk' met elkaar om willen gaan. Het is open en eerlijk als mensen een kritische noot durven te plaatsen bij je aanpak of een heel

andere visie inbrengen. Dat zouden we, als we consistent zijn, moeten belonen. Maar ons gedrag werkt anders. Als die open en eerlijke informatie ons slecht uitkomt, activeren we voorgaande cirkel. Terwijl we dus met de mond ‘openheid en eerlijkheid’ belijden, kunnen we dat maar moeilijk in praktijk brengen. We kunnen veel gemakkelijker omgaan met mensen die ja zeggen en nee denken. Bepaald niet open en eerlijk...

Doorbraak 11

Hoe draag ik bij aan weerstand?

Je ervaart weerstand in je team. Je probeert de regie te behouden en besprekingen goed voor te bereiden. Binnenkort heb je weer een bespreking. Maar je hebt al een knoop in je buik. Het zal wel weer moeizaam worden.

Bereid de bijeenkomst eens op een andere manier voor. Niet door te bedenken hoe je goed kunt ingrijpen, maar door de situatie goed te begrijpen. De onderstaande vragen helpen je daarbij.

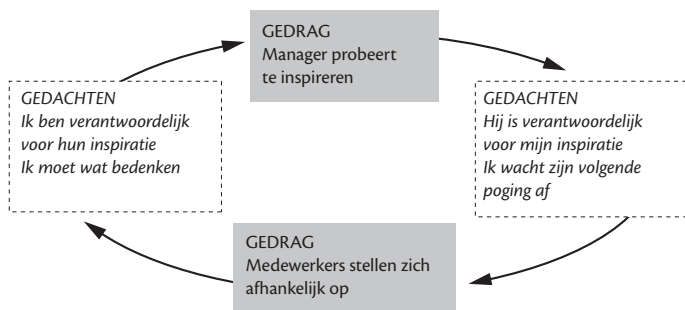
- X** Waarom verwacht je weerstand?
- X** Welke voorbeelden heb je uit het verleden?
- X** Welk gedrag vertoonden anderen en hoe gedroeg jij je?
- X** Wat is het effect van jouw overtuiging ('ze bieden weerstand') op jouw gedrag?
- X** En wat is het effect van jouw gedrag op hen?
- X** Waarom zouden zij zich zo gedragen? Welke positieve intentie zou daar achter kunnen schuilen?

- ✗ Welke informatie zouden zij kunnen hebben die jij nog niet hebt? Hoe zou jouw idee hierdoor kunnen worden verbeterd?
- ✗ Hoe zou je een gesprek kunnen voeren gericht op samen begrijpen in plaats van eenzijdig ingrijpen?

Hierna spreek ik in dit boek niet meer over weerstand. Wat mij betreft gooien we het begrip weerstand voor eens en voor altijd in de prullenbak.

Mijn baas inspireert me niet

Nog een voorbeeld van een muizenrad: hoe inspireer ik mijn medewerkers? Deze vraag komt nogal eens langs als het gaat over leiderschap. Leidinggevendens doen hun uiterste best om hun mensen te inspireren en motiveren, maar het komt maar niet van de grond. Wat zou je denken van onderstaande vicieuze cirkel?



Als je je als leidinggevende druk maakt over de vraag hoe jij jouw mensen kunt inspireren, bevestig je het beeld van jou als denkende initiërende partij en de medewerkers als afhankelijke, reagerende partij: jij bent verantwoordelijk voor hun inspiratie. En met jouw pogingen om hen doelgericht te inspireren maak je dat ook duidelijk naar je medewerkers: mijn baas is verantwoordelijk voor mijn inspiratie. Met averechtse effecten.

Regelmatig hoor ik medewerkers erover klagen dat hun leidinggevende hen niet inspireert. En daarmee maken zij iemand anders verantwoordelijk voor hun inspiratie. Tijd om wakker te worden. Samen houd je dit in stand. Wat te denken van het idee dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen inspiratie? Maak je als manager dus liever druk over je eigen inspiratie: hoe sta je in je vak, in je werk, in je leven? Ben je zelf wel geïnspireerd? Zo niet, dan gaat het je ook niet lukken anderen te inspireren. Als je zelf geïnspireerd bent en met liefde over je vak praat, is de kans groot dat de vonk overslaat.

Je kunt niet in je eentje uit de cirkel stappen

Stel je eens voor. Je hebt zojuist een vergadering gehad en achteraf zie je in dat jij veel aan het woord was, terwijl anderen erg stil waren. Je hebt herhaaldelijk om hun mening gevraagd, maar er kwam weinig uit. Tijdens de vergadering zat je er middenin en had je niet door dat jullie in een vicieuze cirkel zaten. Je vloog immers op je automatische piloot.

Nu, achteraf, zie je dat jullie het gedrag van elkaar versterkten. Wat nu? Hoe kun je de cirkel doorbreken?

Uit mijn onderzoek blijkt dat managers zich dan meestal terugtrekken en bedenken hoe zij zich de volgende keer zullen gedragen. Ze komen dan met voornemens als zelf passiever worden en meer vragen stellen. In de eerstvolgende vergadering brengen ze hun voornemens in praktijk. Maar dan komen ze voor een verrassing te staan. Het gaat bijvoorbeeld zo.

Manager: 'Hoe zouden we dit volgens jullie moeten aanpakken?'

Stilte.

Manager: 'Wie heeft er een idee?'

Stilte.

Medewerker: 'Wat denk jij?'

Manager: 'Ik wil graag weten hoe jullie ertegen aankijken.'

Stilte.

Manager (ongemakkelijk): 'Je zou bijvoorbeeld kunnen denken aan...'

Wat gebeurt hier? De manager heeft eenzijdig besloten uit het muizenrad te stappen door ander gedrag te vertonen. Zijn medewerkers kennen zijn overwegingen niet en hollen intussen lekker door in het muizenrad. Ze zullen zoiets denken als 'waarom stelt hij ineens vragen, dat doet hij anders nooit'. Het duurt niet lang voordat ze hem terugduwen in zijn oude gedrag, ofwel terugtrekken in het muizenrad. De manager heeft een poging gedaan en zal terugvallen in het

vertrouwde patroon. Het patroon, dat in de loop van de tijd is opgebouwd door manager en medewerkers, beschermt zichzelf.

Dit is een mooi voorbeeld waaruit blijkt dat we met alleen ander gedrag de situatie nog niet redden. De aanpak van de manager is namelijk het product van dezelfde manier van denken als waarmee de cirkel was ontstaan: ik ben als manager de denkende initiërende partij en jullie medewerkers zijn de afhankelijke, reagerende partij. Als onze communicatie niet goed verloopt, neem ik dus eenzijdig het besluit dat anders aan te pakken en deel mijn overweging niet met jullie. En zo duwt de manager, ondanks zijn goede bedoelingen, de medewerkers nog steeds in een afhankelijke positie.

Stopzetten van het muizenrad

Echt veranderen doe je samen. Als je ziet dat je samen met anderen in een vicieuze cirkel gevangen bent, bespreek dat dan open met degenen om wie het gaat. Samen leren wordt dan samen begrijpen hoe je (verander)processen blokkeert en onderzoeken hoe het anders kan. Zo neem je elkaar serieus als verantwoordelijke en weldenkende mensen en doorbreek je de cirkel feitelijk meteen.

Doorbraak 12

Hoe doorbreek ik terugkerende patronen?

Je ziet dat je samen met anderen in een muizenrad holt. Misschien heb je de situatie al besproken met (gelijkgestemde) per-

sonen die niet direct betrokken zijn. Begrijpelijk, maar het helpt niet echt.

Doorbreek de cirkel door die met betrokkenen zelf te bespreken.

1. Bespreek de vicieuze cirkel in alle openheid en benadruk dat je deze ook zelf in stand houdt. Geef aan dat je ervan uitgaat dat iedereen er met de beste intenties in zit, maar dat je elkaar onbedoeld behoorlijk in de klem houdt.
2. Vraag om herkenning. Zien zij hetzelfde patroon? Hoe ervaren zij de situatie?
3. Geef aan dat jij het patroon graag wilt doorbreken door jouw aanpak en gedrag te wijzigen. Vraag of zij hun rol in de situatie erkennen.
4. Bespreek samen welk gedrag ieder wil vertonen om het patroon te doorbreken.
5. Spreek af hoe je samen in openheid wilt blijven spreken over het vervolg.

Je kunt de vicieuze cirkel bespreekbaar maken door je eigen beeld voor te leggen, maar ook door vragenderwijs samen de situatie in kaart te brengen. Een paar voorbeelden.

- ‘Volgens mij doen we iets niet goed. Het valt me op dat jullie in vergaderingen vaak afwachtend zijn. Ik ben vooral aan het woord en breng mijn ideeën steeds in. Ik vermoed dat jullie daardoor juist afwachtender worden. Klopt dat?’
- ‘Het valt me op dat jullie je afwachtend opstellen. Doe ik iets waardoor ik jullie belemmer je mening in te brengen? Zo ja, wat?’

- 'Ik heb geleerd dat ik afstandelijk word als ik het spannend vind. Als gevolg verlies ik contact met jullie, waardoor jullie je ook van mij verwijderen. En daardoor vind ik het weer spannender. Herkennen jullie dit?'

Als je samen begrijpt hoe je de situatie in stand houdt, verken je samen hoe het anders kan. Enkele mogelijkheden.

- 'Hoe willen wij effectiever omgaan met zulke veranderprocessen?'
- 'Ik wil minder snel mijn eigen mening geven en vooral jullie de ruimte geven. Zou dat helpen? Ik verwacht dan wel dat jullie proberen actief je mening in te brengen.'
- 'Hoe zouden jullie mij kunnen helpen beter in contact te blijven, ook als ik het spannend vind?'

Het mooie van de vicieuze cirkels is dat er geen schuldige is. Samen houd je het in stand. En dus is de drempel niet hoog om je eigen rol erin te herkennen en openlijk te erkennen. Een laagdrempelige manier om taaie processen bespreekbaar te maken.

Leiders beginnen met leren

In alle voorbeelden neemt de leidinggevende het initiatief om de situatie bespreekbaar te maken. Uiteraard kunnen ook medewerkers de stoute schoenen aantrekken. Zij houden de vicieuze cirkel immers net zo goed in stand. Nog meer dan voor de leidinggevende vraagt het moed. Je bent immers

afhankelijk van de reactie van jouw leidinggevende. Het werkt verder hetzelfde. Je zou bijvoorbeeld zo kunnen beginnen:

‘Ik heb het gevoel dat we elkaar in de klem houden. Ik ben erg op mijn hoede en terughoudend omdat je me naar mijn gevoel weinig ruimte geeft. En misschien geef jij me wel weinig ruimte omdat ik me zo terughoudend opstel. Herken je dit?’

In praktijk ervaren veel medewerkers een drempel om moeilijke situaties bij hun leidinggevende onder de aandacht te brengen. Feitelijk bevestigt dit het patroon van de actieve manager en afhankelijke medewerker. En als we zeggen dat de leidinggevende moet beginnen, is dit ook een bevestiging van dit patroon: ‘Laat eerst mijn manager maar het goede voorbeeld geven; hij is verantwoordelijk.’ Het blijkt in praktijk toch het meest effectief als de leidinggevende als eerste reflecteert op hoe hij bijdraagt aan de situatie.

Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt

1. *Als je het gevoel hebt dat je in cirkeltjes ronddraait, is dat waarschijnlijk ook zo. Met jouw gedrag versterk je het ongewenste gedrag van de ander, dat jouw gedrag weer stimuleert. Zo ontstaan vicieuze cirkels en zelffulfilling prophecies. Jullie lopen als in een muizenrad achter elkaar aan.*
2. *Jouw beelden over de ander selecteren wat je ziet. Zo creëer je steeds weer je eigen bevestiging. Zolang je de beelden niet toetst, werken ze als brandstof voor het muizenrad.*

3. *Als je verwacht dat je medewerkers weerstand zullen vertonen, zul je je automatisch stilliger en afstandelijker opstellen. Zo krijg je juist de weerstand waar je bang voor was. Weerstand als selffulfilling prophecy.*
4. *Vicieuze cirkels beschermen zichzelf: als je er eenzijdig probeert uit te stappen door je gedrag te veranderen, duwen anderen je terug in het oude patroon.*
5. *Stopzetten van het muizenrad vraagt om samen leren: hoe houden we elkaar in de klem; hoe kunnen we het anders aanpakken?*