



VERANDER DE GESPREKKEN DIE DE CULTUUR KAPOT MAKEN

Jeffrey Schwartz en Josie Thomson

VERANDERING

Misleidende ideeën of noties kunnen een onderneming van binnenuit ondermijnen. Pak ze aan en ontwikkel positieve verhalen.

In de eerste jaren na de millenniumwisseling draaide het Australische Transpacific Industries (TPI) als een tierelier. Oprichter Terry Peabody had een klein bedrijf voor het recyclen van kool-as via een vijftigtal met veel vreemd vermogen gefinancierde overnames uitgebouwd tot de grootste afvalverwerker van het land en was er miljardair mee geworden. Hij stond bekend om de snelle groei van zijn bedrijf, zijn eigenzinnige strategieën en zijn afkeer van publiciteit; het had hem de bijnaam ‘Golden Garbo’ opgeleverd. De expansie van TPI culmineerde in 2007 met de aankoop van het afvalverwerkingsbedrijf Cleanaway voor 1,25 miljard Australische dollars (bijna 823 miljoen euro) – een buitengewoon hoog bedrag voor die sector in dat deel van de wereld.

Toen brak de wereldwijde financiële crisis uit. De markt voor industriële afvalverwijdering, een van de belangrijkste winstbronnen voor TPI, stortte in. De koers van het aandeel kelderde van A\$ 9,96 halverwege 2007 tot onder de A\$ 1,-, en TPI kreeg een financiële injectie van A\$ 800 miljoen van het private-equity-fonds Warburg Pincus. Nadat Peabody in 2010 met pensioen ging, had het bedrijf kort na elkaar drie verschillende topmannen. De dreiging van een faillissement was zo groot dat er in 2011 verscheidene turnaround- en herstructureringsactiviteiten tegelijk liepen in de onderneming.

Tegen die achtergrond gaf de *board* zijn goedkeuring aan de aanstelling van een externe turnaround-specialist, Keith Bailey, om een van de probleemdiveisies van TPI uit het slop te trekken. “‘Hier zijn de sleutels. Het is nu aan jou’”, zeiden ze tegen me’, vertelde Bailey later. ‘De opdracht was duidelijk: zoek uit wat de problemen zijn, los ze snel op, maak het bedrijf weer winstgevend en zorg dat we het binnen negen maanden in de etalage kunnen zetten.’

Het was een enorme uitdaging om zelfs maar een deel van TPI te redden. In de krant *Courier Mail* in Brisbane werd opgemerkt dat het concern zowat ‘bezweek onder zijn schuldenlast’. TPI had stortplaatsen die bijna geen ruimte meer hadden. Er waren achterstallige nalevingskosten in verband met nieuwe milieureggeving. Ook stond de onderneming bekend om een verspillende en inconsistente operationele bedrijfsvoering. De divisiehoofden communiceerden nauwelijks met elkaar en zaten elkaar vaak in de weg.

Het grootste probleem, echter, waren misschien nog wel de verhalen die de rondte deden in het bedrijf: misleidende ideeën over de organisatie die een deel waren geworden van de cultuur, en die voortdurend in de hele onderneming werden herhaald. In de jaren dat het alleen maar bergopwaarts ging met TPI liepen die verhalen over van vertrouwen: *Wij zijn buitengewoon. De regels gelden niet voor ons.* Nu de onderneming

echter was beland in een crisis, was somberheid troef: *Niemand kan dit bedrijf nog redden. Er gaat bloed vloeien. Iedereen behalve ik heeft er schuld aan.*

Geen van die boodschappen bleek waar te zijn. De somberheid bij TPI had er de besluitvorming echter sterk kunnen beïnvloeden. Die had de situatie nog kunnen verergeren, als Bailey en de andere turnaround-leiders haar niet direct bij de kop hadden gepakt. Bailey stond twee jaar lang aan het hoofd van de divisie die hij weer gezond moest maken. Gedurende die twee jaar organiseerde hij bij herhaling bijeenkomsten waarin hij de ideeën die er heersten expliciet maakte. In feite belichtte hij de voortdurend herhaalde ‘mantra’s’ van de cultuur in de organisatie. Hij wees erop dat dit niet meer dan toevallige collectieve denkgewoonten waren van de medewerkers. Ze vormden geen afspiegeling van de werkelijkheid. Doordat hij op die manier een nieuw licht wierp op de tot dan toe heersende ideeën, stelde hij de mensen in staat hun situatie als het ware door een nieuwe bril te bezien. De medewerkers konden nu kiezen voor een optimistischer kijk op de zaken, waarmee ze verder konden: *Hoe slecht deze situatie ook is, we kunnen het oplossen als we elkaar niet in de haren zitten.*

Deze nieuwe aanpak zorgde voor de doorbraak. Bailey had ingespeeld op de manier waarop mensen hun eigen cognitieve gewoonten kunnen opbouwen en aanhouden. Zijn divisie draaide al na negen maanden weer quitte, schreef nog voordat het eerste jaar van de turnaround erop zat alweer zwarte cijfers, en werd anderhalf jaar na de start van de hersteloperatie als lopende onderneming verkocht. Hiermee werd zowel aandeelhouderswaarde als het merendeel van de werkgelegenheid behouden. TPI heeft sindsdien goede en minder goede dagen gekend, maar is onder de naam van het bedrijf dat het had overgenomen, Cleanaway, nog steeds een winstgevende onderneming.³ In 2016 won het bedrijf de jaarlijkse prijs voor meest indrukwekkende hersteloperatie van de Australische tak van de Turnaround Management Association, een wereldwijde groep van professionals als Bailey.

HET KARAKTER VAN MISLEIDENDE IDEEËN

Veel bedrijven worstelen met precies hetzelfde culturele probleem als de TPI-divisie van Bailey destijds: een niet aflatende stroom van onterechte maar overtuigend klinkende ideeën die de onderneming ontmoedigen en ondermijnen. Wat heet – wanneer topmanagers klagen over de cultuur in hun organisatie, hebben ze het meestal over dergelijke cognitief vertekende beelden omtrent hun onderneming. Het lijkt wel alsof medewerkers in de hele organisatie zichzelf en hun collega’s een rad voor de ogen draaien over de onderneming en het potentieel ervan.

Deze misvattingen over de organisatie worden niet onderzocht. Ze worden als vanzelfsprekend beschouwd, en ze worden versterkt door de gesprekken van iedere dag. Wanneer een leidinggevende over een voorstel zegt dat iets dergelijks in het verleden ook al eens is geprobeerd, en dat het toen niet werkte, vloeit daar vaak een impliciete consensus uit voort: *‘Zo iets zal nooit werken.’* Die boodschap wordt dan door iedereen beschouwd als een onbetwistbaar axioma. Iedereen denkt dat iedereen zo denkt, de boodschap wordt van hoog tot laag in de organisatie herhaald en er wordt niets ondernomen waarmee het tegendeel zou kunnen worden bewezen. Het is vergelijkbaar met de reactie in een organisatie waar wordt geprobeerd ongewenste intimiteiten te verhullen: *Zo’n bedrijf zijn wij niet. Dit is iets heel uitzonderlijks. Of: Er zal wel iets aan de hand zijn met degene die de beschuldiging uit.*

Misvattingen over de organisatie zijn de grootschalige tegenhangers van de misvattingen die ieder individu wel heeft in zijn leven. Dat zijn de duizenden gedachten, impulsen, driften en verlangens die zijn ingebed in de doorlopende hersenactiviteit. Ook die zijn vaak onjuist of onzorgvuldig, en mensen worden er vaak door ontmoedigd en afgeleid van belangrijke doelen en aspiraties. Omdat ze zo vanzelfsprekend lijken, worden dergelijke ideeën echter beschouwd als reëel en onweerstaanbaar. Het is bijvoorbeeld een

gedachtepatroon als volgt: *Ik verpruts ook altijd alles; of: niemand waardeert me.* Of, omgekeerd: *Ik ben zo bijzonder dat ik me alles kan permitteren; of: iedereen ziet de dingen net zoals ik ze zie.* Dergelijke gedachtepatronen komen echter louter voort uit het 'gemaal' van de hersenen; ze zijn niet gebaseerd op een nuchtere waarne- ming van de werkelijkheid.

Dergelijke bedrieglijke noties ontlenuen hun kracht aan de zogeheten 'neuroplasticiteit': steeds terug- kerende gedachten versterken de hersencircuits die daarbij worden geactiveerd. Gebruikelijke gedachten en gevoelens worden mettertijd sterker en gemakke- lijker om te herhalen. Ze beïnvloeden ook de manier waarop je naar de wereld kijkt: gebeurtenissen en verschijnselen die deze gedachten versterken, vallen je eerder op. Wanneer dergelijke ideeën maar vaak genoeg worden herhaald, ontwikkelen ze zich tot een consistent wereldbeeld.

Tegen de tijd dat we volwassen worden, leren we meestal wel om onze eigen bedrieglijke 'hersengebod- schappen' enigszins te weerstaan. We beseffen dat we uit onze 'comfort zone' moeten stappen om nieuwe dingen te leren en te bereiken. Maar ook voor weer- stand betalen we een prijs. James Gross,³ een psy- choloog aan de universiteit van Stanford, wijst erop dat verzet tegen misleidende boodschappen vanuit de hersenen, of pogingen om die te onderdrukken, stress veroorzaakt. Bij sommigen leidt dat tot ernsti- ge problemen: depressie of verslaving van de een of andere soort. In een onderneming leidt het tot ondoordacht gedrag dat haaks staat op de strategie, gebaseerd op aannames en over- tuigingen die niemand bijzonder aanspreken, maar waar niemand zich los van kan maken. In de or- ganisatie is het aan de strategisch leider om te doen wat Bailey deed bij die divisie van TPI: de ideeën aanpassen – dat wil zeggen, de me- dewerkers doen inzien dat het slechts ideeën zijn, en niet de werkelijkheid; de ideeën herpositioneren – dat wil zeggen, ze vervangen door nieuwe, gezondere en meer realistische ideeën; en de aandacht van de lei- dinggeven in de organisatie steeds maar weer ves-

tigen op die nieuwe en meer realistische ideeën, net zolang totdat ze een tweede natuur en een deel van de cultuur zijn geworden.

Het is allesbehalve eenvoudig om dit voor elkaar te krijgen. De uitdaging wordt echter iets vergemakke- lijkt doordat bepaalde soorten misvattingen veel voor- komen bij allerlei organisaties. We bespreken nu vier bij uitstek veel voorkomende typen.

1. Misvattingen omtrent risico's

'Landen, banken, particulieren en bedrijven lenen veel te veel geld wanneer het goed gaat met de economie', schreven de economen Carmen Reinhart en Kenneth Rogoff (2009). 'Ze beseffen allemaal onvoldoende hoe groot de risico's zijn die ze lopen wanneer de onver- mijdelijke volgende recessie toeslaat.' Hun boek was getiteld *This Time Is Different: Eight Centuries of Finan- cial Folly* [Dit is een andere tijd: acht eeuwen financiële dwaasheid]. Het is een verwijzing naar de misleidende ideeën die heersten in de aanloop naar de financiële crisis van 2008, en ook voorafgaand aan eerdere crises in de geschiedenis: 'Wij doen het beter, wij zijn slim- mer, wij hebben geleerd van de fouten uit het verle- den', schreven Reinhart & Rogoff, de verkeerde risico- inschattingen parafraserend. 'De waarderingsregels van vroeger zijn niet langer van toepassing.'

Door dat soort overmoed, de gedachte de uitzonde- ring op de regel te zijn die topmanagers de risico's van hun activiteiten doet onderschatten, heeft veel bedrij- ven zelfgenoegzaam gemaakt – en werd ze fataal. *We hoeven ons geen zorgen te maken dat we klanten ver- liezen*, zeggen managers wanneer ze worden geconfronteerd met een kleine nieuwe concurrent. *Die kunnen toch nergens anders naartoe.* Soms ontstaan dergelijke bedrieg- lijke ideeën rond een narcistische leider. *Onze CEO pakt kansen en komt altijd als winnaar uit de bus.* Als die gedachte – iets bijzonders te zijn – postvat in de hele onderneming, ontwikkelen managers de gewoonte om grenzen te overschrijden of met de cijfers te gaan knoeien. Ze worden steeds brutaler, totdat ze op een dag tegen de muur lopen.

WANNEER BEPAALDE
IDEEËN MAAR
VAAK GENOEG
WORDEN HERHAALD,
ONTWIKKELEN ZE ZICH
TOT EEN CONSISTENT
WERELDBEELD

De keerzijde van de overmoedige gedachte iets uitzonderlijks te zijn, is een overdreven aversie van risico. Dat kan even slopend zijn, vooral wanneer het een levenshouding wordt. *We moeten iedere mogelijke mislukking zien te voorkomen – of ons er in ieder geval op voorbereiden.* Bij een buitensporige neiging om risico te vermijden, wordt vaak zoveel mogelijk draagvlak vergaard voordat het groene licht wordt gegeven. *Het ziet er volgens mij goed uit, maar we moeten voorzichtig blijven. Vraag het die andere twee ook nog maar eens.* Een ander symptoom is de zogeheten ‘analytische verlamming’, ofwel een weigering om een volgende stap te zetten zonder eerst alle mogelijkheden in detail te overwegen. De angst om te kiezen leidt er dan toe dat waardevolle kansen niet worden opgepakt, waaronder ook de mogelijkheid om te leren van riskante situaties en daarbij het eigen oordelend vermogen verder te ontwikkelen. Een onderneming die te risicomijdend is, neemt onbedoeld juist het allergrootste risico, namelijk dat men achterblijft bij de concurrentie door te lang te blijven malen over de voor- en nadelen van bepaalde keuzen.

Net als bij TPI kunnen beide soorten misvattingen naast elkaar bestaan. Beide zijn ze gebaseerd op de perceptie dat je bij een beslissing het risico goed kunt afmeten aan de mate waarin je ergeren wel of geen gerust gevoel over hebt. Dat al dan niet geruste gevoel is echter in werkelijkheid een problematische indicator. Het is een product van in het verleden beleefde successen (die wellicht niet worden bestendigd), of juist van pijnlijke mislukkingen (die zich niet opnieuw hoeven voor te doen). Het is cruciaal bij strategievorming om risico’s te kunnen beoordelen. Die vaardigheid is echter lastig te ontwikkelen wanneer dergelijke bedrieglijke ideeën omtrent de organisatie rondzingen, zeker wanneer niet wordt onderkend hoe misleidend ze zijn.

2. Misvattingen omtrent waarde

Misvattingen omtrent waarde wekken een verkeerde indruk over het potentiële nut van lopende inspanningen. Zo’n idee bestaat nogal eens uit perfectio-

nisme of ‘alles of niets’-denken: *het moet volmaakt zijn, anders heeft het geen enkele waarde.* Een team dient een interessant idee misschien niet in omdat het vreest dat het niet goed genoeg is. Een onderzoeksgroep wil een innovatie mooier maken dan nodig is en overlaadt die met extra toeters en bellen; dat vertraagt de lancering van het product, met als gevolg dat de concurrentie eerder komt met een concurrerend aanbod. Een leidinggevende schiet in zijn beoordelingsbeleid van het ene in het andere uiterste: het ene jaar prijst hij een medewerker de hemel in, het jaar daarop vindt hij diezelfde medewerker een nul.

Het tegenovergestelde van ‘alles of niets’-denken is ‘afvinken’: gebrekkig werk accepteren zolang het maar voldoet aan de specificaties. *Dit is wel goed genoeg voor een opdracht van de overheid* is een gedachte van dat type. Dergelijke opvattingen leiden ertoe dat mensen te weinig toezeggen, zodat ze slechte prestaties kunnen leveren zonder dat dat consequenties heeft. Het leidt ertoe dat ze verbeteringen afwijzen omdat die niet zouden opwegen tegen de kosten. En het leidt ertoe dat ze de andere kant op kijken wanneer hun collega’s de kantjes ervan aflopen.

Misvattingen omtrent waarde komen vaak voort uit wat de Carol Dweck,⁴ net als de eerder geciteerde Gross een psycholoog aan de universiteit van Stanford, de ‘vaste mentaliteit’ (*fixed mindset*) noemt. Wanneer ieders basiswaarde vastligt tegen de tijd dat men volwassen wordt, beperkt door het talent, de intelligentie en de omstandigheden die men als kind heeft geërfd of verworven, dan zijn statische waardeoordelen betrouwbaar. Dweck stelt echter dat het juist is om te denken in termen van een ‘groeimentaliteit’: mensen kunnen van gewoonten veranderen, kunnen grenzen overschrijden, en kunnen hun capaciteiten gedurende hun leven uitbreiden. Mensen doen dit ook voortdurend, door middel van zelfsturende neuroplasticiteit. Ze richten hun aandacht steeds opnieuw op een zodanige manier dat er nieuwe gewoonten ontstaan doordat er nieuwe neurale paden in de hersenen worden ‘geëts’. Als je gelooft in een groeimentaliteit, dan is

DE STRATEGISCH LEIDER
MOET NET ZOLANG
BLIJVEN HAMEREN OP
DE NIEUWE EN MEER
REALISTISCHE IDEEËN
TOTDAT DIE EEN DEEL
VAN DE CULTUUR ZIJN
GEWORDEN

noch perfectionisme noch ‘aanvinken’ geloofwaardig; dan beschouw je het menselijk handelen als een zinvolle investering wanneer je er echt iets van opsteekt en voortdurend betere resultaten mee bereikt.

3. Misvattingen omtrent bekwaamheid

Hoe goed weten u en uw bedrijf anderen te beïnvloeden en dingen voor elkaar te krijgen? Uit het antwoord dat u geeft op die vraag blijkt een houding die de psycholoog Albert Bandura zelfverwezenlijking (*self-efficacy*) heeft genoemd (zie ook Surowiecki, 2018). Dat wil zeggen, vertrouwen in het eigen vermogen om te slagen. Iemand met een onrealistisch sterk gevoel van zelfverwezenlijking zal denken dat hij of zij moeilijke uitdagingen wel aan kan, ook al ontbreekt het die persoon aan de daarvoor benodigde vaardigheid. Is het zelfverwezenlijkingsgevoel gebrekkig, dan geeft men het waarschijnlijk op zelfs wanneer men zou kunnen slagen. Op een vergelijkbare manier kunnen bedrieglijke ideeën omtrent een organisatie misleidend zijn.

In een organisatie komt een zwak gevoel van zelfverwezenlijking tot uitdrukking in een diepgewortelde onzekerheid. Hele ‘volksstammen’ in de organisatie maken zich dat ontmoedigende idee eigen: *We krijgen het nu niet voor elkaar, en we zullen het ook nooit voor elkaar krijgen.* Deze misvatting gaat vaak gepaard met een cognitieve vertekening waarbij alles wat positief is wordt weggewuifd. Alle positieve dingen die er worden gezegd over de onderneming of over iemands eigen werk kunnen dan gewoon niet kloppen, is het idee.

Een voorbeeld. Lauren en Majid waren twee regio-managers bij een bedrijf in ambachtelijke levensmiddelen. (De namen zijn gefingeerd, maar het is een waargebeurd verhaal.) Lauren was de productmanager voor de regio. Zij zag een bloeiende carrière voor zich, totdat Majid besloot zich te verzetten tegen haar beslissing om een uitbreiding naar een nieuwe locatie uit te stellen. In plaats van met Lauren te overleggen, ging Majid met zijn vragen direct naar het hoofdkantoor. Dat mengde zich in de discussie en gaf Lauren gelijk. Voor Lauren was dit echter geen overwinning. Alleen al het feit dat Majid buiten haar om was gegaan, ervoer zij als een teken dat ze had gefaald. Ook aan dit incident lagen de misvattingen ten grondslag

die we hier bespreken. Lauren en Majid dachten allebei van elkaar dat de ander hen niet accepteerde – Lauren omdat ze een vrouw was, en Majid omdat hij een immigrant was. Dat wisten ze echter niet van elkaar. Intussen hadden hun superieuren de indruk dat ze allebei een manager met een groot potentieel waren – totdat het opeens leek alsof ze niet goed met elkaar konden samenwerken.

De keerzijde hiervan, een irreëel sterk gevoel van zelfverwezenlijking, neemt vaak de vorm aan van ‘gedachtenlezen’ (*mind reading*): je projecteert jouw eigen houding op anderen, gaat ervan uit dat zij net zo denken over jou en over de situatie als jij zelf doet, en handelt vanuit die veronderstelling. *Iedereen wil deze deal net zo graag als ik.* Dit soort misvattingen zien we vaak wanneer er complexe technologie in het spel is en de technici niets willen weten van de bezwaren van onervaren gebruikers van de technologie. *Wacht maar totdat ze ermee hebben leren werken – dan zullen ze maar wat blij zijn met wat je er allemaal mee kunt doen.* Elders leidt dit soort ‘gedachtenlezen’ ertoe dat zorgen van klanten, bijvoorbeeld over privacy of veiligheid, niet serieus worden genomen. *Natuurlijk vertrouwen ze ons.* Van ‘gedachtenlezen’ is vaak ook sprake bij ongewenste intimiteiten op de werkvloer of andere vormen van ongepast gedrag. *Als mensen nee zeggen tegen mij, bedoelen ze dat niet echt.*

4. Misvattingen omtrent geldigheid

Misvattingen omtrent geldigheid doen ons geloven dat iets waar is ofwel omdat het zo aanvoelt of omdat het een logisch steekhoudend verhaal is – maar niet vanwege die beide redenen samen. Het is vaak een cognitieve vertekening om de rede te scheiden van de emotie; bij de meest effectieve en aanhoudende besluiten zijn beide vormen van geldigheid samengekomen.

Cognitief vertekende noties die bekend staan als ‘emotionele redeneringen’ suggereren dat wanneer jij en jouw collega’s het gevoel hebben dat iets waar is, het dus ook waar moet zijn. *We voelen ons hier goed bij; dus verwachten we geen problemen.* Of, omgekeerd: *het voelt niet goed, er is hier een probleem.* Het kan je op een dwaalspoor brengen wanneer je een oordeelt velt over een te nemen beslissing louter op grond van het gevoel dat jij en jouw collega’s hebben over die beslis-

sing. Transacties worden hier vaak door beïnvloed. Mensen zijn geneigd om investeringen te beoordelen op grond van de emotionele indruk die ze hebben overgehouden van eerdere transacties. *Met de vorige deal in deze regio zijn we behoorlijk bedrogen uitgekomen; dat doen we nooit meer.*

Een emotionele redenering resulteert vaak in een zichzelf inlossende belofte. Stel bijvoorbeeld dat het bedrijf waar jij werkt, wordt overgenomen. Dat roept dan misschien een herinnering bij je op aan een soortgelijke ervaring uit het verleden. *Dat is precies wat er gebeurde toen dat andere bedrijf mij ontsloeg.* Jij weet niet of jij ook dit keer weer zult worden ontslagen. Jouw wantrouwen, angst en gebrek aan betrokkenheid voelen echter precies zo aan als destijds. Dat gevoel maakt je onzeker, star en wrokkig, waardoor de kans toeneemt dat de leiding jou inderdaad zal vragen om je biezen te pakken.

Het tegenovergestelde van emotioneel redeneren is rigide rationalisme: *Dit is een logisch onderbouwde beslissing, dus niemand zal het ermee oneens zijn.* Dit is de misvatting die ten grondslag ligt aan het ‘drogbeeld van het economisch rationalisme’ (*economic rationalism fallacy*), ofwel de gedachte dat een rationeel verdedigbare uitkomst ook automatisch overtuigend zal zijn. *Iedereen zal het eens zijn met deze personeelsreductie, want ze hebben de motivatie ervoor gehoord; ze zullen het ermee eens zijn dat het bedrijf er beter door zal presteren.* De ontslagen kunnen noodzakelijk en gerechtvaardigd zijn. Ze zullen echter misschien niet de emoties opwekken die u ervan verwacht; de ervaring leert immers dat de mens in een economische situatie niet per se louter rationeel handelt.

GEEF EEN NIEUWE DUIDING AAN BEDRIEGLIJK DENKEN

De eerste stap bij het omgaan met misvattingen over de organisatie – of bedrieglijke gedachten van welke aard dan ook – is om ze te herkennen voor wat ze zijn. Wij spreken in dit verband van herbenoemen in plaats van benoemen, want impliciet zijn de bedrieglijke ideeën over de organisatie al benoemd – namelijk,

‘zo is het’. Als leider van de onderneming maak je de organisatie meer bewust omtrent de misvatting door er een nieuw ‘etiket’ op te plakken waarmee je de betreffende kwestie (her)benoemt: *Deze ideeën zijn niet de werkelijkheid. Ze vormen geen juiste afspiegeling van wie wij zijn. Het zijn gewoon dingen die we onszelf voorhouden. Naarmate we ze duidelijker als zodanig beschouwen, kunnen we ze beter veranderen.*

Het lijkt misschien niet heel bijzonder om iets opnieuw te duiden. Het is echter een van de invloedrijkste dingen die je als leider kunt doen. Door er niet langer automatisch van uit te gaan dat de bedrieglijke gedachten kloppen, zet je je denken weer op scherp. Daarmee bevrijd je je – en bevrijden jouw medewerkers zich – van de autonome stroom aan gedachten die leiden tot opportunisme en oplossingen voor de korte termijn. Je denken neigt dan meer naar handelen en grotere aspiraties, en je krijgt meer oog voor de lange termijn (zie Schwartz e.a., 2016).

Om tot een doeltreffende nieuwe duiding te komen, moet je op onderzoek uitgaan. Een preek is niet het antwoord. Zeg niet: ‘Deze boodschap is verkeerd’. Of: ‘Waarom denken we dit überhaupt?’ Ga in plaats daarvan met een open blik op onderzoek uit. Bijvoorbeeld: ‘Hoe is deze boodschap deel gaan uitmaken van ons leven? Welk probleem probeerden we op te lossen?’ Wanneer een concept, strategie of aanpak al jarenlang klakkeloos is aangehouden, en al die tijd nooit in twijfel is getrokken, dan maken dergelijke vragen duidelijk dat ze niet onveranderlijk zijn. Het zijn ideeën en manieren van werken die in het verleden zijn aangenomen. Als eenmaal is onderkend wat ze zijn, dan kunnen ze vervolgens opnieuw worden overwogen.

REIK EEN NIEUW DENKKADER AAN

De hersteloperatie van Keith Bailey bij de TPI-divisie bleef niet beperkt tot bewustwording omtrent heersende misvattingen. Die oude ideeën werden ook vervangen door een nieuw beeld van de potentiële waarde van het bedrijf.

In november 2011, de dag nadat hij zijn opdracht had

aanvaard, bracht Bailey de veertien hoogste managers van zijn divisie bij elkaar. Zeven van hen kwamen bij elkaar in een vergaderzaaltje, de andere zeven belden in vanuit verschillende locaties. Bailey vatte zijn kijk op de uitdaging waarvoor ze stonden samen in een 'mind-map'-overzicht – één enkel schema waarin alle aspecten van de turnaround-strategie grafisch waren weergegeven.

Deze kaart was eenvoudig en duidelijk genoeg om met iedereen in de onderneming te kunnen worden gedeeld – van de top tot de werkvloer. Het overzicht bood de context voor een nieuw verhaal: *Ja, we hebben ernstige problemen, maar we kunnen ze zelf oplossen als we onze interne problemen te boven kunnen komen en op een andere manier gaan werken.* Het bedrijf zou de komende twee jaren veel pijnlijke maatregelen moeten nemen, vertelde Bailey. Het personeelsbestand moest sterk worden ingekrompen. Ook in allerlei andere onnodige kosten moest worden gesneden om 'het bloeden te stoppen'. Bovendien waren er grote operationele veranderingen nodig. TPI zou aan de slag gaan met de 'lean thinking'-benadering, die al door veel bedrijven was toegepast om bij lagere kosten kwaliteitswerk af te leveren. Ten slotte zou een aantal belangrijke, bij TPI onderbenutte, activa worden afgestoten. Die zouden worden overgedaan aan bedrijven die er beter raad mee wisten, zodat ze konden blijven voortbestaan en in de toekomst misschien beter zouden gaan draaien.

Hoewel het tamelijk kort voor de kerstvakantie was, wilde Bailey meteen beginnen met de nieuwe aanpak. 'Ik had drie weken de tijd om de audits te doen, alle belangrijke leidinggevendenden te ontmoeten en een inschatting op hoofdlijnen te maken voordat de meeste locaties drie weken lang zouden sluiten', herinnert hij zich. Ik kon niet wachten totdat de mensen in januari terugkwamen.' Toen hij om hun reacties en suggesties vroeg, waren de meesten sceptisch. Bailey begreep ook wel waarom. 'Ik had geen van die managers ooit eerder ontmoet. Ik was nieuw. Er was weinig vertrouwen en iedereen stond onder grote persoonlijke druk. Het hoofdkantoor kon iedere dag besluiten het bedrijf stil te leggen.'

De eerste twee maanden van het nieuwe jaar hield Bailey op alle acht belangrijkste kantoorlocaties van het bedrijf een reeks intensieve vergaderingen en trainingen. Hij verzekerde de medewerkers dat de veelgehoorde geruchten over een 'bloedbad' niet klopten. Ook erkende hij dat het moeilijk was voor hen om met nieuwe ideeën te komen na het emotioneel ingrijpende voorbije jaar, waarin ze met zoveel onzekerheid over hun eigen situatie waren geconfronteerd en velen in de organisatie hadden gezocht naar zondebokken.

Bailey organiseerde ook een belangrijke centrale trainingssessie. Daarvoor nodigde hij een dertigtal leidinggevendenden van specifieke functies en van alle acht locaties uit. Hij vroeg hen om vooraf een kort praatje voor te bereiden. Daarin moesten ze onder woorden

brengen wat zij verwachtten van hun bedrijfsactiviteit. Na afloop van de discussie met deze groep liet hij een stuk tekst rondgaan waarin hij zelf – een dag eerder – zijn eigen positie en doelstellingen had geformuleerd. 'Dat bleek heel goed aan te sluiten bij wat zij net hadden gezegd', vertelt Bailey. 'Ze wisten niet hoe ze het hadden.'

Allemaal hadden ze het misleidende idee gehad dat ze met elkaar concurreerden. Nu werd er een nieuwe gedachte neergelegd: *We zitten met zijn allen in hetzelfde bootje.* 'Daarop voerden we een formele evaluatie uit', vertelt Bailey. 'Ik vroeg hen om de belangrijkste oorzaken van verspilling te benoemen, te noteren waarom producten niet winstgevend en op tijd werden afgeleverd, en te vertellen hoe zij en hun teams deze problemen konden aanpakken. Iedereen leverde een bijdrage.' Vijf uur later had de groep ruim honderddertig problemen geïdentificeerd en was men het eens geworden over de zeven problemen die als eerste moesten worden aangepakt. Ook werd afgesproken wie de verbeteringsacties zouden aanjagen; voor ieder van hen werd een ondersteuningsteam ingesteld. De gekozen prioriteiten betroffen allemaal veelvoorkomende problemen waarmee zowat alle acht locaties te kampen hadden. Deze herpositionering (*reframing*) van de problematiek maakte een einde aan

NA EEN SESSIE VAN VIJF
UUR WAREN RUIM 130
PROBLEMEN IN KAART
GEBRACHT EN HAD DE
GROEP ZEVEN DAARVAN
UITGEKOZEN OM ALS
EERSTE AAN TE PAKKEN

alle onzekerheid en conflicten. Er was nu een gemeenschappelijk doel dat ook zo werd ervaren.

Een dergelijke expliciete herpositionering vond ook plaats bij het levensmiddelenbedrijf van Lauren en Majid. Lauren haalde diep adem en vroeg Majid om samen te gaan lunchen. Dit was niet gemakkelijk, en het was nog moeilijker om vervolgens openlijk haar problemen onder woorden te brengen. 'Majid', zei ze op rustige toon, 'wij tweeën hebben onderling een probleem, en het raakt iedereen in ons team.'

Tot haar verbazing speelde Majid ook open kaart. Hij worstelde er ook mee, zei hij. Het was niet zijn bedoeling geweest om achter haar rug om te gaan; hij had alleen maar geprobeerd zichzelf te beschermen. Nu beseften ze dat ze elkaar nodig hadden om er een succes van te kunnen maken. Ze hoefden elkaar niet blind te vertrouwen, zeiden ze tegen elkaar. Maar als er een probleem was, dan moesten ze dat samen proberen op te lossen alvorens het op een hoger niveau neer te leggen.

Lauren en Majid spraken elkaar vervolgens vaker en ontwikkelden nieuwe manieren om samen te werken aan de expansie van de activiteiten in hun regio. Ze begonnen elkaar te zien als iemand op wie ze konden vertrouwen. Ze dachten niet langer dat ze gevaar liepen door de ander op een zijspoor te worden gemanoeuvreed, maar ontwikkelden voor zichzelf een nieuwe gedachte: *Wij tweeën weten we hoe we de onderneming kunnen laten groeien.*

Het vermogen van een manager om op te treden als transformerend leider – een katalysator voor vooruitblikkende actie in de organisatie – hangt af van het vermogen om aanhoudend misleidende gedachten omtrent de organisatie te herzien en er een nieuwe duiding aan te geven. Wanneer je dergelijke gedachten opnieuw positioneert – ze benoemt als problemen in plaats van ze klakkeloos te accepteren – ben je niet langer een gevangene van onzichtbare krachten. Wanneer je dergelijke ideeën herziert en opnieuw duidt, en daarbij nieuwe ideeën formuleert waarmee je de juiste richting kunt inslaan, dan activeer je gedragspatronen op een hoger niveau in het denken die worden versterkt door overeenkomstige gewoonten in de hersenen. Dan zijn de ideeën die rondzingen in de organisatie – bij de medewerkers individueel en

collectief – lang zo misleidend niet meer. Dan worden die ideeën niet alleen begrepen als een bepaalde kijk op de werkelijkheid, maar kiest men er ook voor de werkelijkheid zorgvuldiger en constructiever te beziën.

Noten

1. A\$ 1,- = ~€ 0,66 (peildatum 20 november 2018). De gegeven euroconversie (ook van 20 november 2018) is eenmalig toegevoegd in deze vertaling, waarin diverse conversies in Amerikaanse dollars zijn weggelaten.
2. <https://www.cleanaway.com.au/wp-content/uploads/2017/08/FY17-results-media-release.pdf>
3. Zie voor publicaties van Gross: <https://spl.stanford.edu/selected-publications>.
4. Zie voor publicaties van Dweck: <https://profiles.stanford.edu/carol-dweck?tab=publications>.

Literatuur

Reinhart, C.M. & K.S. Rogoff (200). *This Time Is Different – Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Surowiecki, J. (2018). *The Quirky Secrets of the World's Greatest Innovators*. *strategy+business*, zomereditie.

Schwartz, J., J. Thomson & A. Kleiner (2016). *The Neuroscience of Strategic Leadership*. *strategy+business*, 5 december.

Over de auteurs

J. Schwartz is psychiater-onderzoeker aan de Universiteit van Californië in Los Angeles en auteur of coauteur van drie bestsellers: *Brain Lock* (samen met Beverly Beyette; HarperCollins, 2016 (20e-verjaardagseditie)), *The Mind and the Brain* (samen met Sharon Begley; HarperCollins, 2002), en *You Are Not Your Brain* (samen met Rebecca Gladding; Avery, 2011).

J. Thomson is een executive coach gevestigd in Brisbane, Australië, en een voorloper in de toepassing van neurowetenschappelijke principes bij het werken met managers.

'Changing the Conversations That Kill Your Culture', by Jeffrey Schwartz and Josie Thomson, reprinted with permission from the Autumn 2018 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2017 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Translation from the original English text as published by *strategy+business* magazine arranged by Holland Management Review. Vertaling: Raymond Gijzen.