

# Hoe krijg ik de oude garde mee in veranderingen?



**Ir. Karin Mastenbroek** is partner bij SpartnerS organisatieadvies en werkt inmiddels bijna 25 jaar met ondernemers en directeuren aan het succes van hun bedrijf. Na een opleiding Technische Bedrijfskunde combineerde ze haar interesse in techniek met haar fascinatie voor mensen in organisaties door in industriële bedrijven te werken aan organisatie-inrichting, leiderschaps- en teamcoaching. Kernthema's in haar aanpak zijn nieuw organiseren, progressiegericht leidinggeven en waarderend veranderen.



**Paul van Enkevort (Msc)** werkt negen jaar als organisatieadviseur. In de 28 jaar daarvoor heeft hij bij verschillende organisaties in de personeels- en grootzakelijke dienstverlening leidinggevende functies gehad. Door opleidingen in de biochemie, strategische marketing en bedrijfskunde altijd een brede systematische kijk op zaken uitdagingen aangegaan. Met de diepe overtuiging dat organisaties beter functioneren als de mensen op alle mogelijke manieren er thuishoren, altijd op zoek naar wat de interacties tussen mensen drijft. Inmiddels doet hij dat bijna zes jaar als partner van SpartnerS organisatieadvies.

# Organisatie- verandering in de praktijk: beweging creëren vanuit begrip voor overtuigingen

*Karin Mastenbroek en Paul van Enckevort*

# 15

The times they are a-changin'. Dat Bob Dylan in de jaren zestig al zong dat de tijden veranderen bewijst dat verandering van alle tijden is. Een verandering die wij in déze tijd zien is de stille revolutie van een nieuwe leiderschapsstijl binnen de maakindustrie in Nederland. De oude directeur-eigenaar, tussen de 55 en 70 jaar, is bezig met afscheid nemen en draagt het bedrijf over aan een volgende generatie. De nieuwe directeur is vaak tussen de 30 en 45 jaar, soms een opvolgende dochter of zoon in een familiebedrijf, met andere opvattingen over leiderschap. Hoe gaat deze nieuwe leidinggevende de organisatie veranderen?

Als organisatieadviseurs worden wij veel betrokken bij de wisseling van leiderschap op de hoogste positie in productiebedrijven. De archetypische directeur-eigenaar oude stijl was meestal

een man met een sterke persoonlijkheid en vaak ook veel kennis van het product en het productieproces. Daardoor ook alle touwtjes strak in handen houdend: de meeste beslissingen liepen via hem.

Soms was er een goed functionerend managementteam met mensen die de inhoudelijke bevoegdheid deelden of goed waren in het uitvoeren van de opdrachten van de directeur. De tent werd centraal geleid.

De nieuwe directeur-eigenaren vullen op een andere manier hun functie in. Ze worstelen onder andere met de druk van het centrale besturingsmodel en een managementteam dat niet echt stuurt. Ze wensen een groep mensen om zich heen die meedenkt, samen oplossingen aandraagt en daarbij het grotere doel wil dienen. Dat verwachten ze niet alleen van het managementteam maar van iedereen in de organisatie, ook bijvoorbeeld van de medewerkers in de productie.

In ons werkterrein van de maakindustrie werken veel praktisch opgeleide mensen met een technische achtergrond. Deze vakmensen kunnen hun werk met relatief weinig communicatie uitvoeren en hebben vaak ook een technisch inhoudelijke manier van afstemmen, er worden weinig woorden vuil gemaakt aan gedrag, werkrelatie, gevoelens en emoties. Daarnaast staat er veel vast in productiebedrijven: het productieproces met vaste machines heeft een vaste routing met vast afgebakende specialisaties, waardoor veranderingen relatief moeilijker zijn.

Steeds vaker zien wij daar dus jonge leiders die democratischer, mensgerichter, bottom-up en samen sturend willen leidinggeven en de organisatie waar ze instappen willen veranderen. Dat kun je als directeur wel willen, maar de mensen in je bedrijf zijn iets anders gewend. Hoe

krijg je dan de medewerkers in de organisatie mee in een nieuwe manier van samenwerken? In het artikel beschrijven we een aantal zienswijzen die kunnen helpen om een organisatie in beweging te krijgen én lichten we een paar praktische interventies toe vanuit onze praktijkervaring. Daarbij focussen we ons op de invloed van overtuigingen. Maar eerst gaan we nog wat dieper in op de achtergronden van de omschreven stille revolutie zoals wij die ervaren bij een groot deel van onze klanten.

### Managementparadigma's

De revolutie in managementstijl is te verklaren door de geschiedenis van managementparadigma's zoals bijvoorbeeld Frederic Laloux die duidt in zijn boek *Reinventing Organizations*. Laloux omschrijft vijf wereldbeelden met de daarbij horende organisatie modellen. Deze zijn in de loop van de tijd, sinds het ontstaan van de eerste organisaties, na elkaar geëvolueerd, maar de verschillende paradigma's zijn ook in de huidige tijd nog allemaal terug te vinden in organisaties. De paradigma's en bijbehorende organisatie modellen hebben de namen rood (impulsief), amber (traditioneel), oranje (prestatiegericht), groen (pluralistisch) en cyaan (evolutionair), waarbij cyaan een relatief nieuw model is. In Tabel 1 worden kort de kenmerken weergegeven. Geen enkel bedrijf heeft alleen de kenmerken van één organisatie model maar er is wel vaak één of twee dominante modellen aan te wijzen.

### Verandering van paradigma

De vorige generatie ondernemers en directeuren in het industriële mkb

**Tabel 1** De huidige vier dominante organisatiemodellen

Organisatiemodel	Kenmerken
Rood (impulsief)	Verdeling van arbeid, verticale gezagsstructuur
Amber (traditioneel)	Herhaalde processen, stabiel organogram
Oranje (prestatiegericht)	Innovatie, verantwoordelijkheid, meritocratie
Groen (pluralistisch)	Empowerment, waardengedreven cultuur, stakeholderswaarde
Cyaan (evolutionair)	Zelfsturing, heelheid (jezelf kunnen zijn), evolutief doel

Gebaseerd op Frederic Laloux, *Reinventing organizations*, 2015

waren in de meeste gevallen mannen die een soort vaderfiguur waren: aan de ene kant bepaalden ze directief wat er moest gebeuren en aan de andere kant hadden ze een grote mate van zorg voor hun werknemers. Als het bedrijf groeide werden afdelingen gecreëerd en leidinggevenden aangesteld. In termen van Laloux: organisaties met kenmerken van het rode (impulsieve) en amberkleurige (traditionele) wereldbeeld. Voor werknemers betekende dat: als je maar deed wat er van je gevraagd werd had je een baan voor het leven en was je plaats in de groep verzekerd. Als je privé in de problemen kwam werd je door de directeur zelf geholpen waardoor de loyaliteit naar de sterke leider enorm groot was. Ja, hij kon natuurlijk boos worden of nogal directief zijn, maar als het eropaan kwam kon je altijd bij hem terecht. Alleen ál te kritische medewerkers die hun mening ook hardop ventileerden pasten uiteinde-

lijk niet in het bedrijf en werden dus niet opgenomen in de ‘familie’. Maar als je er eenmaal bij hoorde moest je het wel heel erg bont maken voordat je aangesproken werd. Ontslagen werd bijna niemand.

Op deze manier ontstond er een cultuur van loyaliteit aan én tegelijkertijd een zekere mate van angst voor de directeur. Elkaar helpen bij problemen, warmte en veiligheid. En tegelijkertijd doen wat er van je gevraagd wordt en je niet kritisch uitspreken als je een andere mening hebt.

In de loop van de jaren kwamen bij deze bedrijven in posities onder de directeur managers te werken, die tijdens hun opleiding geleerd hadden vanuit het maakbaarheidsprincipe naar een organisatie te kijken. Dit is kenmerkend voor het oranje wereldbeeld van Laloux, dat nu op deze manier ook de mkb-

productiebedrijven in sloop. Bij het oranje organisatiemodel staat prestatiegerichtheid centraal. Efficiency, doelstellingen, jaarlijkse budgetten, bonussen, allemaal termen die ook doordrongen tot de productievloer. Hiermee kregen mensen die zelf geen praktische achtergrond hadden meer te zeggen over de uitvoerenden. Zij gingen van alles verwachten, terwijl ze niet het overzicht op basis van kennis hadden. Deze managers waren ook individualistischer ingesteld en namen sneller weer afscheid van het bedrijf. Dit bracht op de werkvloer een gevoel van wantrouwen tegen leidinggevendenden met zich mee want 'leidinggevendenden zijn mensen die niet goed begrijpen wat er in de productie gebeurt en hun eigenbelang hoger aanslaan dan het groepsbelang'.

Dan nu naar de nieuwe jonge directeurs in mkb-productiebedrijven. Onze ervaring is dat zij vaker dan voorheen gekenmerkt worden door de opvatting dat iedereen even belangrijk is, dat elke stem gehoord moet worden: herkenbaar in het groene (pluralistische) of cyane (evolutieve) wereldbeeld van Laloux. Zij zien graag dat iedereen in het bedrijf plezier heeft in het werk en betrokken is bij het bedrijf. Daarnaast willen ze niet de sterke leider zijn die alles bepaalt, omdat ze aan de ene kant niet die eenzame positie willen en aan de andere kant ervan overtuigd zijn dat anderen in het bedrijf ook verantwoordelijkheid aan kunnen en het soms beter kunnen weten dan zij zelf. Ze willen dus ook graag dat de medewerkers meer verantwoordelijkheid op zich nemen: zelf problemen oplossen, beslissingen nemen en verder vooruitkijken

dan de komende weken.

De nieuwe directeur verwoordt dit vaak als volgt: 'Hoe krijg ik de oude garde mee in veranderingen?' Met oude garde wordt een groep werknemers bedoeld die al lang bij het bedrijf werkt, veel kennis en ervaring heeft en dus erg waardevol is voor het bedrijf. Tegelijkertijd heeft de leidinggevende het beeld dat deze groep niet wil of niet kan veranderen.

Als we door de bril van managementparadigma's van Laloux kijken wordt de uitdaging die de nieuwe directeurs hebben scherper. Zij krijgen te maken met een bedrijf met kenmerken van andere wereldbeelden. De medewerkers verwachten daadkracht van een directeur én persoonlijke betrokkenheid. De nieuwe directeur wil juist ruimte geven aan de tussenlaag van managers in de organisatie, dus de persoonlijke relatie met veel medewerkers is een stuk minder sterk. Daarbovenop zijn de medewerkers in productie gewend aan managers die het bedrijf instapten met kenmerken van het prestatiegerichte oranje wereldbeeld, die ze wantrouwen op hun kennis en intenties. Hierdoor hebben ze vaak ook wantrouwen ten aanzien van de intenties van de nieuwe directeur. De nieuwe directeur wil graag dat mensen hun mening geven en meer verantwoordelijkheid gaan nemen en is oprecht verbaasd dat medewerkers juist meer sturing willen, meer persoonlijk contact én twijfelen aan zijn of haar betrouwbaarheid, intenties en capaciteiten.

### De uitdaging

Hoe kunnen we als organisatie-adviseur nu deze organisaties helpen om stappen

te zetten? Het werk van Edgar Schein (1985) over organisatiecultuur geeft richting aan de manier van denken over verandering van gedrag in organisaties. Schein beschrijft in zijn model drie lagen van een organisatiecultuur:

- De zichtbare elementen van cultuur (zoals omgangsvormen, inrichting, organisatiestructuur, beloningssystematiek)
- De uitgedragen waarden in een organisatie (bijvoorbeeld omschreven in kernwaarden)
- De basisveronderstellingen van de individuen (overtuigingen in het bewustzijn en onderbewustzijn)

Een directeur kan natuurlijk de zichtbare elementen van de cultuur gaan aanpassen aan de eigen overtuigingen en de kernwaarden opnieuw gaan vaststellen. Maar de meest diepgaande verandering wordt bereikt als er meer begrip komt voor elkaars basisveronderstellingen, omdat van daaruit de ruimte ontstaat om in beweging te komen. Daar ligt de echte uitdaging.

Schein heeft zelf uitgebreid geschreven over basisveronderstellingen. Een interessante verdieping hierop vormt het werk van Jonathan Haidt, dat nog duidelijker maakt waarom overtuigingen aan de ene kant zo bepalend zijn en aan de andere kant zo moeilijk te veranderen.

*De moeilijkheid bij overtuigingen is dat er al snel gedacht wordt in goed en fout*

### Verschillen in morele intuïtie

Als mensen elkaar niet begrijpen kan dat komen doordat ze uitgaan van verschillende waarden. Deze waarden zijn soms expliciet, vaker zijn ze onbewust aanwezig. Jonathan Haidt schrijft in zijn boek *Het rechtvaardigheidsgevoel* dat mensen reageren vanuit automatismen, door hem ‘morele intuïtie’ genoemd. Ze vormen hun mening op basis van deze morele intuïtie, de ratio wordt achteraf gebruikt om een mening te verklaren. Intuïties komen eerst, redeneringen volgen. En dat is meteen de uitdaging voor een leidinggevende: inhoud, ratio en logische redeneringen verklaren vaak niet waarom iemand iets wel of niet wil, of iemand voor- of tegenstander is van een verandering. Mensen weten vaak zelf niet eens wat hun eigen morele intuïtie is en welke overtuigingen daaraan ten grondslag liggen.

Haidt beschrijft zes verschillende grondslagen van moraliteit, gebaseerd op onderzoek in de sociologie, antropologie en psychologie, zie Tabel 2. Mensen vormen onbewust meningen op basis van deze grondslagen, die gevormd zijn door ervaringen en groepen waar iemand onderdeel van is. De werkervaring die oudgedienden in een organisatie samen opgedaan hebben onder de oude directieve directeur heeft bijgedragen aan een gedeelde moraliteit die paste bij de oude situatie.

In de oude manier van leidinggeven waren zorgzaamheid, loyaliteit, autoriteit en gehoorzaamheid waarschijnlijk belangrijke impliciete waarden. De nieuwe directeur brengt een andere moraliteit

met zich mee, omdat hij in een andere tijd is opgegroeid en andere ervaringen heeft opgedaan. De jonge directeuren waar wij mee werken denken en handelen vaak vanuit een moraliteit waarbij meer nadruk ligt op individuele vrijheid, zelfbeschikking en gelijkwaardigheid in de hiërarchie.

Deze verschillen in morele intuïtie leiden ertoe dat het moeilijk is elkaar te begrijpen. Dat die morele intuïtie vaak onbewust is maakt het nog lastiger. Voor ieder is de eigen mening dan zo ontzettend vanzelfsprekend dat het moeilijk is de ander te begrijpen. ‘Het werk wordt

toch zoveel leuker als je ook mag meebeslissen? Waarom willen ze dat dan niet?’

## De praktijk

De vraag is nu natuurlijk welke interventies gedaan kunnen worden om de verbinding tussen medewerkers en het nieuwe leiderschap te laten ontstaan. Ook hier focussen we op interventies die te maken hebben met overtuigingen. Wij pleiten er overigens voor om daarbij naar het geheel te kijken. Het probleem zit niet bij één groep, maar in het samenspel van de verschillende groepen met al hun verschillende overtuigingen.

**Tabel 2** De zes grondslagen van moraliteit

	Zorgzaamheid/ schade	Eerlijkheid/ bedrog	Loyaliteit/ verraad	Autoriteit/ subversie	Heiligheid/ ontaarding	Vrijheid/ onderdrukkung
<b>Uitdaging</b>	Beschermen van en zorgen voor zwakkeren	Vruchten plukken van partnerschap	Samenhangende coalities vormen	Gunstige relaties vormen binnen hiërarchie	Vervuiling vermijden	Dominante individuen in de groep onder controle houden
<b>Triggers</b>	Lijden en nood	Valsspelen, samenwerking, bedrog	De groep uitdagen of bedreigen	Signalen van dominantie en onderwerping	Taboe-ideeën	Kleineren en anderen beperken
<b>Emoties</b>	Mededogen	Boosheid, dankbaarheid, schuld	Groepstrots, woede over verraders	Respect, angst	Afschuw	Boosheid over onderdrukkung
<b>Deugden</b>	Zorgzaamheid, vriendelijkheid	Eerlijkheid, rechtvaardigheid, betrouwbaarheid	Loyaliteit, zelfopoffering	Gehoorzaamheid, eerbied	Matigheid, zuiverheid, puurheid	Vrijheid en zelfbeschikking, bescherming van slachtoffers

Gebaseerd op Jonathan Haidt, Het rechtvaardigheidsgevoel, 2021

De moeilijkheid bij overtuigingen is dat er al snel gedacht wordt in goed en fout: mijn overtuigingen zijn goed, die van jou zijn fout. Door op deze manier te denken en te praten gaan mensen juist meer vastzitten in eigen denkbeelden. De kunst is om niet in goed en fout te praten maar om te ‘ontschuldigen’. Door het gedrag van de ander niet te veroordelen, maar door een logische verklaring te vinden waarom ‘het gaat zoals het gaat’, ontstaat er minder noodzaak tot het verdedigen van de eigen positie en daar dus aan vast te houden. Er ontstaat bewegingsruimte in de eigen overtuigingen. Bovendien wordt de ander minder snel gezien als iemand die weerstand heeft tegen verandering, of juist als iemand die het denkt beter te weten. Veel van de interventies die we doen zijn bedoeld om bewustzijn en begrip te laten ontstaan. Bewustzijn over en het vinden van logische verklaringen voor ‘hoe het gaat zoals het gaat’ kan op verschillende manieren. Wij kijken graag naar de volgende:

- De invloed van het verleden
- Patronen in relaties
- Verschillen en overeenkomsten in overtuigingen

### De invloed van het verleden

Door te kijken naar de grotere context waarin een bedrijf opereert en de ontwikkelingen die een organisatie heeft doorgemaakt is er een logische verklaring te vinden voor de huidige situatie. Bijvoorbeeld in een bedrijf dat altijd in een stabiele markt geopereerd heeft maar de laatste jaren door nieuwe technologische ontwikkelingen pas gedwongen wordt om te veranderen is het logisch dat medewerkers die er al lang

*“De meest diepgaande verandering wordt bereikt als er meer begrip komt voor elkaars basisveronderstellingen, omdat van daaruit de ruimte ontstaat om in beweging te komen. Daar ligt de echte uitdaging.”*

werken (de oude garde) niet gewend zijn aan veranderingen. Dat maakt voor hen veranderen een grotere uitdaging. Dus het is ook logisch dat ze niet zo snel in beweging komen als de nieuwe directeur zou willen, het wil niet zeggen dat ze niet willen veranderen.

Ook de wens van de nieuwe directeur om anders leiding te geven kun je vaak ontschuldigen vanuit de ontwikkelingen die het bedrijf doormaakt. De vorige directeur heeft veel succes gehad met een directieve manier van leidinggeven. Nu de complexiteit is toegenomen door bijvoorbeeld groei, veranderingen in de markt of techniek, is het logisch dat deze manier van leidinggeven een te grote last legt bij de huidige directeur en moet er dus wel ingezet worden op het delen van verantwoordelijkheden. Dus het is ook logisch dat de nieuwe directeur niet meer alle beslissingen (alleen) gaat nemen, wat niet wil zeggen dat hij niet capabel is om het bedrijf te leiden.



Een goed werkend én eenvoudig instrument om de invloed van het verleden te gaan zien is gezamenlijk terugkijken op de ontwikkelingen die mensen meegeemaakt hebben in een bedrijf. Trek een streep op de muur, geef mensen post-it's en vraag ze belangrijke momenten op die post-it's te schrijven en op het juiste moment op de tijdlijn plakken. Dan gaat het om zowel hoogte- als dieptepunten, zowel technische ontwikkelingen als gebeurtenissen met betrekking tot mensen, gebeurtenissen met klanten of leveranciers. Alles waarvan ze zelf vinden dat het een belangrijk moment was.

Er ontstaat een gevoel van verbinding door terug te kijken op de ups en downs die mensen samen beleefd hebben. Er ontstaat begrip bij nieuwe medewerkers voor de opvattingen van de oudere garde. De historie geeft veel informatie over het doen en laten binnen een organisatie en is geregeld een verklaring van gewoon geworden gedrag. Samen verklaringen vinden voor 'waarom gaat het nu zoals het gaat' werkt uitstekend om beschuldigingen van opzettelijk ongewenst gedrag te voorkomen. Daarnaast geeft het ruimte om eigen overtuigingen over het bedrijf en anderen aan te passen.

### Patronen in relaties

Overtuigingen over elkaar komen tot uiting in hoe mensen zich ten opzichte van elkaar gedragen. De interacties tussen individuen en groepen noemen we relaties. Daarbij ontstaan patronen in gedrag, gevormd door herhaalde en onbewuste actie-reactie. Dit kunnen patronen zijn die bijdragen aan een relatie die zich positief ontwikkelt, maar in het geval van

een verschil in belangrijke overtuigingen ontstaan er vaak negatieve patronen. Over hoe relaties en patronen ontstaan, zich ontwikkelen en hoe deze veranderd kunnen worden is door meerdere auteurs geschreven (Ardon, 2011; Schaveling & Bryan, 2015; De Jong, 2021).

Een nieuwe leidinggevende stapt in een team waar patronen ontstaan zijn onder invloed van de vorige leidinggevende. Die patronen zijn zo vanzelfsprekend dat ze ook doorgaan nadat de oude leidinggevende het bedrijf verlaten heeft. Bijvoorbeeld: de oude directieve directeur bevond zich ook wel eens in een situatie waar er niet meteen een oplossing was voor problemen. Op de vraag aan het managementteam of zij een oplossing hadden kwam niet direct een antwoord omdat ze er nog nooit over nagedacht hadden. De directeur had daardoor het gevoel toch zelf iets te moeten bedenken en zelf de beslissing te moeten nemen. Waardoor hij bevestigd werd in zijn idee dat hij alleen zelf de antwoorden had op de uitdagingen voor het bedrijf. Waardoor hij nog eerder zelf beslissingen ging nemen en het managementteam nog meer gewend raakte aan een uitvoerende rol. Zo raakte dit patroon steeds dieper ingesleten.

De nieuwe leidinggevende komt in dit team en probeert ze meer te betrekken bij beslissingen. Ook nu komt er weinig terug van het team waardoor er frustratie ontstaat én de overtuiging dat zijn of haar team misschien niet voldoende capaciteiten heeft. Voordat hij of zij het weet ontstaat hetzelfde patroon van een directeur die (gedwongen) alle beslissin-

gen neemt en een team dat vooral uitvoerend werkt.

De nieuwe directeur kan dit patroon beïnvloeden door het aan het licht te brengen. Dat is vaak ook een rol die wij als extern organisatieadviseur op ons nemen. Door te benoemen welk patroon er in een team speelt op het moment dat het zich voordoet en dit met hen samen te onderzoeken, ontstaat er een mogelijkheid om eruit te stappen. Ingesleten overtuigingen over de eigen rol en de rol van de leidinggevende worden expliciet, op een manier die ook weer ontschuldigend werkt: het is logisch dat dit patroon ontstaan is, dat komt niet door de ander, maar door de onbedoelde en tot nu toe onbewuste invloed die we op elkaar hebben.

### Verschillen en overeenkomsten in overtuigingen

Kennis van hoe overtuigingen werken en tot stand komen helpt in het ontschuldigen van situaties. Beseffen dat mensen zich vaak niet bewust zijn van hun overtuigingen en waarom ze vinden wat ze vinden voorkomt dat gedrag verklaard wordt vanuit slechte intenties.

Voor zowel de nieuwe leidinggevende als voor de medewerkers is het van belang om het gesprek aan te gaan over overtui-

gingen, denkbeelden en drijfveren. Stap uit de inhoud en praat over wat voor jou belangrijk is en waarom. Ook al maak je niet alles bewust wat onbewust is, iedere stap die leidt tot meer bewustzijn helpt.

Een manier om dit te doen is het bespreken van de gewenste leiderschapsstijl. In een bedrijf is er ook een managementlaag die een grote invloed heeft op de manier van werken. Vaak is de leiderschapsstijl impliciet en doen managers naar eer en geweten hun best. Maar op basis van welke principes wordt er leidinggegeven in een bedrijf? Het model van Laloux kan helpen om een gesprek op gang te brengen over overtuigingen ten aanzien van mensbeeld, leidinggeven en organisatie-inrichting. Vervolgens kunnen de gekozen principes en het daarbij behorende gedrag een plek krijgen in leiderschapstrainingen en -coaching.

Het beschrijven van kernwaarden, zoals Edgar Schein helder maakt in zijn model voor organisatiecultuur, geeft ook richting aan overtuigingen. Deze gezamenlijk bepalen kan op verschillende manieren, in familiebedrijven zetten we ook hier wel eens de tijdlijn in waarbij we de eigenaren de historie te laten vertellen, van alle voorgaande generaties tot nu. De medewerkers vullen de tijdlijn aan door te benoemen wat die periode kenmerkte en welke leiderschapsstijl ervaren werd. Daarbij laten we nadrukkelijk alle gekke, bijzondere en bepalende momenten uitvergrooten. Doordat het team samen de belangrijkste zaken eruit haalt, ontstaat een gedragen beeld van welke kernwaarden vanuit de geschiedenis aanwezig zijn

*Stap uit de inhoud en praat over wat voor jou belangrijk is en waarom*

in de organisatie. Waarna vervolgens een gesprek gevoerd kan worden over de gewenste kernwaarden voor de toekomst.

### De volgende stap

Beweging krijgen in de ontwikkeling van het bedrijf, mét inzet van alle medewerkers, inclusief de groep die er al jaren werkt, is te allen tijde maatwerk. Als je met mensen werkt weet je nooit vooraf hoe het proces gaat lopen. Laat de complexiteit van overtuigingen je niet weerhouden om er mee aan de slag te gaan maar laat je ook niet verleiden om alles compleet in kaart te willen brengen, doorgronden en overzien. Natuurlijk kun je als organisatieadviseur proberen om alle oorzaken en gevolgen in samenhang in kaart te brengen, waarbij het ook nog om veel meer gaat dan gaat dan alleen overtuigingen. Maar in de praktijk zijn wij fan van je richten op de volgende stap samen met de opdrachtgever, in plaats van een grootse blauwdruk neer te leggen. Daarin herkennen we de gedachten van Edgar Schein over het vak van organisatieadviseur, zo mooi beschreven door Anthony Buono (2023). Hij schrijft over Schein:

‘Looking back at his work, perhaps his main contribution to the consulting field is the way in which his own thinking has evolved over the years, based on the increasing complexity and systemic nature of organizational challenges and the resultant difficulty of diagnosis. [...] he pushes us to a deeper realization of the need to be humble in the face of such complexity. The idea of learning how to learn is central here. Only then can we be truly caring and committed to helping,

*“Intuïties komen eerst, redeneringen volgen”*

influenced by a genuine curiosity of what the client is experiencing. [...] Paradoxically, a key takeaway is the power of not telling people what to do, working with them to allow them to realize appropriate next steps on their own. Only then can we be truly helpful to others, as the client thinks of the next adaptive move rather than trying to follow consultant-based prescriptions. As we engage in such behaviors, as Ed’s work continually reminds us, we become more humble, and when our humility increases we are better prepared to uncover the insight and wisdom that support our ability to be truly helpful to those we are working with.’

Kortom: samen met de klant overtuigingen ontdekken en deze op een ontschuldigende manier verkennen. Met het nederige besef dat wij daar ook zitten met onze overtuigingen, hen helpen om een volwassen relatie na te streven vanuit de houding: ‘jij bent oké, ik ben oké’. Zodat er ruimte ontstaat om de volgende stap te bedenken en zetten. Mooier kan ons vak niet worden.

**Literatuur**

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel! - Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Buono, A.F. (2023). A humble giant: reframing the management consulting challenge. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2023 Vol. 59 (2).
- Haidt, J. (2021). *Het rechtvaardigheidsgevoel - Waarom wij niet allemaal hetzelfde denken over politiek en moraal*. Utrecht: Ten Have.
- Jong, J. de (2021). *Competente mensen, incompetent teams - Handboek voor het interveniëren met impact in samenwerking*. Amsterdam: Boom.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Tiel: Lannoo.
- Schaveling, J. & Bryan, B. (2015). *Systeemdenken voor managers - Wijs omgaan met onze organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.