

MANAGER VAAK ZELF DE OORZAAK VAN PASSIEVE MEDEWERKERS

‘DEMOCRATISCH MODEL IS KILLING VOOR INNOVATIE’

Wie ooit iets heeft willen veranderen in een organisatie zal het herkennen: ingesloten gedrag laat zich niet gauw aanpassen. Volgens Arend Ardon, auteur van managementboeken en docent in NEVI's PLP staan managers door hun acties vaak zelf verandering in de weg.

Hoe kweken we op onze afdeling Procurement een klimaat waarin mensen proactief en ondernemend zijn? Hoe kunnen we eerder aansluiten op het strategische proces in onze organisatie? Maar ook: hoe kunnen we de samenwerking met budgethouders en/of businesspartners versterken? Allemaal vragen die aan de basis staan van veranderprocessen. En allemaal vereisen ze een gedragsverandering van betrokken medewerkers.

Arend Ardon, vennoot bij de Holland Consulting Group, begeleidt zulke vernieuwingsprocessen in organisaties. In zijn boek ‘Doorbreek de Cirkel!’ (2011) bespreekt hij hoe managers gedrag vertonen waarmee zij onbewust initiatief van medewerkers ondermijnen. Inmiddels is het werk al 25.000 keer over de toonbank gegaan en heeft Ardon een volgend boek geschreven, ‘Ontketen Vernieuwing!’, waarin hij ingaat op de uitdaging om innovatiekracht los te maken in een organisatie. Zijn belangrijkste boodschap: breek met oude veranderroutines.

Waar loopt het vast?

Het gevoel rondjes te blijven draaien zal veel managers bekend voorkomen. “Wanneer je ergens veel energie in steekt en desondanks niet verder komt”, zo beschrijft Ardon het. “Iedere keer weer dezelfde moeizaamheid, dezelfde weerstand van medewer-

kers. Als je dat merkt, kun je beter stoppen met waar je mee bezig bent. Want het gaat steeds meer vastlopen wanneer je op dezelfde voet doorgaat.” Hier liggen ook de grenzen van het klassieke veranderrepertoire en is het moment aangebroken om te onderzoeken of de gewenste verandering niet beter op een andere manier tot stand gebracht kan worden.

Managers zijn zelf vaak debet aan de situatie waar zij over klagen. Ardon geeft een voorbeeld waarin een manager signaleert dat medewerkers onvoldoende proactief zijn en te weinig initiatief nemen, terwijl hij juist zou willen dat medewerkers zich juist meer inzetten voor het veranderproces. “Wanneer leidinggevend dit zien gebeuren, is hun reflex vaak om het gebrek aan initiatief te compenseren. Zij nemen zelf veel initiatief, leggen nog maar eens de *sense of urgency* uit aan medewerkers, geven extra instructies en komen met extra voortgangsrapporten en overlegjes. Allemaal met de beste bedoelingen, maar contraproductief. Het beeld dat de manager degene is die verantwoordelijk is voor het proces, wordt alleen maar versterkt en het resultaat is nog meer afwachtend gedrag.”

3 simpele stappen

De vicieuze cirkel die het gevolg is van het ingesloten en elkaar versterkend gedrag, zorgt voor steeds diepere groeven. Veranderen wordt daarvoor steeds moeilijker en elk initiatief blijft steken op gedrag, houding en cultuur. Het veranderproces levert dan allang geen energie meer op, maar zorgt voor louter frustratie. Klassiek verandermanagement gaat dit niet veranderen. Het harkje van een organogram tekenen gaat nog wel, evenals het maken van plannen en deze uitrollen – tenminste, zolang deze betrekking hebben op tastbare zaken zoals de invoering van een nieuw IT-systeem. Problematisch wordt het als het gaat om de cultuur, het gedrag en de houding die samenhangen met de gewenste verandering. In feite is het realiseren van een doorbraak terug te brengen tot drie heel simpele stappen: erkennen, bespreken en onderhouden.

INTERVIEW

A man with shoulder-length brown hair and a light beard is standing in front of a large window. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue and white vertically striped button-down shirt. He is leaning his right hand on a wooden table. The background shows green foliage outside the window.

“Wanneer leidinggevenden passiviteit zien bij medewerkers, is hun reflex vaak om het gebrek aan initiatief te compenseren”



“We moeten het eigenlijk niet over verandering hebben, maar eerder over social infection”

“Erken dat je het probleem zelf mede in stand houdt en dat het niet functioneel is om alleen de ander te proberen te veranderen zonder je eigen rol daarin mee te nemen”, zo beschrijft Ardon de eerste stap. De tweede stap is om de nieuwe bedoelingen ook duidelijk te bespreken. Eenzijdig uit een ingesloten patroon stappen zorgt voor verwarring en achterdocht. “Beter is het om de ontstane situatie te beschrijven en te vragen of medewerkers deze ook zo herkennen. Dat schept ruimte voor de vraag hoe je het patroon samen kunt doorbreken.” De derde stap is het essentiële onderhoud. Nieuwe patronen ontstaan niet van de ene op de andere dag. Gedrag is bovendien vaak contextafhankelijk. “Vergader dus eens in een andere ruimte of op een andere manier, staand bijvoorbeeld, om het gewenste gedrag te stimuleren.”

Weg met weerstand

Een woord dat snel valt als het gaat om verandermanagement is weerstand. Maar ook dit is een fenomeen dat managers zelf in stand houden wanneer zij onbegrip bespeuren voor hun plannen. Ardon: “Hun natuurlijke reactie is schrap zetten, afstand houden, zenden en het verhaal van A tot Z dichttimmeren. Dit gedrag roept juist precies de weerstand op waar zij bang voor zijn, doordat medewerkers geen ruimte voelen voor hun eigen inbreng. De houding van de medewerkers bevestigt omgekeerd juist weer het beeld dat er weerstand bestaat.”

“Wil je veranderen? Laten we het dan vooral niet meer hebben over weerstand. Dat is typisch een concept dat hoort bij de klassieke manier van veranderen, namelijk het management dat een plan bedenkt en dat van bovenaf gaat invoeren.” Het top-down invoeren van plannen is niet meer van deze tijd. Belangrijker is de zoektocht naar hoe een organisatie innovatief kan zijn. “De uit-

daging ligt dan in hoe je met inspirerend leiderschap een klimaat tot stand brengt waarin mensen innovatief zijn en boven zichzelf uit stijgen.” De rol van de manager verschuift volgens Ardon van brandweerman die alleen maar bezig is met het blussen van brandjes naar iemand die de vlammen juist aanwakkert en daardoor beweging creëert. “Iemand die een visie, droombeeld of aanlokkelijk perspectief deelt en daarmee anderen inspireert.”

Social infection

Een effectieve leider maakt zich niet druk om het creëren van draagvlak en wegnemen van weerstand, maar vraagt wie er zin heeft om met hem of haar een experiment tot leven te brengen. En daarvoor de eerste stappen te zetten. “De mensen waar je dan naar op zoek bent in je organisatie, zijn er altijd. Dat zijn de koplopers. Daar moet je gebruik van maken, want zij kunnen andere medewerkers op hun beurt weer beïnvloeden.” In zijn ideeën valt Ardon hier terug op werk van de organisatiewetenschapper Leandro Herrero, auteur van het boek ‘Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management’.

“Elke organisatie heeft een immuunsysteem tegen verandering opgebouwd, dat ‘lichaamsvreemde initiatieven’ in de kiem smooit. We moeten het daarom eigenlijk niet over verandering hebben, eerder over *social infection*”, meent Ardon. In de meeste teams geldt de ongeschreven regel dat afwijkende ideeën minderheidsstandpunten zijn, die geen kans krijgen. Omdat innovatie vaak ontstaat bij eenlingen of binnen kleine groepjes die tegen de stroom in zwemmen, is deze ongeschreven regel niet bevorderlijk voor vernieuwing.

Ruimte maken voor morgen

Ardon: “Het democratische model is killing voor innovatie.” De oplossing waar sommige organisaties voor kiezen, het beleggen van innovatie in speciale teams buiten de bestaande organisatie, werkt maar deels. Ardon: “Als je niet tegelijkertijd werkt aan een innovatief klimaat in de rest van de organisatie, wordt het alsnog moeilijk om te vernieuwen.”

Het ruimte geven aan medewerkers, loslaten van controle en aanwakkeren van vernieuwingsdrang kan op gespannen voet staan met de dagelijkse operatie, die baat heeft bij gestructureerde processen en doelen. Met andere woorden: welke inspanningen doen we voor vandaag en welke voor morgen? Het zijn prioriteiten die strijden om aandacht en voor managers is het een kunst deze goed te combineren. Ardon hierover: “De ene leidinggevende is daar beter in dan de andere. Het is voor leiders buitengewoon wezenlijk dat zij zichzelf de vraag stellen: wat doe ik waardoor ik – onbedoeld – het innovatieve klimaat op mijn afdeling of in mijn organisatie laat verpieteren en ruimte inperk, waardoor mensen met energie het gevoel krijgen dat er niet naar hen wordt geluisterd?” ●