

Over zich verbinden en het overwinnen van weerstand



drs Michaël G.M. Geerdink is directeur van Kalchas BV en tevens docent organisatiekunde en verandermanagement aan de Haagse Hogeschool/Academie voor Facility Management
m.g.m.geerdink@hhs.nl

In verschillende publicaties moppert professor Anton Cozijnsen dat veel boeken over veranderinge blijven steken in de unieke beschrijving van één deskundige, opgedaan in een specifieke organisatie. Vervolgens worden bevindingen gegeneraliseerd naar alle soorten veranderprocessen in totaal verschillende organisaties. Tegen mijn studenten zeg ik dan: 'Een interessant boek, maar helaas N=1'. Daarnaast merkt Cozijnsen op dat veel veranderaars een succesvolle benadering claimen, maar hun stelling zelden of nooit empirisch kunnen onderbouwen. Bij het boek *Hoe krijg je ze mee?* speelden deze vooroordelen mij parten. Niet in de laatste plaats door de in mijn ogen verkeerde titel. Wie is die 'je' dan wel? Wie wordt met 'ze' bedoeld? Misschien moet je wel helemaal niet meegaan en zo de organisatie behoeden voor ramp en onheil.

Beste lezers: ik neem van harte mijn (voor)oordelen terug. Annemarie Mars heeft een boeiend boek geschreven waarin ze haar ervaringen en theoretische reflecties heeft vastgelegd. Verschillende veranderekundige theorieën en modellen werkt ze om naar wat voor haar zinvol en bruikbaar is.

Hoe krijg je ze mee? gaat niet over draagvlak, maar over 'zich verbinden': men begrijpt de verandering, voelt zich bekwaam om het juiste gedrag te vertonen en neemt verantwoordelijkheid voor de eigen rol. Het zal duidelijk zijn dat dit 'zich verbinden' niet vanzelf ontstaat. Vaak moeten we eerst door een fase van weerstand heen, zoals ook ik bij het ter hand nemen van dit boek. Weerstand is geen tegengestelde van verbinding, maar een mogelijke voorbode ervan. Mensen twijfelen aan veranderingen en dat is heel begrijpelijk. Herkenbaar is ook de

'weerstand tegen de weerstand': veranderaars kunnen moeilijk omgaan met tegendraads gedrag van medewerkers en worden geïrriteerd of zelfs boos. Het zal duidelijk zijn dat dit gedrag een averechts effect sorteert.

Vijf krachten werken in op het veranderproces: urgentie, planning, interactie, leiderschap en ambitie. Aan elke kracht wordt in het boek een hoofdstuk gewijd. Bij *Urgentie* wordt een onderscheid gemaakt tussen plichtsgedreven (het moet van boven), wensgedreven (we willen iets beters) en probleemgedreven verandering (we hebben er last van). *Ambitie* geeft een toekomstbeeld. *Planning* is gebaseerd op de bekende vijfkleurentheorie van De Caluwé. De verschillende veranderstrategieën worden naast elkaar gezet en vergeleken op verschillende dimensies. Er worden 19 verschillende vormen van *Interactie* tussen veranderaar en doelgroep weergegeven, geordend in 'weten', 'moeten', 'willen' en 'leren & ontwikkelen'. Het laatste hoofdstuk gaat over *Leiderschap*. Mars bespreekt de werkzaamheid van stuurgroepen, projectgroepen, klankbordgroepen of hoe ze ook mogen heten. Vrijgestelde projectleiders zijn een zegen voor veranderprocessen, een investering van de organisatie waarmee ze werkelijk commitment toont. Want uiteindelijk draait het bij veranderen allemaal om verbinden, om werkelijke commitment.

Hoe krijg je ze mee?

Vijf krachten om een verandering te laten slagen

Annemarie Mars

Van Gorcum, Assen, 2006

ISBN 10: 90-232 4263 7; ISBN 13: 978-90-232 4263 5

REAGEREN?
redactie@fmm.nl