

# VAT OP VERANDERING

Elke organisatieverandering is anders en elke verandering wordt gaande-weg anders. Als je als veranderaar in zo'n werkelijkheid opereert, bieden stellingen, methoden en stappenplannen die je ongeacht de situatie vertellen wat je moet doen weinig houvast. Wat in de ene situatie werkt, brengt in de andere juist schade toe. Wat je nu bedenkt om op een later moment te doen, is waarschijnlijk niet wat er dan nodig is. Je hebt als veranderaar houvast nodig dat recht doet aan de complexe werkelijkheid, maar dat deze werkelijkheid niet nog complexer maakt dan hij al is.

Naar dat houvast is Annemarie Mars onafgebroken op zoek. In *Vat op verandering* maakt ze op nuchtere wijze en vrij van jargon de balans op. Ze presenteert zes schijnwerpers die de veranderaar in elke situatie aan kan zetten, om zich te kunnen bezinnen of hij op de goede weg is en of hij goed op weg is.

De bouwstenen voor de zes schijnwerpers vond Annemarie in haar @artikelenreeks. Tien keer per jaar gaat ze op zoek naar antwoorden op een prangende vraag die ze in haar eigen werkpraktijk is tegengekomen. Die antwoorden deelt ze met een groeiende groep veranderaars die zich op de reeks hebben geabonneerd. De @artikelen die ze in de eerste drie jaar van de reeks schreef zijn in het boek opgenomen ter illustratie en verdieping.



*Annemarie Mars is veranderkundige en werkt sinds 2000 vanuit haar eigen bedrijf For a change. Als procesbegeleider, coach, adviseur, trainer en spreker ondersteunt ze veranderaars bij het realiseren van grillige en complexe veranderingen. Ze is de auteur van het met de GIDS-prijs bekroonde boek Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen. Ook schreef ze Jongleren met loyaliteiten, het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager, dat genomineerd werd voor de Boek van het Jaarprijs van de Orde van Organisatieadviseurs.*



Annemarie Mars

# VAT OP VERANDERING

*Waar kunnen  
organisatieveranderaars  
houvast vinden als elke  
situatie anders is?*

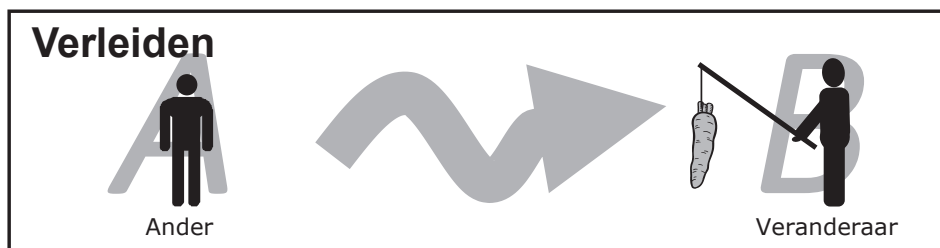




## 28. Hoe kun je een verandering aantrekkelijk maken?

Een van de vele factoren die bepalen of een verandering kans van slagen heeft, is de aantrekkingskracht die hij op de ander uitoefent<sup>50</sup>. Dat betekent niet dat een voor de ander aantrekkelijke verandering altijd slaagt, noch dat een niet aantrekkelijke verandering altijd tot mislukken gedoemd is. Het betekent wel dat veranderaars alle aantrekkingskracht die 'erin zit' eruit zouden moeten halen. En dus doet de vraag zich voor welke mogelijkheden veranderaars daarvoor tot hun beschikking hebben, en onder welke voorwaarden ze effectief zijn. Ik heb er vier verzameld.

### Door te verleiden



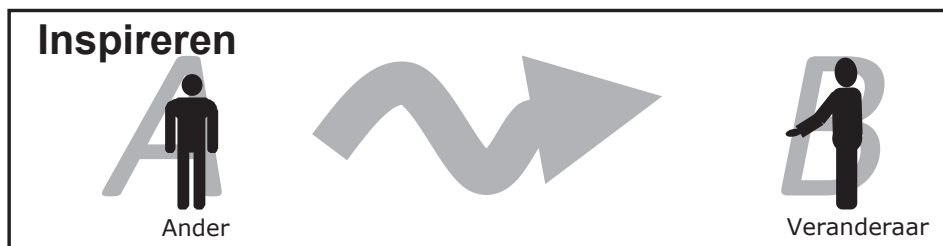
Bij verleiden lardeert de veranderaar de verandering met materiële of immateriële zaken die voor de ander aantrekkelijk, leuk of nastrevenswaardig zijn, met de bedoeling dat deze positief afstralen op de verandering zelf. Te denken valt aan een bonus, een

prijsuitreiking, of een veranderbijeenkomst die, om de opkomst te stimuleren, wordt opgeluisterd door een BN'er of ander entertainment.

Deze manier van beïnvloeden heeft de laatste (crisis)jaren een slechte naam gekregen. De **aangekondigde beloning**\*\* bleek namelijk als een perverse prikkel uit te kunnen werken. De prikkel werd tot een doel op zich die de verbinding van de ander voor de verandering zelf op de achtergrond deed verdwijnen of zelfs in de weg zat.

Maar we moeten het kind niet helemaal met het badwater weggooien. Als het lokmiddel wordt gezien als geloofwaardig passend bij de verandering, kan het mensen best 'even over de drempel helpen'. Om niet te ontaarden in een perverse prikkel, moet de aangekondigde beloning wel tijdelijk zijn zodat de waarde van de verandering het daarna blijvend over kan nemen.

### Door te inspireren



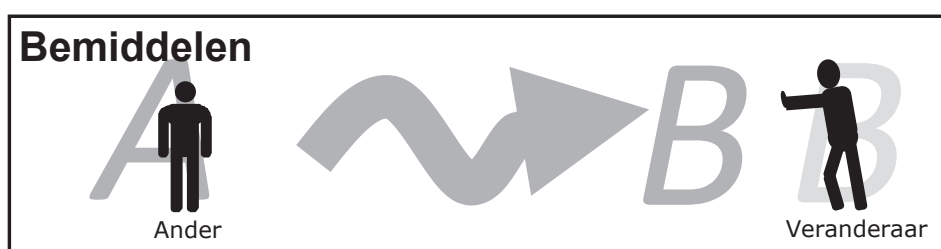
Als het de inhoud van de verandering zelf is die de aantrekkingskracht op de ander uitoefent, kunnen we dat inspireren noemen. De veranderaar draagt de verandering uit als een **wenkend perspectief** waar hij zijn geloof, enthousiasme en passie voor ten-toonspreidt. 'Yes, we can' van Obama en 'I have a dream' van Martin Luther King zijn er beroemde voorbeelden van.

Aan een wenkend perspectief is het **voorbeeldgedrag** van de veranderaar onlosmakelijk verbonden. Daarop doelde Mahatma Ghandi ongetwijfeld toen hij de woorden '*be the change you want to see*' uitsprak. Voorbeeldgedrag kan ook van derden komen in de vorm van rolmodellen en *best practices*, die de verandering voor de ander kunnen voor-leven, concreet maken en dichterbij brengen.

Inspireren heeft helaas ook zijn beperkingen. Het werkt namelijk alleen als de waarde die ermee wordt uitgedragen een snaar raakt in de drijfveren en verlangens van de ander. Anders roept hij alleen maar weerstand op ('registreren is *fun!*').

**Veranderaars kunnen vervolgens onderschatten hoe sturend hun enthousiasme en geloof in de verandering voor de ander kan zijn, en dus hoe weinig ruimte de ander dan voelt om daar tegenin te brengen dat hij het enthousiasme niet deelt.** Een veranderaar die echt wil weten hoe de ander erin zit, moet afzien van deze vorm van sturing en de ander de ruimte laten zijn eigen oordeel te vellen.

### Door te bemiddelen



Een volgende mogelijkheid om een verandering aantrekkelijke(er) te maken is gelegen in het poldermodel. De veranderaar erkent dat de te verlaten situatie voor de ander voordelen heeft die zich in de verandering manifesteren als tegengestelde belangen. Hij kan de verandering voor de ander vervolgens minder onaantrekkelijk maken door die belangen te **honoreren**. Of hij kan eventuele nadelen die de verandering voor hem heeft **compenseren** door er andere voordelen voor in de plaats te zetten. Te denken valt aan een fusie waarin de eigen identiteit van de fusiepartners deels behouden blijft of een reiskostenvergoeding om de pijn van een toegenomen reistijd na een verhuizing te verzachten.

Veranderaars kunnen deze strategie een zwaktebod vinden, maar als er sterke tegengestelde belangen spelen kan het de enige manier zijn om de ander überhaupt 'uit A weg te krijgen'. Bemiddelen is pas een zwaktebod als de veranderaar de lat eerst te hoog legt om vervolgens, pas nadat de golf van evidente weerstand over hem is heen gekomen, water in de wijn te doen. Veranderaars die deze vorm bewust als onderhandelingsstrategie inzetten onderschatten de prijs van de relatieschade en van het oud zeer die het oplevert.

Uiteraard schiet deze vorm zijn doel voorbij als er zoveel concessies worden gedaan dat de oorspronkelijke urgentie ermee onopgelost blijft of dat de verandering erdoor onbetaalbaar wordt.

### Door te waarderen



Een laatste vorm om een verandering aantrekkelijk(er) te maken is de **onaangekondigde beloning**<sup>51</sup>. Als er (tussentijds) successen worden geboekt, als de ander stappen zet en een omslag maakt, kan de veranderaar de ander aangenaam verrassen door zijn gemeente waardering aan de ander kenbaar te maken.

Deze vorm kan een krachtig effect hebben op het zelfvertrouwen van de ander. Het brengt ook warmte in de relatie en daarmee in de verandering. Waarderen slaat echter door naar slijmen als de gegeven waardering niet in verhouding staat tot de waarde van de geleverde prestatie. De enige intentie is dan blijkbaar om de ander gunstig(er) te stemmen. Dat zal niet de relatie, maar alleen het ego van de ander versterken.

Het kan verleidelijk zijn om degene die het onderwerp is van de waardering naar zijn collega's te benutten als inspirerend voorbeeld. Dat luistert nauw en is cultuurgebonden. Het kan lukken als de ander inderdaad door de collega's als rolmodel wordt erkend, maar net zo goed mislukken als de getoonde waardering wordt uitgelegd als een signaal dat de ander de 'winnaar' is, en de collega's dus de 'verliezers'. Dat maakt de verandering voor beide partijen juist minder aantrekkelijk.

### Ten slotte

Verleiden, inspireren, bemiddelen en waarderen zijn allemaal manieren om een verandering aantrekkelijk(er) te maken en ze zouden dus deel uit moeten maken van het repertoire van elke veranderaar. Het is vervolgens de situatie die bepaalt of deze manieren een verandering helpen of hinderen.

*Februari 2014*