

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?*

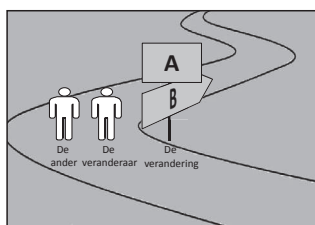




4. Relatie

Hoe verhoud ik mij tot de ander?

Beïnvloeding is effectiever én duurzamer als ze plaatsvindt in een warme relatie, waarin de veranderaar er blijk van geeft de ander als mens te 'zien' in plaats van alleen als een middel om het eigen doel te bereiken (@rtikel 3).



De veranderaar kan nog zo'n krachtige richting aanwijzen, ruimte geven én adequaat inspelen op de reactie die de verandering bij de ander losmaakt; de ander zal zich er pas ontvankelijk voor tonen als hij zich door de veranderaar gezien voelt als mens en collega en niet alleen als middel om het doel van de veranderaar te bereiken (vrij naar Immanuel Kant, 1785⁹). Een warme relatie is dus een voorwaarde om een verandering te laten slagen.

Een warme relatie kan 'moeten'-overkill voorkomen, zo werd bij de schijnwerper Ruimte al duidelijk. Het is voor beide partijen ook veel fijner werken in een warme relatie dan in een koude.

Met de andere schijnwerpers kan de basis worden gelegd voor een warme relatie. Niets scheidt zo'n krachtige band als een gedeeld gevoel voor richting, helemaal als dat het resultaat is van een coproductie (Ruimte), als de veranderaar optimaal inspeelt op de reacties van de ander, transparant is in de stappen die gezet worden (Regie) en aanspreekbaar is op zijn eigen aandeel in de verandering (Reflectie). Maar de causaliteit werkt ook de andere kant op. Waar een *gevoel van vertrouwen* bij de ander afwezig is, zal hij niet openstaan voor welke richting, ruimte of benaderingswijze dan ook. In dit hoofdstuk kijken we welk houvast de veranderaar ter beschikking staat om dat gevoel van vertrouwen te verdienen.

Houvast in de optimale temperatuur

Een warme relatie wil niet zeggen dat de veranderaar en de ander vrienden hoeven te worden. Wat de ene persoon een aangename temperatuur vindt, kan voor de ander uiterst onbehaaglijk voelen. Elke situatie kent zijn eigen optimale temperatuur. In een zakelijke onderhandeling is die anders dan in een coachgesprek, met de CEO is hij anders dan met een klant, tussen mensen die elkaar net kennen is hij anders dan tussen vertrouwde collega's.

De optimale temperatuur is de warmte die de situatie nodig heeft en waar de ander én de veranderaar zich senang bij voelen. Waarmee meteen de uitdaging op tafel ligt wat je moet doen als deze drie optimale temperaturen niet overeen komen. De kans dat die uitdaging zich voordoet, kunnen we relativeren door te beseffen dat 'senang voelen' meer is dan helemaal in je element zijn. Er is een hele *range* van temperaturen waar de veranderaar geloofwaardig in zou moeten kunnen opereren, zonder het gevoel te hebben zichzelf geweld aan te doen: omdat de situatie het vraagt of de ander het nodig heeft.

De veranderaar kan de temperatuur in elke situatie beïnvloeden door de manier waarop hij de ander benadert. Het regelmatig aangaan van interactie met geen ander doel dan elkaar als mens en collega te ontmoeten, zal de warmte van de relatie ongetwijfeld ten goede komen. Deze interactievorm behoort door de afwezigheid van sturing tot de loslaten-veranderstrategie. Ook de willen-veranderstrategie, en in het bijzonder inspireren en waarderen, heb ik al getypeerd als mogelijkheid om warmte en positiviteit te brengen in de interactie. Dat inzicht laat zich echter niet als een trucje gebruiken. 'Willen' kan de sfeer ook behoorlijk afkoelen als de ander voelt dat het niet past bij de situatie of dat de veranderaar het alleen maar doet om hem gunstig te stemmen. Er zijn zelfs situaties waarin het juist de moeten-strategie is die warmte kan (terug)brengen, bijvoorbeeld als de knoop die de veranderaar doorhakt duidelijkheid schept in een tot dan toe onveilig speelveld.

Houvast in loyaliteit

Of de ander zich gezien voelt als mens en collega, wordt vooral duidelijk door de keuzes die de veranderaar maakt. Die keuzes vormen de lakmoesproef of de veranderaar daadwerkelijk de behoefte voelt om dienend te zijn aan wat voor de ander belangrijk is. Die behoefte noem ik *loyaliteit*. Die loyaliteit kan de ander het gevoel geven dat wat hij belangrijk vindt bij de veranderaar in goede handen is. Voor dat gevoel gebruik ik het woord *vertrouwen*. De stelling 'er moet vertrouwen zijn' is dus een lege huls. Vertrouwen is geen knop bij de ander om aan te draaien; de knop zit bij de veranderaar zelf en heet loyaliteit.

Loyaal zijn is niet hetzelfde als de ander zijn zin geven of jezelf wegcijferen. De veranderaar balanceert altijd tussen meerdere belanghebbenden, onder wie minimaal de ander en zichzelf. Wat al die belanghebbenden belangrijk vinden, wijst niet noodzakelijk in dezelfde richting. Zelfs de veranderaar die altijd op zoek is naar win-winsituaties zal soms keuzes moeten maken waarin hij het belang van een derde partij, of van zichzelf, laat prevaleren boven dat van de ander. Daar hoeft niets mis mee te zijn als hij maar helder is over zijn afwegingen en als hij maar niet in de valkuil van de eenzijdige aandacht valt. Daarvan is bijvoorbeeld sprake als de veranderaar mensen die hij aardig vindt voortrekt (vriendjespolitiek), als hij mensen die hij lastig vindt achterstelt of als hij stelselmatig voorrang geeft aan mensen die het hardste roepen.

Er is uiteraard veel aan gelegen dat de ander ook loyaliteit voelt naar de veranderaar, zodat er sprake kan zijn van *wederkerigheid*. Het is echter te gemakkelijk gezegd dat een ander loyaal terug moet zijn. Loyaliteit is, net als verbinding (schijnwerper Reacties), een gevoel dat veranderaars niet kunnen afdwingen. Als de veranderaar het opeist, zal hij het tegenovergestelde krijgen: de ander neemt afstand en is hoogstens gehoorzaam. Ook de loyaliteit van de ander moet worden verdiend. De veranderaar die een goede persoonlijke klik heeft met de ander, die investeert in een gedeelde richting, die ruimte geeft, reacties opvangt en zelf loyaal is, maakt er een goede kans op. Maar garanties zijn er niet. Er zijn situaties denkbaar waarin het niet realistisch is om wederkerigheid van de ander te verwachten, bijvoorbeeld als de ander heftig in weerstand zit en de veranderaar ziet als degene die verantwoordelijk is voor zijn onheil. In die situaties zal de loyaliteit van de veranderaar op de proef worden gesteld, want er zal waarschijnlijk op de persoon worden gespeeld. Maar juist dan is de loyaliteit van de veranderaar hard nodig om de belangen en de emoties van de ander te kunnen zien en erkennen, zodat de situatie niet verder escaleert en waar mogelijk nog ten goede kan worden gekeerd.

Alert op de arena

Een veranderaar die geïrriteerd of boos is, toont daarmee dat zijn loyaliteit naar de ander is aangetast. De ander is voor de veranderaar een tegenstander geworden die de verandering in de weg staat. Dat is een dubbele valkuil als de veranderaar het gedrag dat hij bij de ander veroordeelt zelf onbewust mede veroorzaakt. De veranderaar stoort zich bijvoorbeeld aan het gebrek aan proactiviteit van de ander, terwijl hij door zijn eigen directieve leiderschapstijl onbedoeld elk initiatief van de ander in de kiem smoort. Er zijn legio voorbeelden van dergelijke belemmerende patronen denkbaar. Ik verwijs hiervoor graag naar het boek van Arend Ardon (2013).

Het oordeel van de veranderaar is voor de ander maar al te voelbaar door de bozige, verstoorde of ongeduldige toonzetting die, hoe subtiel ook, in de interactie sluipt. Of door fronsen, rollen met de ogen, het zoeken van de blik van medestanders of hoorbaar

zuchten. Of door 'sukkelopmerkingen'. Dat zijn zinnen waar je het woord 'sukkel' achter kan zetten zonder de betekenis ervan te veranderen. Elke zin met de woorden 'met alle respect, maar...', 'sorry hoor', of 'als ik even mag uitpraten' zijn er voorbeelden van. Het resultaat van al die uitingen is slechts dat de irritatie of boosheid vanaf dat moment wederzijds is.

Waar relaties om deze of andere redenen getroebleerd zijn, krijgen veranderaars nogal eens het advies 'om het gesprek met de ander aan te gaan'. Maar als dat gesprek in deze staat van boosheid wordt gevoerd, zal dat niet tot een dialoog leiden, maar tot een arena, waar degene die de tegenstander het hardst weet te raken zichzelf tot de winnaar uitroept. Het gevecht kent dus in elk geval de relatie en daarmee de verandering als de grote verliezers. De sleutel om uit de arena te komen of weg te blijven, ligt bij de veranderaar die zich bezint op de vraag waar hij zijn loyaliteit naar de ander is kwijtgeraakt.

En de ander dan?, zou je nu kunnen denken. Ik mag toch wel verwachten dat hij ook moeite doet om de relatie te verbeteren? Het klopt dat ik hier met twee maten meet. Wie een beweging tot stand wil brengen – mijn definitie van de veranderaar – draagt de verantwoordelijkheid om daarvoor de condities te scheppen. Het is natuurlijk fijn als ook de ander zich medeverantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van de relatie met de veranderaar. Maar dat zou betekenen dat hij al loyaal terug is. De uitdaging ligt nu juist in de situaties waarin hij dat (nog) niet is. Het heeft weinig zin om daar geïrriteerd over te raken, want daar wordt de relatie alleen maar slechter van. Evenmin helpt het om te gaan zitten wachten tot de ander de eerste stap zet, want onuitgesproken verwachtingen creëren geen enkele beweging.

Leessuggesties

@artikel 3: Hoe verdeel je de aandacht in een veelzijdig krachtenveld?

@artikel 6: Wat is de gebruiksaanwijzing voor de alfamanager?

@artikel 12: Hoe verdien je vertrouwen?

@artikel 24: Wat is er mis met boze bordjes?