

Bevindingen van een studiereis naar de VS

Hoe gesprekken bijdragen aan organisatieverandering

Als groep van vijf Nederlandse en Belgische adviseurs en onderzoekers maakten we een studiereis naar de Verenigde Staten. Samen met een Amerikaanse vakgenoot onderzochten we hoe alledaagse gesprekken in organisaties bijdragen aan verandering. Deze reportage laat zien wat we geleerd hebben.

Marloes de Jong & Suzanne Verdonshot

In ons werk als adviseur en onderzoeker merken we dagelijks hoe één gesprek kan leiden tot een nieuwe vraag, een inzicht, een ander perspectief of een enthousiasmerend plan. Dat kan gaan om een kort telefoontje, een 1-op-1 gesprek van een uur of een ochtendlange teamvergadering. In al deze vormen van onderhoud ontstaat gelegenheid om kennis uit te wisselen, nieuwe betekenis te geven aan gebeurtenissen of een plan te maken voor een volgende stap.

Als je verandering teweeg wilt brengen, zijn het dan ook meestal niet de vooraf opgestelde doelen of plannen van aanpak die tot succes leiden. Persoonlijke verhalen en betekenisvolle gesprekken maken het verschil (zie ook Bushe & Marshak, 2016; Groysberg & Slind, 2012). Via de dialoog - de verhalen en gesprekken tussen mensen, de interacties die daaruit voortkomen - organiseert een organisatie zichzelf eigenlijk elke dag opnieuw, om zich te verhouden tot de veranderingen die zich binnen en buiten de omgeving voordoen (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016).

We spraken hierover met Nancy Dixon, die als onderzoeker en adviseur in de Verenigde Staten werkzaam is. We werden steeds nieuwsgieriger hoe het vormgeven van die 'gesprekken ten behoeve van verandering' werkt. We wilden graag leren van mensen in een andere context en besloten een studiereis voor onszelf te organiseren. Onze onderzoeksvraag luidde: hoe kunnen gesprekken bijdragen aan verandering in organisaties?

De aanpak

Waar zijn we geweest en wie hebben we ontmoet? Via ons netwerk spoorden we mensen in de Verenigde Staten op voor wie dit thema interessant genoeg was

voor een verdiepend gesprek. Deze pragmatische aanpak leidde tot een serie werkbezoeken en interviews in New York (NY) en Austin (TX). In totaal hebben we negen bezoeken afgelegd aan acht organisaties en universiteiten. We ontmoetten professionals uit verschillende contexten, zoals medewerkers van een financiële instelling, softwareontwikkelaars en onderzoekers. We spraken 26 mensen live en vijf anderen via een video conference. Tabel 1 laat zien welke methodes we tijdens de werkbezoeken gebruikten. Tabel 2 geeft een overzicht van alle organisaties die we hebben bezocht en welke aanpak we hebben gebruikt.

Een analyse van alle gesprekken, interviews en rondleidingen leidde tot drie inzichten. Ten eerste leerden we dat gesprekken ertoe doen als je verandering wilt bevorderen. Ten tweede ontdekten we zes functies die gesprekken kunnen hebben, in relatie tot verandering. Ten derde zagen we dat het mogelijk is om bewust ruimte voor dit soort gesprekken te maken, door te spelen met de grens tussen formele en informele settings.



Bereidwilligheid en nieuwsgierigheid

We ontdekten dat er veel belangstelling bestaat voor de werking van gesprekken die helpen verandering teweeg te brengen in organisaties. Dit werd ons allereerst duidelijk doordat er zoveel mensen waren die tijd wilden maken om hierover met ons in gesprek te gaan. Voorafgaand aan onze studiereis, bij het maken van alle afspraken, ontmoetten we veel bereidwilligheid en nieuwsgierigheid. Daarnaast merkten we dat het onderwerp leeft, omdat er binnen ons netwerk onderzoek gedaan wordt naar dit onderwerp: zo ontmoetten we bij Columbia University onderzoekers die zich hebben toegelegd op onderzoek naar de elementen die conversaties krachtig maken. Bovendien lasen we de sterke belangstelling af aan het feit dat we mensen ontmoetten die de ambitie hebben zelf beter te worden in het begeleiden van gesprekken die tot verandering leiden. In Austin bijvoorbeeld spraken we met een groep kennismanagers die werken bij verschillende organisaties en regelmatig hun ervaringen met elkaar delen. Wat hen bezighoudt, is hoe je ruimte kunt maken voor informele gesprekken en hoe gesprekken kunnen helpen bij een volgende stap in de ontwikkeling van individu en organisatie.

Zes functies van gesprekken

Zoals gezegd, bij aanvang van ons onderzoek verstonden wij onder 'gesprek' een onderhoud tussen twee of meer personen, met een grote variatie aan vormen. Dankzij ons onderzoek spoorden we informatie op over de functie die een gesprek met de potentie om bij te dragen aan verandering kan hebben. We definiëren er zes.

Coördinatie

Een duidelijke en realistische verdeling van taken kan helpen om te starten met de verandering. Het helpt de betrokkenen om gefocust te blijven en verantwoordelijkheid te nemen voor hun deel.

Voorbeeld: stand-up meetings & retrospectives

Bij Gust, een startup die werkt met een agile aanpak van softwareontwikkeling, starten de ontwikkelaars de dag met een 'stand-up meeting': een korte samenkomst waarbij iedereen staand (en dus niet zittend!) vertelt wat hij of zij van plan is die dag te gaan doen. Elke twee weken is er een 'retrospective' om het werk dat tot dan toe is gedaan te evalueren.

Motivatatie

Een gesprek kan helpen om erachter te komen wat jij of de ander zo belangrijk vindt aan de verandering. Het opsporen van die persoonlijke motivaties en belangen, vormt een bron van energie en commitment voor het veranderproces.

Voorbeeld: één vraag kan genoeg zijn om persoonlijke betrokkenheid te delen

Bij aanvang van onze bijeenkomst met de kennismanagers in Austin vroegen we hen: 'Wat betekenen gesprekken voor jou?' Elk van de aanwezigen deelde een persoonlijk verhaal. Het enthousiasmeerde de groep en bracht focus aan: ieder wist nu nog scherper wat

Tabel 1. Methodes die we hebben gebruikt tijdens de werkbezoeken

Methode	Beschrijving
Focus group	Gestructureerd gesprek in een groep. Alle aanwezigen delen hun ervaring met betrekking tot een bepaalde vraag.
Reflectief gesprek	Open conversatie waarin de vragen die opkomen in het moment zelf centraal staan en waarin we onze nieuwsgierigheid volgen.
Diepte-interview	Gesprek met één persoon waarin we beginnen met enkele vooraf opgestelde vragen die gelegenheid bieden om door te vragen en dieper in te gaan op onderwerpen.
Rondleiding	De gastheer of gastvrouw leidt ons rond op de werkplek. Dit kan gaan om het bekijken van het gebouw en de werkplekken, maar ook om het bijwonen van bijeenkomsten in de rol van observator.

voor hem of haar aantrekkelijk was in het gesprek van deze avond.

Verbinding

In veranderprocessen is het cruciaal dat je je verbonden voelt met anderen met wie je samen naar hetzelfde doel of toekomstbeeld werkt. Gesprekken kunnen helpen om die verbinding te laten ontstaan.

Voorbeeld: 'Hubs' om in te werken

Lange tijd werkten veel medewerkers van de financiële instelling - verspreid over het hele land - vanuit huis. Ze kwamen erachter dat die manier van werken weliswaar bijdroeg aan de flexibiliteit en efficiency, maar schadelijk bleek voor het gevoel van verbinding en – uiteindelijk – de resultaten. De instelling is nu overgegaan op een beperkt aantal kantoren, 'hubs', waar de medewerkers werken. 'Betere resultaten bereiken', zo vertelt onze contactpersoon, 'vereist dat mensen elkaar ontmoeten en in gesprek kunnen.'

Betekenis geven

Om samen te kunnen veranderen, is het nodig om betekenis te geven aan wat er gebeurt. Het gaat dan om zowel het betekenis geven aan de grotere richting waar je met elkaar naartoe wilt, als om de kleine dagelijkse gebeurtenissen.

Betekenis geven in de taxi

Deze functie ervoeren we aan den lijve. Na een intensief werkbezoek, spraken we in de taxi druk na over wat we zojuist gehoord en ervaren hadden. Eén van ons haalde een opmerking of detail terug uit het gesprek. Vervolgens poogden de anderen hier betekenis aan te geven. Het gesprek dat volgde is het best te typeren als pingpong. We bouwden voort op elkaar met de bedoeling dieper inzicht te krijgen in de gebeurtenissen. We gebruikten deze gesprekken ook om de verschillende werkbezoeken te kunnen verbinden.

Probleem oplossen

In veranderprocessen zijn er altijd hobbels te nemen. Omdat de toekomst onbekend is, zullen er altijd situ-

Tabel 2. Overzicht van alle werkbezoeken

Organisatie	Methode die we gebruikten				Aantal mensen dat betrokken was
	Focus group	Reflectief gesprek	Diepte-interview	Rondleiding	
Columbia University Information and knowledge strategy program (Masterprogramma voor kennismanagementstudenten)	✓	✓			7
Columbia University Department of adult learning & leadership (doet onderzoek en verzorgt opleidingen op onderwerpen met betrekking tot leren en leiderschap)	✓	✓			4
Een financiële instelling (wereldwijde organisatie die financiële producten aanbiedt aan met name Amerikaanse klanten)		✓			5
ETS (ontwikkelt, beheert en scoort examens voor opleidingen wereldwijd)			✓	✓	1
United Nations (De Verenigde Naties heeft als doel om internationaal vrede en veiligheid te handhaven, goede relaties tussen landen te ontwikkelen en sociale vooruitgang, betere levensstandaarden en mensenrechten te bevorderen)			✓	✓	2
GUST (een softwarebedrijf dat startup organisaties verbindt aan investeerders door een innovatief platform)	✓	✓		✓	9
Knowledge Management Austin Society (KMAS, een professioneel netwerk van kennismanagers die kennis en ervaringen uitwisselen. Leden werken bij verschillende (grote) organisaties zoals IBM en PWC)	✓	✓			7
Yale School of Management (doet onderzoek gericht op hoe mensen betekenis geven aan werk en job crafting)			✓		1

aties zijn waarin je vastloopt. Een belangrijke bekwaamheid is dan om manieren te vinden waarop je daar weer uitkomt. Gesprekken dragen bij aan dat vermogen.

Onderzoeken van 'heldere punten'

Bij Gust speelden communicatieproblemen: mensen begrepen elkaar niet altijd goed en dat zorgde voor irritatie. Om dat te doorbreken, besloten ze om 'heldere punten' (*bright spots*) te gaan onderzoeken. Met die heldere punten verwezen ze naar de momenten waarop de communicatie heel soepel verliep. Het gesprek waarin de verzamelde 'bright spots' werden gevisualiseerd, leidde tot vervolgacties en concrete afspraken, waarmee het patroon werd doorbroken.

Standpunten verkondigen

Voor organisatieontwikkeling is het essentieel dat verschillende stemmen worden gehoord en dat mensen zich gezien voelen. Door de afzonderlijke standpunten te benoemen, zorg je voor gelijkwaardigheid: elke mening heeft een plek. En dat geeft ruimte om gezamenlijk iets nieuws op te bouwen.

Hardop je verklaring voorlezen

We leerden hoe het verkondigen van je standpunt eruit kan zien tijdens ons bezoek aan de Verenigde Naties. We woonden een internationale vergadering bij, waarbij elke deelnemer een verklaring voorlas die het standpunt van zijn of haar land verwoordde. De anderen luisterden hiernaar, niemand brak in. Onze contactpersoon, hoofd afdeling ontwapening, legde het belang uit van deze bijna rituele gebeurtenis en verklaarde daarmee de zesde functie van gesprekken ten behoeve van verandering.

Ruimte maken

Het is mogelijk bewust ruimte te maken voor gesprekken ten behoeve van verandering, door te spelen met de grens tussen formele en informele settings.

Een formele setting voor een gesprek is een setting waarin procedures (vorm, tijd, doel) en rollen helder zijn voor alle deelnemers. Denk aan een sollicitatiegesprek of de maandelijkse teamvergadering. Een informele setting kenmerkt zich door een onofficiële sfeer zonder duidelijke grenzen of procedures. Bijvoorbeeld je gesprek met een collega aan de bar. Het lijkt erop dat het 'spelen' met de overgang tussen het formele en het informele een belangrijke bekwaamheid is als je gesprekken wilt gebruiken om een ontwikkeling te creëren. We ontdekten drie mechanismen.

Mechanisme 1: ruimte maken door de grens tussen formele en informele settings te markeren

Bij de IT-startup Gust zagen we dit mechanisme in de praktijk. Aan het eind van de eerder genoemde 'stand-up meeting' klapt alle aanwezigen éénmaal en allemaal tegelijk. Eén van de collega's legde uit: 'Het is een klein ritueel om de samenkomst te eindigen. Het is een markering. Eerst was je "in" de vergadering, en na de klap ben je er "uit". Een mooi bijeffect is dat je kunt aflezen hoezeer we als team "in sync" zijn met elkaar. Als de klap echt als één klap klinkt, zijn we goed op elkaar afgestemd.' De klap markeert in feite de grens tussen 'erover praten' (in een min of meer formele setting) en 'het gaan doen' (in een informele werksetting).

Mechanisme 2: ruimte maken door te spelen met de grens tussen formeel en informeel

Bij ons bezoek aan de VN zagen we hoe een belangrijk deel van de betekenisgeving gebeurt in de gangen. We

zagen mensen samen zitten en hoorden gefluisterde gesprekken. Onze gastheer legde uit dat, om effectief te zijn in dit werk, het essentieel is dat je begrijpt wanneer en waar je het proces van beslissen en betekenis geven kunt beïnvloeden. Het informele proces op de gang kan alleen maar plaatsvinden dankzij de formele momenten in de groep. Snappen wat waar thuishoort, is een onmisbare competentie om écht invloed te hebben op de veranderingen en ontwikkelingen.

Bij kleinere organisaties blijkt dit ook te werken: één van de kennismangers die we ontmoetten, vertelde hoe hij bij het voorleggen van een nieuw idee, na gestrande 'traditionele' pogingen, invloedrijke mensen uitnodigde (formeel, vanuit hun rol) in een informele setting ('benen op tafel'). In plaats van de dikke rapportage en de PowerPoint presentatie, legde hij twee A4-vellen met schetsen op tafel. Cruciaal daarbij was de support van zijn direct leidinggevende (formeel): *'If you know the right people, you can break the right rules.'*

Mechanisme 3: ruimte maken door mensen te ondersteunen de grens tussen formele en informele settings over te gaan
De financiële instelling die we bezochten kondigt geboortes, verhuizingen, verjaardagen en voorgenomen huwelijken formeel aan. Dit helpt de teamleden om contact te maken met hun collega's op deze persoonlijke life-events in de meer formele werksetting. Zo faciliteert deze organisatie de medewerkers om de grens tussen de formele en de informele setting over te gaan.

Een van de universitaire onderzoekers vertelde over een Chinees bedrijf, waar inhoudelijke gesprekken niet van de grond kwamen door de formele verhoudingen: angst voor gezichtsverlies en falen belemmerde de eerlijkheid en daarmee de kans om van elkaar te leren. Zij organiseerde daarom 'randomized coffee trials', een soort blind-date ontmoetingen onder collega's om werkgerelateerde verhalen uit te wisselen. Via een formele weg (tijdslots, inschrijvingen, duidelijke doelen, matchmaking) creëerde zij een informele setting waarin in de eerlijke gesprekken wél konden plaatsvinden.

Tot slot: tools, technieken en ongeschreven regels

Onze intrigerende studiereis leverde ons informatie op over de bekwaamheid om ruimte te maken voor gesprekken die bijdragen aan verandering. We zagen hoe, ook in deze internationale context, de dialoog tussen mensen een belangrijke bijdrage levert aan organisatieontwikkeling en verandering.

Het onderzoeksteam

Het team bestond uit Mara Spruyt, Joeri Kabalt, Lieve Scheepers, Marloes de Jong en Suzanne Verdonschot (tijdens de studiereis allen verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*). We werkten samen met Nancy Dixon, woonachtig in de Verenigde Staten, die zich bezighoudt met onderzoek naar betekenisgeving in organisaties (zie nancydixonblog.com).

Wil je hier zelf mee aan de slag?

In dit artikel vind je verschillende voorbeelden van werkvormen en tools, zoals de 'klap' of het organiseren van een informele setting voor formele doeleinden. Wat je ook kiest, ons inziens is het vooral belangrijk om ermee te experimenteren. Zoals ook wij deden tijdens elk gesprek van onze reis. Voor een leerzaam experiment is het cruciaal om het grotere doel telkens voor ogen te houden, zodat je kunt vaststellen wat het effect van je aanpak is en welke andere stappen eventueel nodig zijn. Op de lange termijn ontwikkel je zo steeds dieper begrip van hoe productieve gesprekken werken.

Daarnaast ontdekten we dat er, afhankelijk van de context, tal van normen en ongeschreven regels zijn die voorschrijven hoe een gesprek verloopt. Zoals wie het woord neemt, in hoeverre er een agenda is, hoeveel tijd er beschikbaar is en welke (impliciete) doelen elke gespreksdeelnemer heeft. We hebben dit bij diverse bezoeken ervaren: het feit dat we te gast waren, belemmerde ons soms om het voortouw te nemen in een gesprek of de koers te durven veranderen, zelfs als ons eigen gespreksdoel in het gedrang kwam. Beleefdheid, voorzichtigheid, respect voor hiërarchie en andere overtuigingen en verwachtingen, stonden ons zelf daarbij soms in de weg. ●

Literatuur

- Bushe, G.R. & R.J. Marshak (2016). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In: W. Rothwell, J. Stravros & R. Sullivan (eds.). *Practicing Organization Development 4th Ed.* (407-418). San Francisco: Wiley.
- Groysberg, B. & M. Slind (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, June.
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). *Waarderend veranderen: appreciative inquiry in de dagelijkse werkpraktijk van managers*. Amsterdam: Boom.



Marloes de Jong (MSc) werkte van 2004-2015 bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. In november 2015 startte zij haar eigen coachpraktijk. Ze faciliteert teams en individuen in hun zoektocht naar focus en effectiviteit. Daarnaast schreef zij het boek 'De driehoek van effectief samenwerken'.
E-mail: marloes@decoachpraktijk.nu | www.decoachpraktijk.nu



Dr. Suzanne Verdonschot werkt sinds 2003 bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij begeleidt teams en organisaties die willen innoveren en doet hier onderzoek naar. Zij doet nu onderzoek naar de kracht van nieuwsgierigheid, het leren van fouten en de impact van leerinterventies.
E-mail: sverdonschot@kessels-smit.com | www.kessels-smit.com

