



BEN TIGGELAAR

Hoe verander je als niemand dat wil?

De hel van het middenmanagement: voortdurende druk van boven, constante weerstand van onderen. Donderdag was ik bij een congres over verandermanagement. Een zaal vol teamleiders en managers die van hun directie de opdracht hadden van alles te veranderen, maar te maken hadden met collega's die daar de noodzaak niet van inzag.

Een van de inleiders was econoom en psycholoog Paul Kloosterboer. Hij heeft tegendraadse ideeën over het proberen te managen van veranderingen die niemand wil.

Eerste idee: het wordt pas wat als alles er mag zijn. Mooie uitspraak, maar wat betekent dit? Te vaak proberen we veranderingen op het werk door te drukken. De manager spreekt, de rest moet vooral instemmen. Vaak worden daarbij eerlijke twijfels, van beide kanten, niet gehoord. Maar juist dat wat er niet gezegd kan of mag worden, domineert stilzwijgend alle gesprekken. En vrijwel altijd leidt dit tot problemen. Kloosterboer zegt: word eindelijk eens volwassen, laat iedereen zich gewoon uitspreken. Ook als dat betekent dat we misschien helemaal niet gaan veranderen. Voor alle deelnemers aan het gesprek geldt: luister, spreek je uit en oordeel niet meteen. En houd alsjeblieft op met voorkoken en manipuleren.

Tweede idee: verdiep je in Argyris. Kloosterboer is groot fan van de - onlangs op 90-jarige leeftijd overleden - Amerikaanse onderzoeker Chris Argyris. Onder meer bekend van zijn scherpe observaties van managementgedrag. Zo beschreef hij uitvoerig het conflict tussen *espoused theories* (aangehangen theorieën) en *theories-in-use*, tussen mooie plannen en werkelijk gedrag. Argyris zei: hoe sterk we ook geloven in een aanpak - bijvoorbeeld: luister naar medewerkers - zodra we ons bedreigd voelen, grijpen we automatisch terug op *defensive routines*. Gedrag waarmee we het gevaar zo snel mogelijk afwenden. Voorbeeld: je vraagt als manager om eerlijke reacties op een presentatie. Maar als een medewerker iets zegt wat je niet bevalt, ga je grappen maken. Zo ondermijnt je als manager jezelf en de organisatie.

Argyris geloofde ook dat veranderen niet zo ingewikkeld hoeft te zijn. Als er écht een probleem speelt, geef je collega's dan allereerst de harde, eerlijke feiten. Laat ze daarna zelf kiezen wat ze ermee willen. Alleen op die manier realiseer je de betrokkenheid die nodig is voor verandering. Argyris noemde deze drieslag: valide informatie, vrije keuze, persoonlijke betrokkenheid.

Voor elke gespreksdeelnemer geldt: luister, spreek je uit, en oordeel niet meteen

Derde idee: uiteindelijk komen mensen pas in beweging als niet veranderen te veel pijn doet. Er moet sprake zijn van een reëel probleem dat mensen duidelijk herkennen. Pas als we iets dreigen te verliezen wat ons dierbaar is, gaan we veranderen. Dat geldt op het werk, maar ook thuis. Neem stoppen met roken. Vaak geldt dat we pas bereid zijn om de pijn van het stoppen te dragen als we ervaren dat anders onze eigenwaarde eraan gaat, zegt Kloosterboer. Herkenbaar. Zelf realiseerde ik me dat ik écht moest stoppen toen ik probeerde om mijn oudste dochter (nu bijna 20) te leren fietsen. Ik rende naast haar en hield het domweg niet vol. Hoewel ik al heel lang zei dat ik wilde stoppen, viel op dat moment het echte besluit.

Veel managers zoeken trucs om andere mensen te laten veranderen. Maar trucs helpen niet. Wat wel werkt volgens Kloosterboer: eerlijkheid, anderen zelf laten nadenken, afwachten... En domweg accepteren dat veel veranderingen mislukken. Liefst vóórdat je eraan begint. En als je baas dit niet begrijpt, laat het hem dan zelf proberen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.