

“Ineens viel het kwartje...”

Interview/tekst: Rafael Barnhard, Utrecht

Vormgeving: Petra Dekker, Amsterdam

*...die verandering ben ik
zelf.”*

Arthur



“Waar we met Strukton Civiel Projecten naartoe willen, is de reputatie van ‘meest innovatieve en mensgerichte civieltechnische dienstverlener van Nederland’. Dat vraagt een grotere effectiviteit, meer ‘samen’ iets neerzetten en een veilige werkomgeving. Al jaren proberen we de drempels te slechten die onze mooie plannen in de weg staan. We kennen die bedreigingen allemaal: de reactieve teams, het niet nakomen van afspraken, de hoge werkdruk, het brandjes blussen. Hoe dat te doorbreken?! Toen was daar ineens die Buunderkampsessie van 7/8 januari 2010!”

Op de volgende pagina’s blikken Arthur en Anja terug om die belangrijke leerervaringen opnieuw op te roepen. Frits Wilmsen ontwikkelde het schema op pagina 114. Kortom: De Buunderkamp Revisited, oftewel:

VERANDEREN DOE JE ZÓ!

Waar willen we naartoe?

Arthur: Tijdens de Buunderkampsessie hebben we samen (projectmanagers, afdelingshoofden en directie) onze ambitie uitgesproken. Die is: in 2012 een reputatie hebben van de meest innovatieve en mensgerichte civieltechnische dienstverlener van Nederland. Daarvoor is nodig, vinden we, een veilige werkomgeving, grotere effectiviteit en meer 'samen' iets neerzetten. En een organisatie die continu leert en steeds slimme oplossingen aandraagt, passend bij de innovatieve projecten.

Anja: Die ambitie stelt niet alleen eisen op het inhoudelijke vlak, maar vooral ook op het gebied van samenwerking, de cultuur bij Strukton. Belangrijk is een goede en open manier van omgaan met elkaar. Je kunt pas tot optimale resultaten komen als je je samenwerking verdiept, elkaar vertrouwen geeft en duidelijkheid biedt. Je elkaar durft uit te dagen en durft teleur te stellen. Zo benut je elkaars potentieel.

Arthur: Zo ver zijn we nog niet.

Waar willen we vanaf?

Anja: Tijdens de Buunderkampsessie zijn de problemen benoemd waartegen mensen in hun werk aanlopen en waardoor die verandering niet goed tot stand komt. Zo konden we een lijst met verbeterpunten opstellen: het te laat - want achteraf - reageren van teams, de werkdruk die je soms boven het hoofd groeit, de niet-nagekomen afspraken, het overnemen van problemen,

Arthur: “Je komt op een functie-niveau waar de ander niet snel zal zeggen dat je iets fout doet. Alsof het niet hoort. Niet zijn business is om jou aan te spreken. De ander zal het wel weten. Maar ik kan nog steeds fouten maken. En als men mij er niet op aanspreekt, blijf ik op dat niveau doorgaan, zal ik niet leren en zullen de fouten blijven voortduren. Ik heb behoefte aan openheid”.

door druk de kantjes eraf lopen, het brandjes blussen....

Arthur: Allemaal waren we het over deze punten eens. Ook wilden en willen we allemaal bijdragen om ze aan te pakken en ons bedrijf verder te helpen. Maar hoe? We vechten er al langer tegen. Dat maakte ook duidelijk dat we niet moeten doorgaan op oude paden.

Vaak doen we het omgekeerde

Anja: De dingen 'waar we vanaf willen' kun je herleiden tot een bekend patroon in ons menselijke gedrag. Dat is dus niet puur Strukton, maar dat geldt eigenlijk voor iedereen. Dat patroon is dat we vaak het omgekeerde doen, van wat we zouden moeten doen om ons doel te bereiken.

Dit lijken we te vermijden:

- Elkaar aanspreken en feedback geven
- Onthullen van eigen gevoel
- Grenzen aangeven
- (Zelf)reflectie en tijd nemen
- 'Gedoe'

Omdat we last hebben van gedragsregels:

- Ik moet controle houden
- Ik moet harmonie bewaren
- Ik moet sterk zijn
- Ik moet fouten kunnen uitleggen anders kom ik en komt het resultaat in gevaar

In plaats van te doen wat we moeten doen, lijken we te vluchten in:

- Inhoudelijk gerichte relatie (niet bespreken wat het met je doet)
- Zaken vaag houden/ontlopen
- Vooronderstellen; 'je weet het toch...'

Wat hebben we nodig om te veranderen?

- Verdieping samenwerking
- Vertrouwen in onszelf en anderen
- Durven uitdagen en teleurstellen

Wat moeten we daarvoor in essentie leren?

- Creativiteit: onafhankelijk denken, verbeeldingskracht
- Dialoog aangaan waarbij je voorbij gedrag kijkt en werk maakt van beleving

Dan moeten we ons richten op:

- Ontwikkelen van aanwezige kracht
- Leiderschap en zelforganiserend vermogen
- Eigen initiatieven

Dan gaan we hiernaartoe:

- Verbinding
- Duidelijkheid
- Tot elkaar doordringen: Impact en invloed

.....De reputatie van 'meest innovatieve en mensgerichte civieltechnische dienstverlener van Nederland'

Je zou zeggen dat we zo hard bezig zijn om vervelende dingen te vermijden, of juist om geluk vast te houden, dat het een averechts effect heeft. Om met een voorbeeld van dat laatste te beginnen: het geluk van een jongetje in de draaimolen op de kermis. Zo bezig met het vasthouden van zijn geluk, dat hij continu zijn moeder vanuit zijn stoeltje toeschreeuwt 'ik mag straks weer hè, straks weer hè'. En dat rondje na rondje. Het ventje heeft geen oog voor het moment (het geluk) maar is continu in angst om het geluk te verliezen.

In ons werk spelen vergelijkbare angsten. Iedereen wil bijvoorbeeld een prettige werksfeer, het zorgt ervoor dat je je voelt opgenomen in



het team. Maar als we onenigheid hebben met Piet in het project, stappen we niet op hem af, maar ontlopen hem liever. We besluiten het nog wel een maandje uit te

houden en onze verwijten in te slikken. Het gevolg is dat je zo krampachtig bezig bent met het vermijden van discussies, ontmoetingen en verbinding, dat je er uiteindelijk alleen voor staat. Iets wat je eigenlijk wilde vermijden. Of neem, nog een voorbeeld, onze houding naar Agnes, onze baas met wie we graag samenwerken. Zo graag zelfs, dat we een extra klus voor haar erbij doen, maar eigenlijk dan al weten dat we er de tijd niet voor hebben. Even later moet je haar toch teleurstellen. En je doel van handelen heeft een omgekeerd effect: je wilt helpen en waardering oogsten, maar je kunt de afspraak niet nakomen en je moet Agnes teleurstellen. Ze zal je waarschijnlijk ook niet meer vragen. Het tegenovergestelde van onze goede intenties! Dit soort mechanismen belemmeren ons, zonder dat we er erg in hebben.

Waarom gebeurt dat, wat houdt ons tegen?

Anja: Dat zijn onze meest basale gevoelens, onze overtuigingen die ons zeggen dat we de controle moeten behouden, de harmonie moeten bewaren, sterk zijn en fouten kunnen uitleggen. De basis van die houding ligt in diep gewortelde gedragsregels. We hebben in onze eerste levensjaren geleerd dat een afwijzing door onze moeder of vader ('nee, niet doen, nee, mag niet!') een gevaar was (even kort en simpel 'de angst om verlaten te worden'), en dat je ze daarom uit de weg gaat. Zo werden we bang

om te falen, nee-te zeggen en conflicten op te roepen; omdat ze teruggrijpen op een extentiële angst om afgewezen te worden, of ons zo te voelen. Liever zullen we niet op Piet afstappen, al stoort zijn gedrag ons. We laten het liever een paar maanden doorsudderen. En liever spelen we mooi weer naar Agnes. Maar ondertussen stapelen de nieuwe problemen zich hierdoor op.

Veranderen vereist de moed om patronen te doorbreken

Anja: Nodig is het doorbreken van onze gedragspatronen. Die omslag zit niet in de ander, maar in onszelf. We moeten ons zelf veranderen zodat we bewuster omgaan met ons oerangsten voor afwijzing, falen en conflicten waarmee we door onze opvoeding zijn behept. Bedenken dat ze ooit van waarde waren, maar nu aan een ´update´ toe zijn: welke (goede) regels wil ik behouden, welke kan ik beter loslaten. Het bijzondere is, dat je daarmee ook je eigen sterkten beter naar voren brengt. Door het overwinnen van je angst, Piet wel aan te spreken.

Het als kind aangeleerde afleren: dat is een klus!

Anja: Ja, maar wat je hebt aangeleerd, kun je ook afleren. Als we terugkeren naar onze echte waarden, kunnen we vandaar uit dingen opnieuw bekijken en anders aanpakken. Veel van de problemen waarover we het nu hebben, hebben met je eigen belemmering te maken, en het vasthouden daaraan. Als je dat nu eens los zou

kunnen laten, zou dat je een geweldige vrijheid en kracht geven. Zelf zeggenschap hebben. We noemen dat *empowerment*: het besef dat de verandering ´in´ je zit. Dat geeft kracht en energie.

Arthur: Voor mij was dat het kwartje dat viel: de keuze ligt bij mij, dus kan ik er zelf wat aan doen.

Veranderen heeft ook met je kader te maken.

Arthur: Je krijg wel eens inhoudelijke zaken op je bordje, waarvan je denkt: dit kan ik niet accepteren. In de zin van niet goed genoeg, te veel risico's of te duur. Dat gevoel is een drijfveer om zaken te veranderen, en over de belemmering heen te stappen. Te denken in een ander kader, of nee, te beseffen dat er een ander, beter kader is, is in zo ´n situatie de aanjager. Zo van: deze situatie (dit kader) accepteer ik niet, er moet een andere oplossing (ander kader) zijn. Probeer dat zelf maar eens uit als je een lastige vraag moet beantwoorden: ga je ervan uit dat het toch niet lukt, of ga je aan de slag met het idee dat er wel een oplossing is?

Wat is de rol van de leiders en volgers?

Anja: Leiders creëren leiders.

Arthur: Een van onze oud-directeuren had als motto: ´als jij het beter kan dan ik, dan ben jij degene die morgen op mijn plaats zit´. Daarmee daagde hij ons, jonge mensen, uit om met slimme ideeën te komen die de boel ten goede

zouden veranderen. Dat wilden we wel, en we gingen er vol vuur tegenaan. Tegelijk leer je dan ook, dat je in staat moet zijn om bepaalde capaciteiten aan te leren, die je brengen naar de positie die je wilt bereiken. Zo lang je er nog niet klaar voor bent, heb je gewoon nog wat te leren. Goed voor jezelf en goed voor het bedrijf.

Anja: Het is lastig om als leidinggevende de mix te vinden tussen ingrijpen en loslaten. Te veel sturing maakt mensen reactief; ze haalt verantwoordelijkheid en dus initiatief en motivatie weg. Maar zonder medestanders – de volgers van jouw idee - kom je ook niet ver. Het gaat om inspireren. Vertel je verhaal en wees, betrokken, nieuwsgierig naar de ander.

Arthur: “Ik weet nu: als ik niks doe, blijft het zo. Maar als ik loskom van m’n belemmering, als ik wel ingrijp, kan ik op bepaalde momenten voor het bedrijf positieve invloed uitoefenen. Dat inzicht gun ik iedereen.”

Arthur: Mijn ideaal wordt beschreven in De Vijfde Disipline van Peter Senge. Vanuit een gedeelde visie werken, samen zo sterk gefocust op een gezamenlijke doelstelling dat externe sturing overbodig is geworden. Werken vanuit intrinsieke motivatie.

De toekomst

Arthur: De ontwikkeling van ons bedrijf is niet los te zien van de verbeteringen die mensen zagen ten opzichte van hun huidige situatie. Hun drijfveer om dingen slimmer te willen doen. Het is dankzij die drijfveren dat wij zijn gegroeid van een kleine speler, tot een bedrijf in de bouw-top 5. Niet dat het alles zegt, maar het zegt wel veel. Met andere woorden: op sommige momenten kun je echt wat betekenen voor jezelf en het bedrijf. Door op het juiste moment ja of juist nee te zeggen en ervoor te gaan. Ik zie een nieuwe bouwwereld ontstaan waar behoefte is aan mensen die dat oppakken. Ik heb een hoop geleerd van mensen om mij heen. Nu hoop ik, dat ik mijn geleerde lessen ook kan doorgeven aan de leiders van morgen. Het inzicht dat je wat kunt betekenen, simpelweg door zelf te veranderen. En de verantwoordelijk niet bij de ander, maar bij jezelf te leggen.

Anja: Concreet naar vandaag betekent die kennis: stap op degene af, met wie je het conflict hebt. Geef het aan als de grens is bereikt. Wees niet bang om te zeggen wat je denkt en voelt. Die duidelijkheid helpt jou en het bedrijf veel verder. Als je dat moeite kost, stel je dan de vraag: Wat merk ik aan mezelf? Wil ik iets vermijden? Hoe kan ik het zeggen op een manier die de relatie niet schaadt of zelfs verbetert? Ik moet denken aan de successtrategie van the Southwest Airlines. ‘Maak van elk conflict een kans om de

relatie te verbeteren'. Als je over je belemmering kunt heenstappen, ontstaat nieuwe kracht en energie. Je zult merken dat je 'dichtbij' elkaar komt en voelt dat je echt wat kunt veranderen. Dus: verdiep en vertrouw, durf uit te dagen en teleur te stellen.

Arthur: Het kan!

Anja: Yes, we can!

En de man op de achtergrond lijkt het daar helemaal mee eens te zijn.

Anja: "Iemand zei eens: 'Wij mensen zijn zelf de bron van onze ellende, en dat is maar goed ook. Want als een ander de bron van jouw ellende was, was je je hele leven de sigaar.' Dus wees er maar blij mee. Je kunt iets veranderen ... door zelf te veranderen".

Leestips van Anja:

Synchroniciteit van Joseph Jaworski.

'Een van de mooiste boeken over leiderschap die ik tot nu gelezen heb. Jaworski laat aan de hand van zijn eigen ervaringen zien dat door een fundamentele verandering van focus een geheel nieuwe manier van leidinggeven kan ontstaan. Een vorm van leiderschap die niet gericht is op het verwezenlijken van persoonlijke macht maar die het geheel dient en echt werkt'.

Verslaafd aan liefde, De weg naar zelfacceptatie en geluk in relaties van Jan Geurtz.

'Misschien niet zo'n beste titel, maar het boek raakt wel een kern. Het beschrijft hoe wij mensen ons altijd maar afhankelijk maken van waardering van anderen, uit angst om afgewezen te worden. Daardoor laten we een (groot) stuk van onszelf – zeg maar : je ware ik – niet zien, en raken we steeds verder verstrikt in onze afhankelijkheid om het de ander naar z'n zin te maken. Een boek met een



Bhoedistische inslag, daar moet je van houden of even aan wennen'.

Leestip van Arthur:

The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization van Peter Senge.

'Senge beschrijft vijf disciplines die nodig zijn voor verandering en verbetering, waaronder persoonlijk meesterschap en systeemdenken. Met dat laatste doelt Senge op (1) het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg, en (2) het zien van processen van verandering in plaats van momentopnames. Terugkoppeling staat centraal om in beeld te krijgen hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen. Dat is leren: een lerende organisatie is alleen te bereiken met lerende medewerkers'.