



BOEK / ARTIKEL — Gepubliceerd: 15 maart, 2011 in [Leiderschap](#)

Directeur:

Hoe verloopt het met het ontwikkeltraject 'Ondernemend en verantwoordelijk'?

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:

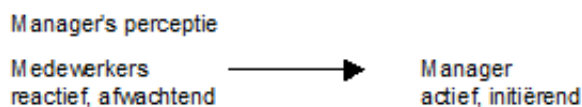
Ja, daar maak ik me ook zorgen over. Neem de afdelingsvergadering. Er werden net zoals altijd weer geen punten ingediend voor de agenda. Ziet er niet erg ondernemend uit. Uiteindelijk waren er alleen punten van mij.

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

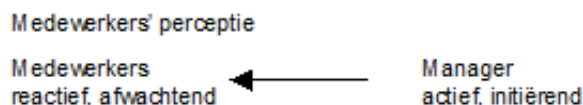
Als veranderingen stagneren

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 en/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:



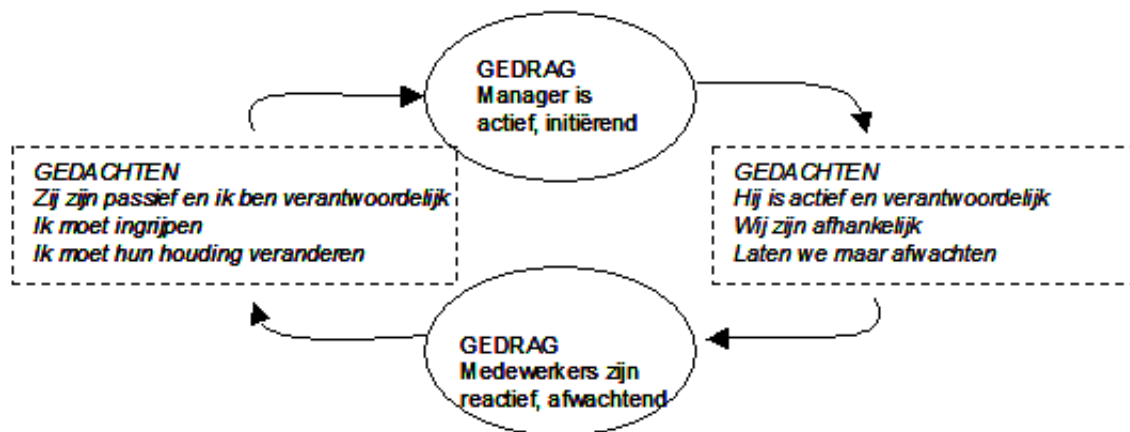
Heel logisch. Met jouw gedrag reageer je op de reactieve medewerkers. Maar je hebt wel het gevoel er hard aan te moeten sleuren en de houding van de medewerkers lijkt niet echt te veranderen. Dat is niet vreemd. Want de medewerkers doen hetzelfde als jij, maar net andersom. Zij zien een overactieve manager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



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. 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.

Onderstaande cirkel komt veel voor in organisaties. Hij wordt in stand gehouden door het 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 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 is het beide 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 ...

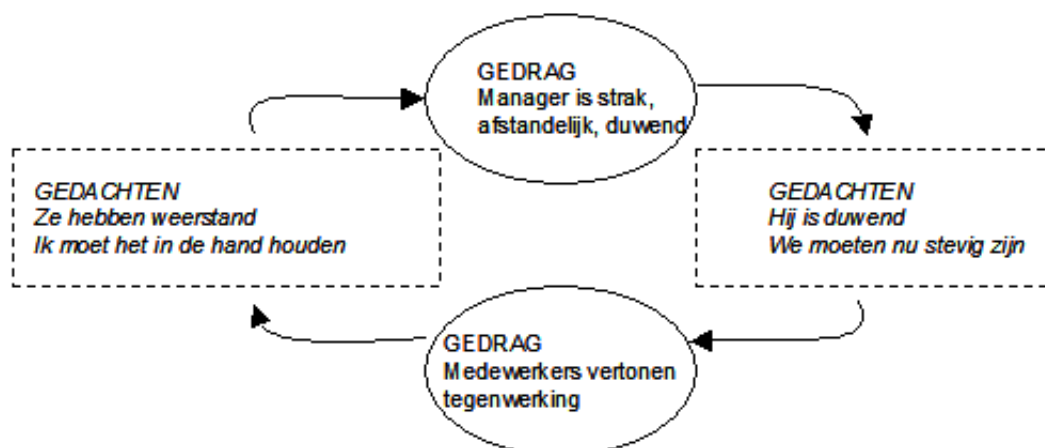
Hoe weet je of je in een vicieuze cirkel bent beland? Daar ben je snel achter. Typische tekenen die wijzen op een circulair probleem:

- 'logische interventies' leiden niet tot logische uitkomsten,
- je stopt er een hoop energie in en de ongewenste verschijnselen nemen niet af (of nemen zelfs toe),
- je hebt een knoop in je buik,
- hetzelfde probleem komt steeds weer terug,
- je hebt het gevoel in cirkeltjes rond te draaien.

Weg met weerstand

Weerstand', 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 vicieuze cirkel.

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 je zelf 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 je bang voor was: weerstand! Mensen zullen op hun hoede zijn, zich verzetten of afhaken. Je zult denken: zie nou wel, ik wist het van tevoren. En er vervolgens een schepje bovenop doen.

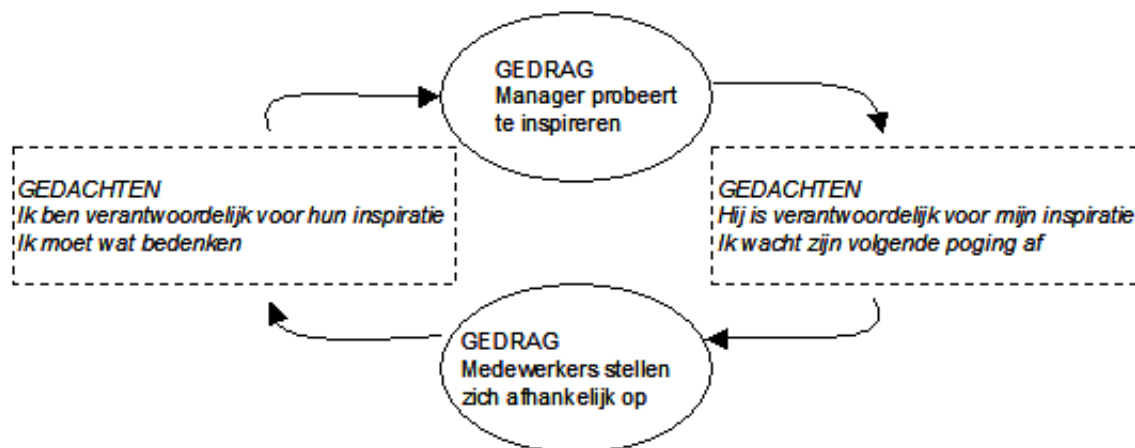


Weerstand als self-fulfilling prophecy. Dit blijkt in praktijk een hardnekkig patroon. Ik beweer niet dat we alle weerstand van anderen zelf creëren. Maar wel dat we er met ons gedrag vaak zelf aan bijdragen.

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 bovenstaande 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. Wat mij betreft gooien we het begrip 'weerstand' voor eens en voor altijd in de prullenbak.

Inspirerend leiderschap: hoe doe je dat?

Nog een voorbeeld van een muizenrad: hoe inspireer ik mijn medewerkers? Deze vraag komt nogal eens langs als het gaat over leiderschap. Leidinggevend 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 van het idee dat ieder verantwoordelijk is voor zijn eigen inspiratie? Maak je 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, gaat het je ook niet lukken andere te inspireren. Als je zelf geïnspireerd bent en met liefde over je vak praat, is de kans groot dat de vonk overslaat.

Je kunt het niet in je eentje veranderen

Stel, 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. 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 minder aan het woord zijn 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 er tegenaan kijken.

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.

Interventie: doorbreek de cirkel!

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.

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 inzit, maar dat je elkaar onbedoeld behoorlijk in de klem houdt.
2. Vraag om herkenning. Zien zij het zelfde 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.

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. Doorbreek de cirkel, dat lukt alleen maar samen!

Arend Ardon is vennoot van [Holland Consulting Group](#) en kerndocent van de Master of Science in Management Consultancy opleiding aan de [RSM Erasmus University](#). Zijn boek [Doorbreek de cirkel!](#) is gebaseerd op het onderzoek, waarop hij in 2009 promoveerde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.



24 Reacties

h.groen — 15 maart, 2011

Ook de aangedragen oplossing leidt niet tot het gewenste resultaat. Op vraag 2 zal veelal het antwoord "nee" volgen. Daarmee sluit de cirkel zich weer.

Het gaat niet om het bedenken van systemen, interventies, breakout meetings etc. Dat is nu juist de pitfall in het hele verhaal, waar de auteur terecht op wijst, maar vervolgens er zelf ook weer in valt.

Het gaat om de integriteit van bestuur en beleid. Daarbij dient duidelijk te worden dat alle medewerkers, van hoog tot laag, het zelfde doel nastreven. Dat er gemeenschappelijke belangen zijn en individuele belangen. En duidelijk wordt hoe die zich

onderling verhouden. Daarover dient openheid en eerlijkheid te zijn.

De manager in kwestie moet zich niet alleen afvragen of hij in een muizenrad zit en hoe hij daaruit kan breken. Hij moet zich ook afvragen of hij wel de juiste persoon is om de organisatie te leiden. Want hoe is de organisatie in de muizenrad terecht gekomen? Waar ging het fout?

Het gaat hier om groepsstructuren en groepsgedrag. Waarom past de ene persoon, los van zijn functie, wel in een groep en de ander niet. Waarom wordt de ene persoon in een groep als leidend gezien en waarom staat de ander onder aan de hiërarchische ladder? Ook al bent U manager, U bent onderdeel van deze dynamiek. Waar een groep mensen samenwerken, ontstaat groepsgedrag en alle effecten die erbij komen.

Probeer U te realiseren wat uw werkelijke positie is in de groep. Ook al bent U manager, als u door de groep laag op de ladder gezet wordt, zult U nooit voor vol worden aangezien en zult U als manager nooit excelleren. De groep zorgt daar wel voor.

Dus bent U wel manager? Staat U bovenaan de ladder of in elk geval als een leidende persoon wordt gezien door de groep? Zo nee en staat U onderaan, dan is het beter om uw eigen positie te heroverwegen. De dynamiek van de groep is vele malen sterker dan uw functionele macht.

Steven de Groot — 15 maart, 2011

Mooi artikel. Deed me denken aan de uitspraak van Weggeman dat medewerkers wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden.

Medewerkers zijn van nature intrinsiek gemotiveerd. Alleen kennen managers veelal onvoldoende de (intrinsieke) arbeidsmotieven van de mensen voor wie ze condities moeten scheppen (= leidng geven aan professionals).

We deden 5 jaar onderzoek naar determinanten voor professionele arbeid en zijn tot de volgende 10 determinanten gekomen:

- kennis
- uitdaging
- leervermogen, -bereidheid en -condities
- taakstelling
- ICT
- intrinsieke arbeidsmotieven
- feedback
- autonomie

Bij het voorliggende sturingsvraagstuk word vooral een appel gedaan op uitdaging, taakstelling, intrinsieke arbeidsmotieven en autonomie. Zowle manager als medewerker hebben hier een verantwoordelijkheid in.

Bv de medewerker moet aangeven wat zijn intr. arbedismotieven zijn, de manager moet daar idealiter werk (taakstelling) bij zoeken. Weerstand zal niet ontstaan zodra men hierover in gesprek gaat.

Succes!

Gr Steven de Groot

<http://www.kultifa.nl>

Wim Stephanus — 15 maart, 2011

Zeer aansprekend artikel. Dat je onderdeel bent van verschillende systemen is onontkoombaar en ook niet erg. De vraag is of je disfunctionele systemen herkent en je eigen bijdrage daaraan onder ogen durft te zien. Als je dat doet ontstaat ook voor anderen de openheid om naar de eigen bijdrage te kijken. Voor managers geldt dat des te meer, vanwege hun

voorbeeldfunctie.

Groet,
Wim Stephanus

Albert Willem Knop — [15 maart, 2011](#)

In de toelichting van het artikel staat: "Leidinggevendens willen hun mensen inspireren en motiveren, maar het komt maar niet van de grond". De eerste vraag is dan: "Is de leidinggevende in staat om te inspireren en te motiveren". Daartoe moet hij de kennis en vaardigheden bezitten en hij moet, en dat is het punt dat H.Groen aanhaalt, ook erkend worden als leider. Die erkenning als leider is voor een deel weer gebaseerd op de perceptie van zijn kennis en vaardigheden als motivator en inspirator. Probleem blijft dat veel managers geselecteerd worden op hele andere kwaliteiten dan die ze nodig hebben om te managen. Gevolg is dat er een verrassend aantal managers niet kunnen managen en dan dus ook voortdurend in de beschreven valkuilen vallen, de oorzaak vooral bij anderen zoeken en op die manier in een spiraal van ellende terecht komen. Het goede nieuws is dat beide partijen soms maar een beetje hoeven te veranderen om die spiraal te doorbreken. Met een paar kleine stapjes van de betrokkenen kan de spiraal omhoog buigen en een team naar onderlinge inspiratie en motivatie brengen, die leidt tot het op een plezierige manier halen van goede resultaten. "Have fun and make money".

Koen Krikke — [15 maart, 2011](#)

Het in het artikel gepresenteerde model heeft de charme van eenvoud, maar zonder waarschuwing kom je makkelijk op een nieuw dwaalspoor mbt de beoogde verandering. In het voorbeeld mis ik bijvoorbeeld de dynamiek tussen de medewerkers, tussen verschillende afdeling (lijn en staf), en met de omgeving. Vaak zijn er eigen specifieke belemmerende omstandigheden. Soms futiele. Als je die weet te vinden, dan kan door een kleine ingreep het innovatie-wiel wel gaan draaien!

Bijvoorbeeld.

Een groep servicemonteurs wilde graag meer plannen. Bij een bepaalde was dat prima mogelijk, maar er moesten wel afspraken voor gemaakt worden bij klanten (site-visits). Ze kregen de adreslijsten en konden daarmee aan de gang, maar er gebeurde maar weinig.

Wat bleek: de servicemonteurs waren nog zo onder de indruk van de mededeling dat de mobiele telefoon alleen bedoeld was om gebeld te worden, dat ze niet konden bedenken dat ze hem voor deze taak mochten gebruiken. Pas toen helder werd dat deze 'les van vroeger' niet meer gold, kon het zelf plannen beginnen.

Kortom: als je een vicieuze cirkel beschrijft, ga dan goed na of de oorzaak-gevolg relaties juist zijn. In mijn ervaring bleek er veel denkwerk nodig te zijn om tot de juiste causale verbanden te komen. Maar de beloning is dat je de hefboom kunt vinden die de stagnatie kan doorbreken.

P Gor — [15 maart, 2011](#)

Reactie van H. Groen is een beetje te kort door de bocht.

Een manager heeft nu eenmaal een bepaalde macht. Hoe nadelig dit ook mag klinken. Deze macht kan én soms moet hij die gebruiken om doelen te realiseren.

Dit betekent ook dat hij deze macht soms moet inzetten om groepen te ontwrichten en op te ruimen.

Zodat hij dan met een nieuwe groep kan starten.

Echter heel veel managers doorzien helaas niet welke groepsstructuur er bestaat en of dit wenselijk is.

Heel veel managers zijn namelijk met hun eigen ik en egocentrisme bezig.

Want oh, oh, oh, "IK, als MANAGER, ben VERANTWOORDELIJK en de Directie rekent me daar op af". "IK wil die BONUS".

Veel, heel veel managers hebben vaak geen idee van wat ze managen.

Immers, veel middenkader en top managers zie je nooit op de werkvloer waarvoor ze wel verantwoordelijk zijn!

Doorbij komt dat fouten maken menselijk is. Helaas willen de managers dit niet zien, zeker niet als het hun eigen fouten betreft. Immers, fouten maken is niet hot én levert zeker geen bonus op.

Maar organisaties en hun werknemers moeten fouten kunnen EN durven te maken. Immers daar leren we van!

Neem het volgende voorbeeld: als je op de A2 bij Hoevelaken een of zelfs enkele keren geflitst bent dan pas je de volgende keer je rijhouding daarop aan!

Als managers constateren dat het niet zo lekker loopt of er niets gebeurt, dan is het verstandig om te zeggen STOP! En gezamenlijk met de medewerkers en afdeling te kijken naar waar het fout ging. Terug te gaan naar dat punt (eigenlijk het punt voordat het fout ging) en opnieuw te starten. Feedback geven maar ook feedback vragen en feedback ontvangen. Dit is niet een proces dat van vandaag op morgen gerealiseerd kan worden. Maar vergt veel, heel veel inspanning, uithouding, durf en doorzettingsvermogen. Zeker voor de IK manager.

Frank Dullens HRM adviseur — 15 maart, 2011

Uiteraard zijn groepsdynamiek en competenties van de manager stevig van invloed wanneer het over weerstand gaat.

Onderstroom en bovenstroom zullen altijd bestaan.

Wat ik mis in het verhaal is de aandacht die, juist vanuit managers, uit zou moeten gaan naar het individuele teamlid. Vanuit welke drives werkt mijn teamlid, waar wordt hij of zij vrolijk van in het werk? Ik ben ervan overtuigd dat, daar waar een manager in staat is de gevoeldige snaar te vinden, én capabel is dat te vertalen naar win-win voor organisatie én medewerker, het met die groepsweerstand wel eens de goede kant (lees prullenbak) op kan gaan.

Aukje Nauta spreekt in dit verband over de waarde van zogenaamde I-deals. Zij doelt hiermee op de kracht van individuele afspraken tussen bijvoorbeeld manager en medewerker. Het kan dan zowel gaan over arbeidsvoorwaardelijke zaken, als over persoonlijke ontwikkeltrajecten. Deze individuele (SMART) afspraken tussen manager en medewerker zie ik als een goede investering om in andere groepssituaties weerstand te reduceren, of beter nog deze anders (productief) te duiden. Mensen in hun energie zijn als regel productiever .

I-deals vraagt, aldus Aukje Nauta, om meer inlevingsvermogen en flexibiliteit van managers. Zij moeten een productief verschil tussen mensen kunnen maken. Dat vraagt om een nieuwe manier van leiderschap. Empathischer. Creatiever.”

Ik zie als voorwaarde voor succesvolle toepassing ook een open cultuur en serieuze aandacht voor de teamsamenstelling. Een cultuur waarin mensen van elkaar weten waar hun kwaliteiten, valkuilen en ontwikkelingswensen én afspraken liggen. Fouten maken mag hierbij en kan productief gemaakt worden door het op te vatten als een collectief leermoment.

Een systeem als bijvoorbeeld Management Drives (MD) kan in dit verband ook prima diensten bewijzen. Het maakt goed inzichtelijk welk drives per teamlid meer of minder dominant aanwezig zijn. Open bespreken van het teamresultaat van de MD is hierbij een prima tool om achter de dynamiek van de groep te komen, deze te delen met elkaar en die tenslotte positief aan te wenden. Een goed samengesteld team werkt niet vanuit weerstand, maar vanuit uit erkenning van ieders individuele bijdrage aan het gemeenschappelijke doel. En dat is win-win!

Ruud Hendriks — 15 maart, 2011

Boeiend artikel. Een aansprekend voorbeeld hoe de blikrichting bepaalt wat je ziet.

Vaak veranderen mensen die de overstap maken van professional naar een managementfunctie – zonder zich ervan bewust te zijn- volledig van perspectief.

Zoals uit het artikel blijkt, speelt druk vanuit de omgeving (in dit geval: de directeur) hierbij een belangrijke rol. Maar ook preconcepties over wat een manager zou moeten zijn of doen, spelen een rol.

Er bestaan veel (onbewuste) vooroordelen binnen organisaties. Vooroordelen over de anderen (“weerstand”), maar ook over de eigen rol en hoe die moet worden ingevuld (“een manager moet altijd het initiatief nemen”). Vooroordelen blokkeren de waarneming. Ze nemen de plaats in van openheid, belangstelling, vragen stellen, met elkaar in contact komen. Wat overblijft is een babylonische spraakverwarring, die alleen maar tot conflicten kan leiden. Daarom is mijn pleidooi: weg met de (voor)oordelen!

Een inspirerende manager is een manager die aanwezig is: zichtbaar, aanspreekbaar, bevraagbaar, maar ook luisterend, erkennend en bevestigend (autoriserend).

Ruud Hendriks

<http://www.springmind.nl>

Joan de Winne — 15 maart, 2011

Interessant artikel en ook interessante commentaren.

Samengevat zou ik durven zeggen dat om succesvol te zijn een manager door zijn medewerkers niet enkel mag gezien worden als de formele chef maar ook als de leidinggevende van het team. Dit kan enkel wanneer de manager de wetmatigheden van het leidinggeven begrijpt en consequent toepast m.a.w. het nastreven van evenwicht tussen de uit te voeren taak, de groep en de individuen die deel uitmaken van de groep en mikt op de relatie eerst. Niet zo moeilijk wanneer men rekening houdt met de groepsdynamica (cfr. Tuckman e.a.) en met het creëren van een motiverende werkomgeving door tegemoet te komen aan de universele noden van ieder mens (cfr: Zelfdeterminatie theorie) vertrekkende vanuit een gemeenschappelijk gedeelde en doorleefde visie (cfr. Steven Covey, Hans van der Loo) . Belangrijk hierbij voor de manager is om de dwarsliggers in de groep te zien als spiegels die hem/haar worden voorgehouden en wijzen op persoonlijke leerpunten. Het gedrag van de dwarsligger kan dan weer gezien worden als een valkuil van een kwaliteit en kan onderwerp zijn van een functioneringsgesprek (cfr. Ofman). Het bewaren van de eigen authenticiteit van de manager (cfr. Tichy), een quasi permanente beschikbaarheid en het geven van gepaste positieve en negatieve feedback gebaseerd op objectief waarneembaar gedrag (Gordon) zijn onmisbare ingrediënten om succesvol te zijn als manager en als team. En om weerstanden te overwinnen bij een transformatieproces ben je als manager een verhalenverteller (cfr. Johanna Kroon) en kan je implementeren door gebruik te maken van de 3 B's (cfr Staut) en het 8 stappenplan van Kotter.

Niet zo moeilijk te verwezenlijken van zodra een manager eindelijk zou willen en kunnen inzien dat één leidinggeven geen bijklus is maar een job op zichzelf en twee bonussen niet alles zijn in het leven (cfr. Barret).

De managerleidinggevende zal die bonus trouwens toch krijgen wanneer hij/zij deze wetmatigheden in de praktijk omzet en dit zal hem/haar ook met veel plezier gegund worden door de medewerkers.

Joan De Winne

<http://www.vision4dynamics.com>

Gerard Hebenaar — 16 maart, 2011

Goed artikel. Openheid en herkenbaarheid blijven de belangrijkste instrumenten. Gedrag is doen, maar met name luisteren en open staan voor de ander. Je kwetsbaar opstellen is nooit een zwaktebod, maar geeft inzicht en hierdoor worden alle partijen sterker.

Gerard Hebenaar

<http://www.adviesgilde.nl>

Jan Kruit — 16 maart, 2011

Wat ik mis in dit artikel is een dosis cynisme en zwartkijkerij. Zoals in veel artikelen (en ook in enkele reacties) overheerst

een bijzonder positief mens- en organisatiebeeld, met ideaaltypische medewerkers die vooral samen willen komen tot een mooi resultaat.

De werkelijkheid heeft volgens mij meer kleuren. Het kan geen kwaad om die ook onder ogen te zien. Stellen deze werknemers zich lijdzaam op vanwege een vicieuze cirkel waar ze in zitten of speelt er meer? Medewerkers zijn niet dom. Een zwartgallige schets daarom. Bewust gechargeerd maar vast ook herkenbaar:

“Werkoverleg. Het zoveelste initiatief van het onzichtbare topmanagement wordt zonder al te veel enthousiasme uitgedragen door een vermoeide manager, ondersteund door een gelikte PowerPoint en een heuse video die verplicht bekeken moet worden. De trend van de maand is ditmaal ‘ondernemerschap bij werknemers’.

Ondernemerschap! Een gotspe. Ondernemen is risico's aangaan, ongebaande paden betreden, fouten maken, achteraf vergiffenis vragen... tenminste, als men in de organisatie voor een totaal nieuw idee überhaupt enige funding en ondersteuning (ICT!) zou kunnen krijgen zonder ellenlange interne procedures te moeten doorlopen. Ha!

Nee, de medewerkers kijken wel lekker uit. Zij beseffen dat ze voor beoordeling en beloning volstrekt afhankelijk zijn van hun manager. Ze weten uit ervaring of ondervinding dat (ondanks alle mooie woorden) het maken van fouten niet wordt gewaardeerd, omdat het negatief uitstraalt op hun manager. Wie wil er in zo'n klimaat nieuw en tegennatuurlijk gedrag gaan vertonen met alle risico's van dien? Kop intrekken, het waait wel over.

De manager weet dat ook wel. Hij beseft dat hij voor zijn resultaat en bonus afhankelijk is van de medewerking van zijn team. Zijn medewerkers kunnen dus door (subtiele) sabotage zijn kop op het hakblok leggen. Van die macht zijn ze zich bewust – hun macht staat recht tegenover zijn functionele macht en is minstens even sterk. Daarom laten ze hem flink werken. Laat hem maar komen, hij wil dit toch zo graag?

Zo ontstaat in de meeste organisaties waar een radicale gedragsverandering wordt gevraagd een spannend spel van geven en nemen. Uiteindelijk komt er een werkbaar evenwicht, waarin de afdeling ervoor zorgt dat de manager enkele positieve resultaten kan melden in ruil voor een niet al te zware beoordeling op de nieuwe gedragscriteria.

De medewerkers bezigen de juiste nieuwe taal en maken de correcte bewegingen als dat nodig is, bij een audit bijvoorbeeld. Witte voetjes worden gehaald, toegezegde gunsten verleend en oude rekeningen vereffend. Uiteindelijk is er een collectieve 'ja zeggen en nee doen'-situatie ontstaan. Iedereen weet dat (behalve misschien het topmanagement, waar alleen klinkende resultaten worden getoond) maar niemand spreekt het uit. Op naar het volgende initiatief!”

Joan De Winne — 16 maart, 2011

@ Jan Kruit

Goed dat U met uw commentaar ook aangeeft dat werken met mensen inderdaad niet altijd van een leien dakje verloopt. Maar je kan er wel wat aan doen zoals ik in mijn vorige commentaar reeds heb aangegeven. Als je als managerleidinggevende succesvol wilt zijn, mik dan eerst op de relatie met je medewerkers. Ik heb meer dan dertig jaar leiding geven achter de rug. In het begin zoals de meeste met vallen en opstaan. Tot wanneer het duidelijk werd dat een andere aanpak zich opdrong want meer van hetzelfde geeft steeds weer hetzelfde resultaat. En aangezien het ondoenbaar is de ander te veranderen, zoals u zelf ook wel zult weten, zit er niets anders op dan aan zelfreflectie te doen en het mechanisme achter successen en mislukkingen te achterhalen. Daarom durven we nu beweren dat er wetmatigheden zijn die men zich eigen kan maken (als de wil ervoor aanwezig is uiteraard) want verandering begint, tot grote frustratie misschien, altijd met jezelf.

Ik kan U met een gerust gemoed verzekeren dat inzicht hebben in deze wetmatigheden en er vaardig op een authentieke manier mee leren omgaan wel degelijk werkt.

En oh ja, iets wat ik vergeten te vermelden was in mijn vorige commentaar is het toepassen van Colin Powell's regel: "Talk your walk, walk your talk and walk with them". En 'them' slaat hier op de medewerkers.

Je kan dit als manager ook in je bureau hangen. Hij/zij mag dan echter niet vergeten dat je er ook kan op aangesproken worden. Misschien is het dit wat managers afschrikt en ze er daarna verwonderd over zijn dat uw 'zwartgallig' verhaal mogelijks eerder regel dan uitzondering is.

Vriendelijke groeten,

Joan De Winne

Bart Dijkstra — 17 maart, 2011

Het verschil tussen stilstaan en vooruitgang.

Onlangs heeft een grote organisatie een reorganisatie ingezet en wilde met een MTO weten wat de medewerkers daar nu van vinden.

Omdat de reorganisatie een belangrijk onderwerp in de gehouden MTO was, hebben wij met behulp van een presentatie de MTO-resultaten met betrekking tot de reorganisatie geanalyseerd.

Met redenen hebben wij aangegeven, dat volgens ons de aanpak van de reorganisatie zèlf niet goed was.

De directie gaf na afloop het volgende commentaar: Weinig inspirerend en niets nieuws.

Nu gaat het in dit artikel niet om de vraag wie nu gelijk heeft. Het gaat er in dit artikel om, dat als je iets meldt, dat een ander niet welgevallig is, het commentaar is zoals aangegeven.

Dit verhaal staat niet op zich. In Nederland en daarbuiten is het schering en inslag, dat als iemand iets meldt wat niet in het eigen straatje past, het weinig inspirerend en niets nieuws is.

Hoe komt dat nu?

Zijn wij zo angstig voor de eigen positie, dat wij geen andere mening willen horen?

Willen wij vasthouden aan de zekerheid van het bekende, ook al is het bekende voor ons niet goed, niet acceptabel?

Vaak denk ik hierbij aan de chemie, die ik ooit beoefende.

Door licht van een bepaalde golflengte door atomen heen te schieten, komt een elektron in een hoger energieniveau en straalt bij terugval een bepaalde kleur licht uit.

Als dat licht een hogere of lagere golflengte heeft verlaat dat licht het atoom zonder dat er iets gebeurt.

Volgens mij lijken wij in dat opzicht enorm veel op atomen.

Past de opmerking niet, dan verlaat het ons lichaam zonder dat er iets gebeurt. Ons commentaar is dan weinig inspirerend en niets nieuws.

Uit onderzoeken blijken, dat 90% van de consumenten niet geloven wat bedrijven beloven en 20% van de werknemers staat niet volledig achter het bedrijf waar zij werken. Toch blijven wij doen wat wij altijd deden. Waarom?

Wij blijven ons concentreren op het bekende, ook al is het bekende zoals in de zinnen hierboven aangegeven.

Veiligheid door te doen zoals wij altijd deden is kennelijk te verkiezen.

Wij hebben ook een heel circus opgebouwd om die veiligheid in stand te houden. Structuren, procedures en vaak ook verzonnen "harde feiten" zijn perfecte middelen om onszelf niet kritisch in de ogen te zien.

Vluchten in "Het is mijn werk" of "Zo gaat dat bij ons nu eenmaal" of "Wir haben es nicht gewusst" zijn laatste redmiddelen.

Dat alles is jammer. Wij zijn daardoor onze eigen barrière voor echte vooruitgang. Een bekend gezegde is ook: “Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg”.

Wij moeten echt in gesprek komen met elkaar en begrijpen, wat de ander beweegt, wat de ander dwars zit. Als wij dat weten en ons daar op richten, zijn structuren hulpmiddelen en geen doelen voor eigen veiligheid.

Een nieuwe crisis is onvermijdbaar als wij blijven doen wat wij altijd deden.

Bart Dijkstra

B. van Gils — [17 maart, 2011](#)

Aansprekend artikel, alhoewel het (zoals in meerdere reacties al is aangegeven) de werkelijkheid naar mijn mening wel erg eenvoudig weergeeft. Het heeft iig. wel een boeiende discussie als gevolg!

@ P Gor: Naar mijn weten ligt Hoevelaken nog steeds aan de A1 (en niet de A2) :-)

Eric Buining — [18 maart, 2011](#)

Veranderingen hebben altijd te maken met weerstand bij mensen, maar het gaat er niet zozeer om dit te herkennen alswel hiermee goed om te gaan. En daar mis ik een duidelijke methodologie voor in dit artikel.

Mensen en organisaties hebben negen niveau's van weerstand die een voor een doorbroken moeten worden voordat een verandering werkelijk blijvend doorgevoerd kan en zal worden. Deze negen niveau's van weerstand komen uit de Theory of Constraints en zijn:

- 1) Overeenstemming krijgen over het feit dat er een probleem is
- 2) Overeenstemming krijgen over de werkelijke problemen
- 3) Overeenstemming krijgen over het feit dat het probleem binnen management control ligt
- 4) Overeenstemming krijgen over de criteria voor een goede oplossing
- 5) Overeenstemming krijgen over de voorgestelde oplossingen
- 6) Overeenstemming krijgen over alle obstakels en mogelijke oplossingen ervoor
- 7) Overeenstemming krijgen over de negatieve effecten van de voorgestelde oplossingen
- 8) Overeenstemming krijgen over de implementatietaken
- 9) Overeenstemming krijgen over het implementatieplan

Deze niveau's moeten een voor een doorlopen worden om succesvolle veranderingen door te kunnen voeren. De basis van de methodologie is een oorzaak-gevolg relatie schema op basis van de TOC Logische Denkprocessen. Mbv deze methodologieen wordt het duidelijk wat de werkelijke oorzaken zijn van de vele problemen binnen organisaties.

Het gaat er dus om op systeem niveau de werkelijke oorzaken aan te pakken en niet op het silo niveau van de afdeling.

Tevens hebben veranderingen te maken met vier dimensies, welke zijn:

- 1) de plus punten van de voorgestelde verandering (de pot met goud)
- 2) de negatieve punten van de voorgestelde verandering (de injectienaald)
- 3) de plus punten van niet veranderen (de zeemeermin)
- 4) de negatieve punten van niet veranderen (de krokodil)

Met deze vier dimensies moet dus ten alle tijden rekening mee worden gehouden, want anders is het volstrekt onduidelijk waarom er weerstand is.

De Theory of Constraints biedt een duidelijke methodologie om met veranderingen om te (kunnen) gaan.

Arend Ardon — [19 maart, 2011](#)

Aan allen die al reageerden op mijn artikel: zeer bedankt voor de interessante gedachtewisseling. Ik pik er zo eens een paar punten uit.

Werkt het nou altijd met het bespreken van die cirkel? Mijn ervaring is dat het behoorlijk effectief is als het moeizaam verloopt. Onze neiging is behoorlijk te kijken naar het gedrag dat de ander (de manager of juist de medewerker, de directie, het personeel, etc) zou moeten veranderen en zijn minder geneigd te kijken hoe het gedrag van die ander samenhangt met dat van ons. Maar het is natuurlijk geen pil voor alle kwalen. Als je positie als manager heel zwak is (H. Groen) door alles wat er al (of niet) gebeurd is, kom je er hiermee ook niet altijd uit.

En is het niet een te wat positief mensbeeld (Jan Kruit)? Ja, natuurlijk is er ook cynisme. We moeten het niet mooier maken dan het is. Er zijn mensen met wie je moeilijk verder komt. Anderzijds kan dit ook gemakkelijk een 'self fulfilling prophecy' worden: als je zo naar de mensen kijkt, gedraag je je naar jouw beeld en roep je cynisme op. Dat deel ligt in ieder geval binnen de invloed van de manager.

Ik lees een paar goede suggesties om het beter te laten werken, zoals het belang van authentieke gesprekken (het moet geen truc worden!). En om het geen truc te laten zijn, zul je bereid moeten zijn tot reflectie op je eigen beelden/aannames en gedrag. Verder lees ik pleidooien om het in een bredere context te zien (het is niet alleen het gedrag van de manager dat de medewerker beïnvloed), om ook andere dynamieken te bekijken (bijv tussen medewerkers en managers onderling) en om aandacht aan de individuele medewerker te besteden. Mooi ook hoe relaties naar andere auteurs en bronnen worden gelegd.

Dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk uit mijn boek. Met de overige hoofdstukken erbij, ontstaat ook al een breder perspectief (o.a. wat zijn onze dominante aannames over verandering die onbewust onze keuzes beïnvloeden, welk gedrag gaan we onbewust vertonen als het spannend wordt en hoe maken we onbewust ongemakkelijke informatie onbespreekbaar.)

Ik hoop vurig dat dit gesprek nog een tijdje doorloopt; het biedt interessante inzichten!

Arend Ardon

Managers blokkeren verandering | nieuworganiseren.nu — [21 maart, 2011](#)

[...] Artikel van Ardon op managementsite.nl [...]

Peter Fekkes — [21 maart, 2011](#)

Artikelen over dit onderwerp zijn altijd leuk omdat ze weer tot discussie en nadenken leiden. In essentie worden hier de alom bekende modellen van Situationeel Leidinggeven & Roos van Leary uitgewerkt op een veranderproces. Vooral een open deur dus, maar dat mag de lol niet drukken.

Wat me het meest opvalt in zowel het artikel als in een aantal reacties is de drang om veranderprocessen in een model te vangen en zo beheersbaar te maken. Ik denk dat je daarmee op het verkeerde pad zit. Heb ik net een blogje over geschreven, voor de liefhebber:

<http://nancuna.bloggertje.nl/note/22553/cultuurverandering-to-manage-or-not-to.html>

Peter Fekkes.

Ton van Amelsfort — [31 maart, 2011](#)

De vicieuze cirkels uit de voorbeelden laten zich maar één kant op lezen (rechtsom) en niet ook linksom. Daarmee verliest de cirkel aan kracht. Zodra beide kanten op een logisch verhaal ontstaat zijn eenduidige interventies te vinden.

Het blijft bijzonder dat in de volksmond gesproken wordt over het doorbreken van de vicieuze cirkels. Mijn eigen ervaring met een archetype uit de wereld van systeemdenken ("De Misleiding van de Vicieuze Cirkel") leert dat het geen zin heeft een vicieuze cirkel te doorbreken. Als het al kan is er vaak sprake van een samenspel van meerdere cirkels. Zeg maar negatieve spiralen die de resultaten telkens naar het putje sturen. Een effectieve oplossing is om op zoek te gaan naar de positieve spiraal zodat de beweging omhoog wordt gevonden. In die positieve spiraal is een effectieve interventie te vinden. Feitelijk is er bij een hinderlijke vicieuze cirkel sprake van het archetype "succes krijgt wie succes" heeft" (en het spreekwoordelijke "kind van de rekening") Om verandering in de situatie te brengen is gedisciplineerde en consequente inzet van een interventie nodig. Door te vroeg stoppen met de interventie vervalt men toch weer in het oude gedrag (de oorspronkelijke karrensporen).

Ton van Amelsfort

<http://www.allesleukgeregeld.nl>

Babette Hoogendoorn — [5 april, 2011](#)

De inhoud van het artikel is correct, maar waarom zo gecompliceerd. Als je mensen wil inspireren, luister dan naar ze. Als je een team wil motiveren zorg dan dat ze betrokken worden en zich verantwoordelijk gaan voelen voor hun eigen aandeel. Wil je ze laten (mee)bewegen in een veranderingstraject ga samen een bewegingsactiviteit doen in het kader van verbinden. Zorg vervolgens dat je duidelijk communiceert en afspraken nakomt zodat het vertrouwen toeneemt en je gezamenlijk naar een doel toewerkt. Evalueren en elkaar durven aanspreken als het nodig is.

Kijk lekker naar jezelf - Leiderschap - ManagementSite.nl — [11 april, 2011](#)

[...] Hoe managers onbewust verandering blokkeren [...]

A.J. Ardon — [16 april, 2011](#)

Kenmerkend aan de vicieuze cirkels is dat je ze SAMEN in stand houdt. De oplossing kan van de manager komen, maar ook van de medewerker. Die kan het immers ook bespreekbaar maken en zijn of haar eigen rol in de taaie situatie erkennen. De belangrijkste doorbraak is het inzicht hoe je zelf bijdraagt aan de situatie. En je blind staren op wat de ander zou moeten veranderen is daarentegen de beste manier om het vast te zetten. Daarover gaat mijn recente column op deze site: <http://www.managementsite.nl/17241/leiderschap/kijk-lekker-jezelf.html>.

Arend Ardon

Vicieuze cirkels in het handelen van managers - Verandermanagement - ManagementSite.nl — [10 mei, 2011](#)

[...] Hoe managers onbewust verandering blokkeren [...]

't Zit vast, wat nu? - Verandermanagement - ManagementSite.nl — [20 september, 2011](#)

[...] De beschreven aannames fungeren als self-fulfilling prophecies. Als je ervan uitgaat dat het initiatief steeds van het management moet komen, worden mensen afwachtend en krijg je vanzelf gelijk. En als je erop rekent dat mensen weerstand vertonen, zul je je erop wapenen en komt je verwachting uit. En als je medewerkers steeds in de gaten probeert te houden, zal daar ook steeds meer aanleiding toe zijn (zie ook het artikel Hoe managers onbewust verandering blokkeren). [...]