



## Cultuurverandering door conflict

---

### Aanleiding: in slaap gevallen achter het bureau

Wat doe je als mensen in jouw organisatie zijn ingedut? Of als de cultuur niet meer is wat het was en zou moeten zijn? "Pas een shokbehandeling toe", vindt zelfstandig gedragsconsulent Michael Brown.

Michael is gespecialiseerd in cultuurverandering binnen organisaties en teams. Met zijn interventies schudt hij mensen wakker die "in slaap zijn gevallen achter het bureau."

---

### Aanpak: conflict als middel voor cultuurverandering

Of het nu gaat om teambuilding, leiderschapsontwikkeling of onderhandelingstechnieken, bij zijn interventies creëert Michael bewust een conflictsituatie. Hierdoor brengt hij discussies op gang waarin mensen verrassend eerlijk zijn. Zo wordt het werkelijke issue dat aan een probleem ten grondslag ligt boven tafel gebracht en kan het worden opgelost. "Mensen leren sneller en beter als ze in een training niet alleen op intellectueel gebied gestimuleerd worden, maar ook op emotioneel gebied. Door actief een conflict te creëren bereik je deze emotionele prikkeling. Mensen reageren hierdoor heel primair, een mooie basis voor een open gesprek. Dit levert sterkere trainingsuitkomsten op met meer impact." Michaels aanpak is uniek en onorthodox en zijn klanten zijn er zeer enthousiast over. De prestaties van een organisatie verbeteren meetbaar.

---

### Productkeuze: een goede discussie met TKI

Bij de 'shoktherapie' gebruikt Michael het Thomas Kilmann Instrument voor Conflicthantering (TKI) van OPP.

TKI biedt handvatten voor een goed gefundeerde discussie over de onderliggende issues van een probleem. Hij legt uit: "TKI is een goed instrument om wollige zaken concreet te maken en zo cultuurverandering teweeg te brengen. Ik vind het vooral erg zinvol als ik met mensen werk die een issue ontkennen. Het biedt me de mogelijkheid mensen met feiten te confronteren. Hierdoor krijg je een goede discussie over wat er echt aan de hand is. Eigenlijk zijn er weinig situaties waarin het toepassen van TKI niet zinvol is. Het is een fantastisch breed inzetbaar en eenvoudig instrument. Mensen kunnen er goed mee uit de voeten, zien de waarde ervan en worden er niet door in een hokje geplaatst. Het instrument doet z'n werk snel en effectief."

## Resultaat: waarom conflict goed is

Michaels innovatieve en levendige TKI-sessies leveren onder zijn klanten een grote schare fans op. De sessies zijn niet alleen spraakmakend, ze zijn ook de investering waard. Zo leverde een business development sessie met twintig deelnemers in het afgelopen jaar de betreffende organisatie ruim 1 miljoen euro aan extra inkomsten op. En een andere TKI-training met een salesteam leverde het betreffende bedrijf binnen achttien maanden na de training een winststijging van veertig procent op. Het salesteam vertoonde in TKI-terminen te meegaand en ontwijkend gedrag en in de trainingssessie werd het team gestimuleerd meer oog te hebben voor concurrentie en samenwerking. Het salesteam leerde meer vragen te stellen en kon hierdoor beter inspelen op de werkelijke behoeften van de klant.

Ondanks dat sommige deelnemers Michael tijdens een training ongetwijfeld een klap willen verkopen, zweert Michael bij zijn aanpak: provoceren en conflict leveren winst op!

---

## Voordelen: verandering door echt leren

### Helikoptertrauma

Bij zijn interventies werkt Michael niet met een standaardaanpak. Per situatie bepaalt hij zijn aanvliegeroute.

Geïnspireerd door een sessie met helikopterpiloten, stelde hij bij een klantenserviceteam van Cisco bijvoorbeeld eens een vluchtsimulatie voor. Het team zou tijdens deze simulatie een helikoptercrash in het water voor de kiezen krijgen en zich moeten verdringen om veilig te ontkomen. Ondanks dat de sessie heftig zou zijn, stemde het team ermee in - behalve één persoon-. Deze ene persoon hield voet bij stuk en de sessie in de vluchtsimulator zou hierdoor niet door kunnen gaan. De afspraak was namelijk dat het hele team ermee zou moeten instemmen. De rest van het team praatte het weigerende teamlid moed in en probeerde hem over te halen toch 'ja' te zeggen. Er volgden een aantal hele persoonlijke gesprekken, waarin het weigerende teamlid onthullende uitspraken deed over zijn achtergrond en angsten. Uiteindelijk stemde hij met de vluchtsimulatie in.

Dit zou het einde van de leerervaring kunnen zijn: het team had zich tijdens dit moeilijke moment echt als team opgesteld en elkaar ondersteund. Maar, dit was pas het begin. Het klantenserviceteam had amper de zwemvesten aangetrokken, toen Michael terloops mededeelde dat de vluchtsimulatie niet echt zou plaatsvinden. Het was een leugen geweest en de gesprekken met het weigerende teamlid dus zinloos. Toen ontstond er pas echt een conflict. De leden van het klantenserviceteam richtten hun frustratie en boosheid nu op Michael. Ze voelden zich misleid en waren teleurgesteld. Toen Michael vroeg wat ze nu over zichzelf en het team hadden geleerd, viel het kwartje. Daarna volgde er een drie uur durend gesprek, waarin TKI als leidraad fungeerde.

Tracy Brown, toen Cisco's Leadership Foundation Program Manager, is overtuigd van de aanpak en de impact hiervan. "Het is moeilijk een echt conflict te creëren in een training en het voelde wel als een risico om Michaels voorgestelde aanpak te volgen. De inzet van TKI zorgde echter voor een goed gefundeerde discussie. Het zorgde ervoor dat de deelnemers hun reacties ten opzichte van de weigerende collega konden koppelen aan hun TKI-profiel. Achteraf kan ik dus zeggen dat het inbouwen van een 'levensecht conflict' in de training heel goed

heeft gewerkt. Vanzelfsprekend is het wel essentieel van tevoren goed na te denken hoe je omgaat met de reacties van mensen als ze horen dat het niet echt is. Je moet bereid zijn een ongemakkelijke fase door te gaan, voordat deelnemers begrijpen welke les ze eruit kunnen leren.”

### Ovenklare fazanten

Een ander voorbeeld van Michaels onorthodoxe aanpak is een traject van een aantal dagen bij Haringey Council, een deelraad van een district in Londen. Samen met Michael wilde de organisatie de manier waarop ze omging met conflicten en hoe ze problemen oploste aanpakken. Om dit levensecht te maken, gaf Michael het team een lijst van twintig dingen die ze in één dag moesten doen. Zo kregen ze onder andere de opdracht een taart te bakken, vis te vangen en een film te maken. Michael bekeek hoe het team dit aanpakte. “Ik voerde de spanning wat op en verschoof deadlines, in veel organisaties de dagelijkse praktijk. Na de eerste trainingsdag waren de resultaten hopeloos. ‘s Avonds logeerde ik bij mijn zus. Zij heeft een schuur vol fazanten en dit bracht me op een idee.”

“De volgende trainingsdag nam ik twee door mijn zwager geschoten fazanten mee en vertelde de deelnemers dat ze extra punten konden verdienen door de twee fazanten binnen twintig minuten ovenklaar te maken. Binnen het team volgde een lange discussie of ze de opdracht überhaupt moesten aannemen of niet, want ze zouden hierbij regels op het gebied van gezondheid en veiligheid kunnen overtreden. Terwijl het team discussieerde glipte één teamlid de kamer uit. Deze persoon kwam twintig minuten later terug met twee ovenklare fazanten. In zijn afwezigheid had het team besloten de uitdaging niet aan te gaan, maar toen ze zagen dat hun collega het had opgelost namen ze hun woorden terug.”

Hierna volgde een discussie over normen en waarden. Het teamlid dat de kamer uit was geglipt had de fazanten naar een slager gebracht en die had ze geplukt en schoongemaakt. De slager had dit echter niet zonder meer mogen doen, omdat hij de herkomst van de fazanten niet kende. De slager kon dus zijn slagerversunning kwijtraken. De medewerker van Haringey Council had individualistisch en impulsief gehandeld. Hij had wel het belang van het team voor ogen gehad, maar niet stilgestaan bij de gevolgen die dit zou kunnen hebben voor mensen buiten het team zoals de slager. Deze normen- en waardendiscussie ziet Michael als het belangrijkste onderdeel van de training. “Deze discussie zou niet zijn ontstaan als de ‘levensechte uitdaging’ niet in de training was ingebracht. Medewerkers zijn niet alleen medewerkers, maar mensen van vlees en bloed. Door hun werkelijke gevoelens bloot te leggen worden het belang en de voordelen van de training voor de medewerkers en de organisatie enorm vergroot.”



**Michael Brown**  
Real learning, for a Change

Lees Michael's blog op  
<http://reallearningforachange.wordpress.com>.

*Wilt u meer informatie over hoe OPP u en uw organisatie kan ondersteunen, bijvoorbeeld bij leiderschapsontwikkeling? Dan kunt u contact met ons opnemen via telefoonnummer (020) 586 33 00 of e-mail [nederland@opp.eu.com](mailto:nederland@opp.eu.com).*