

Laat het maar eens gebeuren

Over de valkuil van de voorbereiding

Door Wim Aalbers

Volgens het gezegde heeft u de klus al half geklaard, als uw voorbereiding maar goed is. Hoe waar dat is, merken we natuurlijk dagelijks in de praktijk. Tegelijk roept het de vraag op wat dan die andere helft van het werk is. Een nog betere voorbereiding? Dat gaat helaas niet op, leg ik u hierna uit. Het effect is zelfs tegenovergesteld. Overdaad schaadt, is een ander gezegde.

Het management was stevig verjongd en mij was gevraagd om de nieuwkomers begeleiding te geven in hun andere rol. Het deelnemen aan de maandelijks MT vergadering was een van de nieuwe aspecten van hun functie. In onze gesprekken merkte ik hoe (status-)beladen deze meetings waren. De vergaderstijl zou erg formeel zijn en de –stukken omvangrijk. “Goede voorbereiding was alles”, heette het in de wandelgangen.

Na een paar maanden kwamen de eerste berichten van onvrede. De nieuwe MT-leden waren beiden teleurgesteld in de gang van zaken rond de meetings. “Geen beweging in te krijgen”, was hun klacht over de zittende orde. Hoe goed hun veranderingsvoorstellen en -argumenten ook waren, “alles bleef toch bij het oude.” En de MT-vergaderingen waren “toneelstukjes, waarin de oude garde het altijd weer zo wist te draaien, dat het hen paste.”

Die oude garde was echter ook niet tevreden. Hun klacht betrof de onverzettelijkheid waarmee de nieuwelingen zich op verandering van systemen en procedures hadden geworpen. “Die systeemvernieuwing moet gebeuren, maar wel in een tempo dat we aankunnen. Maar elke meeting komen ze weer halsstarrig met hetzelfde verhaal, met weer andere argumenten en nog meer cijfers. Ze begrijpen kennelijk niet, dat het zo niet werkt.”

Een klein onderzoekje hielp me begrijpen, hoe het zo snel tot een bijna patstelling had kunnen komen. Tussen het zittende deel van het MT en de nieuwe mensen gaapte een kloof. Al in hun oude rol in het middle-management hadden de twee nieuwelingen elkaar gevonden in een pact-van-uitdaging van de bedrijfsleiding. Nu ze daarvan eindelijk zelf onderdeel uitmaakten, hadden ze er zich een plan bij ontwikkeld, dat ze hun “omturnstrategie”, noemden. De kernwoorden

daarin waren “overtuigen, argumenten en gezamenlijke voorbereiding van elke meeting.” De maandelijks MT-vergaderingen waren de veldslagen in hun oorlog geworden en de perioden ertussen hun bevoorrading.

Goede voorbereiding is niet voor niets het halve werk, heb ik ze uitgelegd. Teveel ervan geeft het risico van stellingen betrekken en jezelf ingraven. Een veldslag (als je het zo al wilt zien) is één deel strijdplan en een ander deel improvisatie. Je argumenten zijn belangrijk, maar doorslaggevend is je timing en hoe je ze aanwendt. Ontvankelijkheid creëer je niet met het onophoudelijk bestoken van de ander.

Beide kampen in het MT stonden open voor een aanpak die wel wat zou opleveren. We hebben een paar keer vergaderd met weinig op de agenda en veel aandacht voor gespreksetiquette. Deze “omgangsvormen” hebben we belangrijker gemaakt dan de hiërarchie en de procedures. Het werkt, met vallen en weer opstaan, zo hoor ik.

Goed beslagen op het ijs komen is belangrijk in situaties waarin het telt. Het verschil maak je echter niet met je argumenten, maar met de scherpte van je waarneming en je flexibiliteit van handelen. Laat het eerst maar eens komen van de andere kant, luister naar argumenten en bezwaren en ga op zoek naar de belangen erachter. Geef de ander eens een poosje het voordeel van de twijfel en daarmee jezelf de tijd om na denken. Als je iemand écht wilt raken, moet je op zoek naar diens gevoelige plek.

Jezelf goed voorbereiden en tegelijkertijd het maar laten gebeuren lijkt een tegenstrijdigheid. Het vergt vertrouwen in je argumenten, maar ook vertrouwen in je vaardigheid in observeren en improviseren. En echt, je kunt dagelijks beter worden in luisteren. Luisteren naar de ander, maar ook naar je gevoel, zonder dat je daar in een reflex naar je “wapens” hoeft grijpen. Maar daarvoor moet je wel bewust oefening inplannen. Ook dat is voorbereiding.

© Wim Aalbers 2009
werkt aan
bewegingindezaak.nl