

Veranderen is leren interacteren

Hugo Meijers

- Contraview -

Het constructivistische denken domineert in organisatieveranderingen. Dit betekent dat veranderingen planbaar en voorspelbaar moeten zijn, kortom: vooraf worden ontworpen. Dit geldt ook voor een verandering in houding en gedrag. Een identiteit ontwerpen senior managers ook even op een achtermiddag op de hei. Een rijtje kernwaarden en normen is snel opgesteld, nou en? De vertaalslag van de verandering naar de eigen invulling van de rol blijft achterwege. Een veranderingsproces vraagt nu eenmaal ander gedrag van management. Daarnaast vergt de nieuwe gewenste situatie vrijwel altijd een andere manier van denken en omgaan met elkaar. Ook dit wordt niet besproken. Managementdevelopmenttrajecten voorzien nauwelijks in het beantwoorden van dit soort vragen. Als er al een poging wordt gedaan om een antwoord te vinden, dan weten we hooguit wat gevraagd wordt – niet op welke wijze het in de praktijk moet worden gebracht.

In het eerder gepubliceerde artikel 'Aan welke tafel zitten we?'¹ is een korte beschrijving gegeven van de ronde, rechte en gescheiden tafel. Het verschil tussen deze tafels is in tabel 1 kort samengevat.

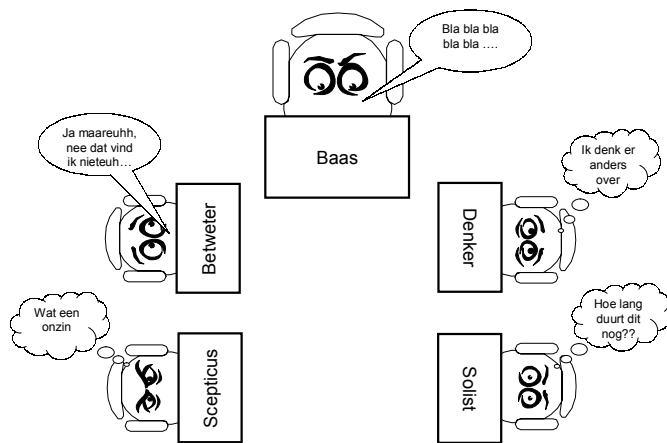
	Gescheiden tafel	Rechte tafel	Ronde tafel
Gedrag	Assertief	Passief	Participatief
Belang	Eigen	Opgelegd	Gemeenschappelijk
Emotie	Agressie	Angst	Saamhorigheid
Doel	Profileren	Conformereren	Construeren

Tabel 1: Eigenschappen van de drie tafels

De ronde tafel staat voor verandering, het samen construeren en vormgeven van iets nieuws. De twee andere tafels staan voor het instandhouden van de bestaande operatie. Bij alle tafels past de algemene overtuiging dat er gediscussieerd moet worden om beelden, meningen en ideeën uit te wisselen. Hier zit nu juist een enorm knelpunt, namelijk dat het helemaal niet gaat om uitwisseling maar om het met elkaar creëren van een gemeenschappelijk referentiekader. Uitwisselen zorgt ervoor dat mensen er eigen beelden, meningen en ideeën op na blijven houden. Het is dan een toevalstreffer als het eigen standpunt overeenkomt met die van anderen. Het is helemaal geen kunst om zo dicht mogelijk langs elkaar heen te blijven communiceren. Dit doen we de hele dag.

¹ Zie Management Consultant Online Bibliotheek – www.managementconsultant.nl

Discussiëren gaat over gedachtewisseling. Een gedachte vormt de basis van een mening die al



snel in stelling wordt gebracht tijdens de discussie. Stellingen zijn gemakkelijk te herkennen aan 'het is' of 'ik vind'. Het innemen van een stelling is hetzelfde als zich ingraven ofwel de hakken in het zand zetten. Vanuit deze positie volgt het verdedigen van de stelling in combinatie met het aanvallen van de stelling van de tegenstander. Centraal staat de wil om hoe dan ook de ander te overtuigen van de eigen mening en het eigen

gelijk. Geëmotioneerde overreding en logische argumentatie zijn klassieke aanvalswapens in deze strijd. Clichématige doodoeners als 'ik ben het daar niet mee eens...', 'dat is niet waar...', 'omdat ik het zeg...' of 'ja maar dat vindt jij...' lijken een uitstekende verdediging. Zodra het vuur te na aan de schenen gelegd wordt, gaan we over tot het spelen op de persoon. De winnaar is diegene die het laatste woord heeft, vaak door langdurig door te drammen, waardoor de tegenstander murw geslagen de strijd opgeeft.

Discussiëren gebeurt vanuit de bescherming van het eigen domein en belang. We zitten niet aan een ronde tafel maar aan onze eigen gescheiden tafel. Niet inhoud maar uithoudings- en overredingsvermogen tellen. Dit wordt nog eens versterkt door het terugkerende probleem van groepspolarisatie. Dit fenomeen is het steeds extremer worden van de discussie. Meningeën worden doorgedrukt met steeds verdergaande argumenten vanuit de overtuiging van eigen gelijk en het willen opleggen van de eigen mening. Tussen de standpunten ligt het niemandsland. Dit is het gebied dat niemand wil betreden of betreden wordt om het eigen domein uit te breiden. Kaart iets aan en de aap eindigt op de eigen schouder. 'Zouden we niet zo en zo' wordt vaak beantwoord met 'goed idee, kan jij het oppakken?'. Het meest pregnante voorbeeld hiervan is wel de vraag wie de notulen of actielijst maakt aan het begin van een bijeenkomst.

Verhitte discussies lijken op debatten die eindigen in bekvechten. Dit is te herkennen aan 'ik wil (nu) even wat zeggen' en 'mag ik even uitpraten' of 'ik ben nu aan het woord'. We vallen elkaar in de rede en zijn niet voor overreding vatbaar. Het is luisteren met de zendknop open. Dit houdt in dat er niets gehoord wordt; we zijn te druk in het hoofd bezig met het bedenken van onze eigen stelling. Gevolg is geen enkele vorm van gemeenschappelijkheid. De centrale vraag is wat de groep hieraan doet. Een teken van volwassenheid in de groep is dat dit gedrag niet wordt geaccepteerd. Sociale controle en het disfunctionele gedrag ter discussie stellen moet dan niet resulteren in het discussiëren over de ineffectiviteit van hoe we discussiëren. Dit is bekvechten over hoe we bekvechten. Mede hierdoor blijven disfunctionele gedragspatronen langdurig in stand. Ze zijn lastig te doorbreken. Vaak wordt de ineffectiviteit van de wijze van discussiëren aangekaard door het innemen van een stelling. Dit is in de eigen voet schieten. Bewustwording komt op gang als mensen zelf gaan nadenken over wat ze doen en wat het effect is. Een manier om dit op gang te brengen is een vraag op tafel neer te leggen, al dan niet vanuit de persoonlijke beleving. Voorbeelden zijn 'vinden jullie deze manier van discussiëren effectief?', 'wat denken jullie dat er uit deze discussiewijze komt?' of 'hoe weten we nu of we hetzelfde beeld hebben?'.

Een hedendaags voorbeeld van ineffectief communiceren is e-mail. Herkenbaar is het 'ik communiceer toch' als er een e-mail is gestuurd. Dit *afvuur en vergeet* medium is geen vervanger van interactie, eerder een vorm van afstandelijk standpunten uitwisselen. Hierbij hoort het 'ik heb het je verteld' in plaats van 'heb je me gehoord en wat heb je dan precies gehoord?'.

Een ander voorbeeld van ineffectief communiceren is het houden van een toespraak of presentatie met de mogelijkheid tot inspraak. Deze eenzijdige vorm van redevoering heeft tot gevolg dat het overkomt als retoriek. Toch kiezen we regelmatig voor deze vorm van communiceren omdat het praktisch lijkt. De actiehouder mag alvast een voorstelletje doen, zodat het de anderen niet zo veel tijd kost. Het voorstel wordt in monoloog toegelicht, waarna het debat geopend wordt. Er wordt dan gevraagd om commentaar, met als resultaat geen commentaar of een oordeel – bijvoorbeeld mee eens/niet mee eens, goed/slecht, akkoord/niet akkoord. Het verzoek om repliek is doorgaans precies wat het woord betekent; een terechtwijzing of iemand op zijn nummer zetten. Bedoeld of onbedoeld wordt er afgetroefd.

Belangrijkste redenen om niet aan een groepsgesprek bij te dragen

- ◆ angst voor de juistheid en relevantie van de inbreng
- ◆ ontbrekende legitimatie om iets in te brengen
- ◆ perceptie van nutteloosheid om iets in te brengen
- ◆ angst of onwil zich te verbinden aan het onderwerp
- ◆ angst om als vrijwilligerte worden aangewezen

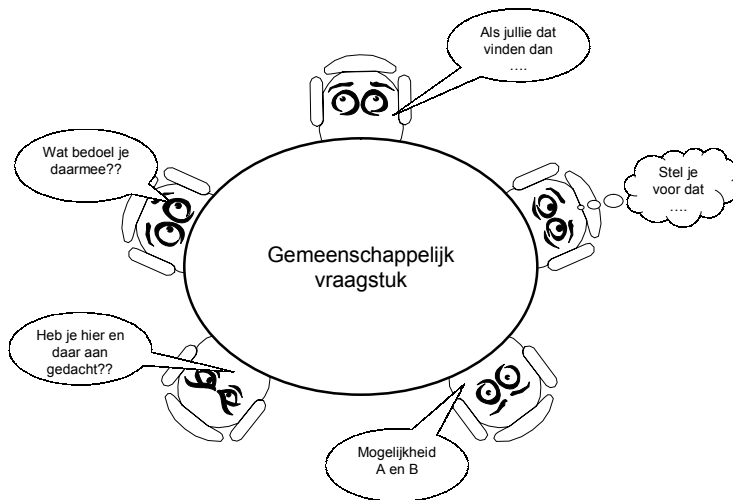
Regelmatig gebeurt het dat er helemaal geen commentaar komt (voor redenen, zie bovenstaand kader). Bij het uitblijven van een reactie volgt vaak de klacht dat er niets uit de groep komt. Dit wordt al snel een vooroordeel, waardoor we nog sneller geneigd zijn het zelf of individueel te doen. De groep reageert toch niet, dus beleggen we nog eerder acties bij een individu die het probleem maar moet oplossen. Het is een zelfversterkend communicatiepatroon. Gehaaide managers herkennen dit patroon en houden hun kruis droog. Zij laten zich niet verleiden tot commentaar in de hoop dat er iets mee gedaan wordt. Commentaar ofwel inhoudelijk ingaan op het gepresenteerde is het zich verbinden aan de inhoud. Ze kijken hier wel voor uit. Want aan de andere kant speelt dat iemand die gehoord is niet langer recht heeft van spreken. Het resultaat van het niet verbinden is dat er voor dovemans oren gesproken wordt. Emotionele distantie treedt op voorhand al in en we ontkoppelen ons van het vraagstuk. Kortom, 'het is jouw probleem of voorstel, ik wil hier niets van weten'.

Soms wordt er uit pure betweterigheid (af)gereageerd met 'ik ben het daar niet mee eens'. Als deze stelling wordt ingenomen door de baas, zitten we meteen aan de rechte tafel en is het maar de vraag of er nog een echte discussie op gang komt. Kenmerk van verandering is dat wat nog niet is men ook niet kan weten of kennen. Hoe kan je dan weten of je het ermee eens bent of niet? Zodra herkenning optreedt en geuit wordt, moeten alle alarmbellen gaan rinkelen. Het nieuwe is dan geïnterpreteerd alsof het iets bestaands is. Hiervoor durven uitkomen is een kracht, geen zwakte. Het is vaak toepasselijker om toelichting en onderbouwing te vragen. Het vragen om toelichting en uitleg helpt het veranderingsproces doordat het gezamenlijke denkproces hierdoor wordt gestimuleerd.

Bij veranderingen die het individu overstijgen veroorzaakt het gebrekkige communiceren dat de verandering niet van de grond komt dan wel stopt. Bij dit soort veranderingen gaat het erom dat iedereen er iets van moet willen weten, het gaat iedereen aan. Toch blijven veel groepen in het gebrekkige en disfunctionele communicatiepatronen steken. Kennelijk zijn ze zich er nauwelijks van bewust. Het op de beschreven wijze blijven communiceren is zo praktisch, het voelt zo natuurlijk aan. Het past bij de conditionering van acties uitzetten, doelgericht bezig zijn, pragmatiek en vraagstukken verdelen. Deze conditionering hebben we te danken aan de vele eenzijdige managementopleidingen, waaronder MBA-studies. Ondanks de opkomst van managementdevelopmenttrajecten binnen organisaties is er beperkt aandacht voor de relatie tussen gebrekkig communiceren en veranderen.

In een organisatie die routinematig werkt, kortom alle organisaties in meer en mindere mate, leven mensen op aannamen. De routine bevestigt de dagelijkse manier van werken en impliciet het denken daarachter. Deze aannamen zorgen ervoor dat een opdrachtencultuur ontstaat al dan niet in vriendelijke en vragende vorm. Communicatie is het verzoek tot handelen. Zodra door de verandering de werkwijze anders wordt valt de organisatie door de mand. 'Ik ben ervan uitgegaan dat je het wel begreep of gehoord had' horen we dan veelvuldig. Tijdens verandering moeten mensen actief en bewust verificatie vragen en los komen van hun aannamen. Het uitgaan van aannamen is een gemakzuchtige vorm van blind varen. Bij een verandering moet men de ogen open doen, beginnen met te observeren en bewust worden van de eigen houding en omgangsvormen.

Haaks op de discussie staat de dialoog of beter de *multiloog*, het meergesprek. Helaas denken we



dat dialoog hetzelfde is als duoloog; een samenspraak en overlegvorm tussen twee mensen. Dialoog betekent *de stroom van betekenis* en vormt zodoende de basis van gemeenschappelijke zingeving. De associatie met het tweegesprek heeft tot gevolg dat dialoog niet vaak in een groepscontext wordt toegepast. In de praktijk blijkt dan ook dat we alleen in

tweegesprekken echt open en constructief met elkaar praten. De groep is altijd bedreigend en voordat we het weten zitten we aan de gescheiden of rechte tafel. In multiloog worden geen gedachten uitgewisseld maar vindt er interactie plaats. De basis van het gesprek wordt gevormd door een gemeenschappelijke vraag of behoefte. De vraag of behoefte kan zowel het begin van een gesprek zijn als het resultaat van een gesprek.

Een effectieve manier van veranderen vereist interactie. Dit is een vorm van wisselwerking waarbij beelden dienen als fundamentele bouwkrachten naar het gemeenschappelijke referentiekader. Wederzijdse beïnvloeding moet het niveau van uiten overstijgen naar het niveau van (na)denken. Veel groepen functioneren op een niveau van fysieke beïnvloeding door hoe we ons aan tafel gedragen. Dit is een kenmerk van de gescheiden tafel. Interactie heeft tot doel de twee kernprocessen van veranderen vorm te geven. De kernprocessen zijn het omarmen van het nieuwe en het loslaten van het oude. Kortom, loslaten om beter vast te pakken!

Het opbouwen van een effectief communicatiepatroon kan alleen maar in en door de praktijk. Toch vallen we snel terug op het selecteren van een cursus over team functioneren of team building. Dit is het opslurpen van de bijhorende theorie, om vervolgens weer op de oude manier door gaan. Het gaat niet om theorie maar om de vertaalslag naar de eigen dagelijkse praktijk. Dit kan alleen als er afspraken gemaakt worden over hoe het team zichzelf op een meer volwassen niveau van functioneren gaat brengen. In management development trajecten dienen dan vragen zoals in het kader aangegeven te worden behandeld. De rol van HRM als begeleider en *creator* van de noodzakelijke condities is cruciaal. Alleen kunnen teams dit niet omdat dit zelfregulerend en lerend vermogen bij menig team nog steeds in de kinderschoenen staat. Sommige teams lopen zelfs nog steeds op blote voeten.

Belangrijke vragen die we onszelf dienen te stellen

- ◆ Praten we met of tegen elkaar?
- ◆ Werken we met vragen of met stellingen?
- ◆ Gaat het om de boodschap of de boodschapper?
- ◆ Willen wij onszelf of anderen horen praten?
- ◆ Zijn we bezig onszelf of anderen te overtuigen?
- ◆ Durven wij onze mening los te laten of houden we krampachtig vast?
- ◆ Laten we (te) gemakkelijk los of houden we goed vast?
- ◆ Omarmen we gemakkelijk vernieuwde inzichten of verdedigen we oude inzichten?
- ◆ Vallen we elkaar snel af of werken we complementair?

Over de auteur

Ir. Hugo Meijers is directeur van Contraview, een adviesorganisatie die gespecialiseerd is in het veranderingsvermogen van organisaties.

E-mail

H.Meijers@contraview.com

Website

www.contraview.com



© 2004, All rights reserved. Published by
Management Consultant Magazine
www.managementconsultant.nl