



E-book

Inhoudsopgave

Zes schijnwerpers 2

1. Richting5

2. Ruimte10

3. Reacties15

4. Relatie.....19

5. Regie25

6. Reflectie.....31

Verantwoording.....36

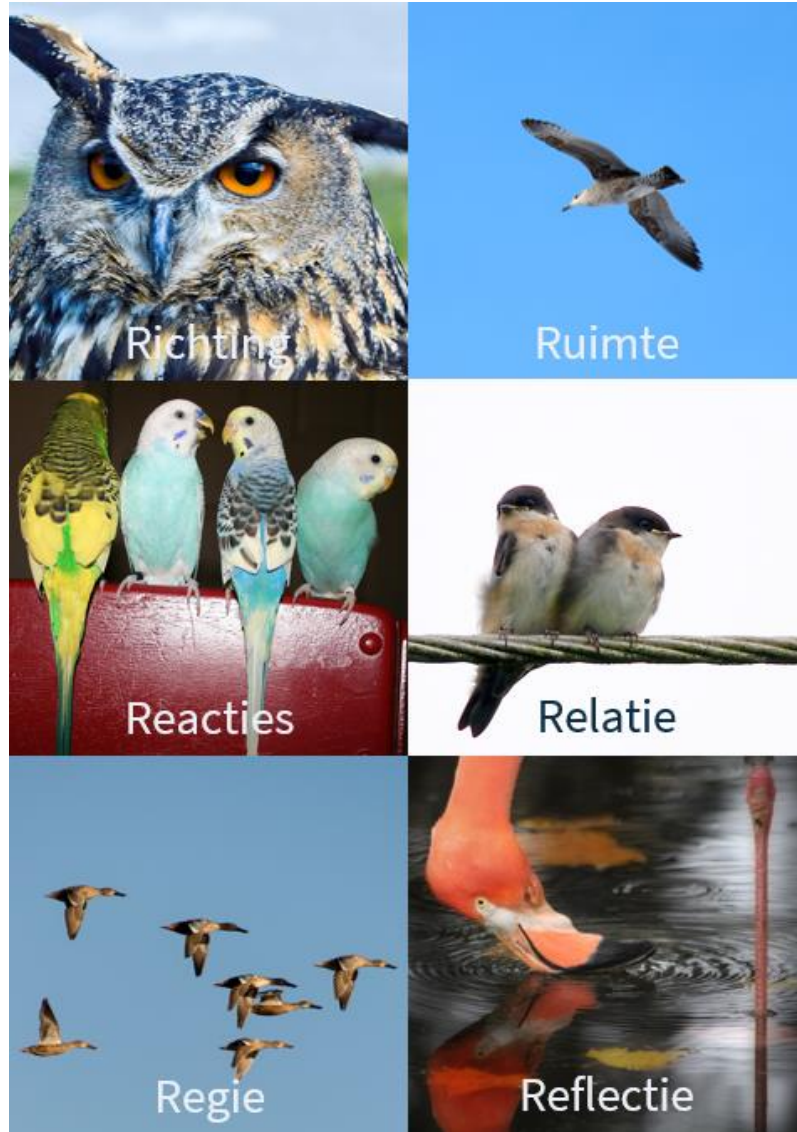
Over Annemarie36

© 2021 Annemarie Mars.

Behoudens de in of krachtens de auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze podcast– zoals teksten, afbeeldingen en geluidsbestanden - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder mijn voorafgaande schriftelijke toestemming.

Omslagontwerp: Patty Koot

Foto's binnenwerk: Meeuw: Olga Oginskaya, Pinguïns: Benjamin Brackman, Kronkelende weg: Srdjan Marincic, Reflectie koe: eigen collectie.



Zes schijnwerpers

Welkom bij de PODCAST de kunst van het vinden!

Ik ben alvast zo vrij om een paar dingen af te leiden uit het feit dat je hem hebt aangezet.

Namelijk dat je in of voor een organisatie werkt die aan het veranderen is. En daar wil jij iets. Je wilt iets bereiken, iets oplossen, je wilt een bijdrage leveren.

Ik durf ook aan te nemen dat jouw werkpraktijk hectisch en complex is.

Want er spelen meerdere veranderingen naast elkaar en ze volgen elkaar op. Verandering is nooit klaar.

Er zullen meerdere partijen bij betrokken zijn. En die hebben niet dezelfde belangen.

De wereld staat nooit stil, morgen is altijd anders dan dat je vandaag denkt dat het zal zijn.

En tijdens de verbouwing moet de winkel gewoon open blijven.

Die hectiek en complexiteit is juist wat je leuk vindt aan je werk en wat je fascineert, toch? Want in zo'n wereld bestaan geen

vaste antwoorden die je ongeacht de situatie vertellen wat je moet doen. Elke situatie is anders. Wat in de ene situatie werkt, brengt in de andere schade toe.

En dus is je grootste uitdaging om de antwoorden te vinden die bij jouw situatie passen. En om ze te vinden zul je ze moeten zoeken. Terwijl de tijd voor zoeken, voor reflectie, schaars is.

Dat zoeken kun je leren. Hoe beter je erin bent, hoe groter het stempel dat je op de organisatie kunt drukken. In deze podcast geef ik je zes schijnwerpers om je de kunst eigen te maken of er nog beter in te worden.

Basisbegrippen

Daarvoor hebben we eerst we eerst een aantal centrale begrippen nodig.

De eerste twee zijn letters, A en B. Want in complexe situaties is altijd sprake van verandering. Daarvoor gebruiken we vaak de woorden *van A naar B*.

A is het hier en nu. Dat is er dus altijd. Nu ook. En in de paar seconden dat ik dit zeg is A alweer verschoven.

En B is wat je op dit moment denkt dat je in de toekomst wilt bereiken. Het doel, de ambitie, de bestemming, de oplossing.

Dat B kan morgen al zijn, of over drie jaar, of een generatie in beslag nemen. En natuurlijk weten we alvast dat dat doel een *moving target* is. Wat je vandaag denkt dat je doel is, kan morgen weer anders zijn omdat de wereld in de tussentijd is veranderd.

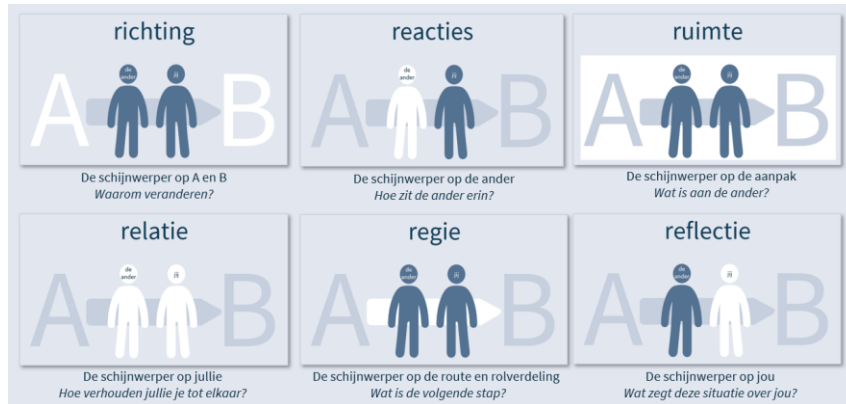
De volgende twee begrippen die we nodig hebben zijn *jij en de ander*. Jij als degene die deze podcast luistert. En er is altijd ook een ander want veranderen doe je nooit alleen en verandering raakt ook altijd het werk van anderen. Natuurlijk heb je zelden maar met één ander te maken. Er kunnen er tientallen zijn of duizenden.

In elke situatie zijn er dus vier vaste elementen: A, B, jij en de ander. En daar gaan we in deze podcast mee aan de slag.

Zes schijnwerpers

Nu kunnen we het gaan hebben over de zes schijnwerpers. Die schijnwerpers belichten iets anders in dezelfde situatie. Elke schijnwerper heeft zijn eigen vormen van houvast die je helpen de situatie te beoordelen.

Er zijn er zes: Richting, ruimte, reacties, relatie, regie en reflectie.



Ik neem ze even kort met je door.

Bij de schijnwerper Richting belichten we A en B en stellen we ons de vraag: waarom veranderen? We gebruiken de begrippen urgentie en ambitie als houvast om die vraag te beantwoorden.

Bij de tweede schijnwerper Ruimte kijken we naar wie bepaalt wat A en B zijn en kijken we naar meerdere veranderstrategieën.

Bij de derde schijnwerper Reacties belichten we de ander en vragen we ons af hoe hij erin zit. Dan gaan we het onder andere over weerstand hebben.

Bij Relatie zetten we het licht op jullie allebei en kijken we hoe jullie je tot elkaar verhouden. Dan gaan we het hebben over loyaliteit en vertrouwen.

Bij de vijfde schijnwerper Regie kijken we naar de route die A en B met elkaar verbindt en bepalen we wat de volgende stap is.

Tenslotte zetten we het licht voluit op jou. Dat is de schijnwerper Reflectie. Dan stellen we de vraag: wat zegt deze situatie over jou?

Tenslotte

Je kunt nu aan de slag met de schijnwerpers. Tijd om te beginnen met de eerste podcast over Richting.

Heel veel plezier met luisteren en met zoeken!



1. Richting

Welkom bij de eerste schijnwerper Richting! Bij deze schijnwerper gaan we het licht zetten op A en B. En we gaan op zoek naar een antwoord op de vraag: waarom veranderen?

Urgentie en ambitie

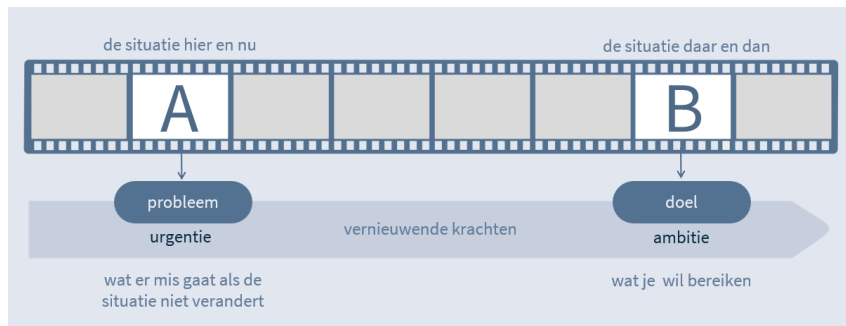
Laten we eens wat dieper kijken naar dat woord verandering. Als mensen praten of over verandering, hoor je opvallend vaak alleen tekst over B. Wat ze erover zeggen gaat vooral over waar ze naar onderweg zijn. Wat ze willen bereiken. Wat de bestemming is.

Maar een verandering is meer dan alleen een bestemming, het is een beweging van het één naar het ander. Van A naar B. Door die twee letters te gebruiken zetten we twee paaltjes op een altijd doorgaande weg: in het hier en nu en het daar en dan.

Maar daarmee is nog niet gezegd dat er tussen die paaltjes iets beweegt. Er gaat pas iets bewegen als er een oordeel over die situaties in het spel komt. Als mensen vinden en voelen dat er iets mis is met A. Dat A verlaten moet worden. En als er een notie is dat B goed is, beter is dan A, een oplossing is voor A.

Het negatieve waardeoordeel over A noem ik urgentie. Dat is wat er mis gaat als je niet verandert. Urgentie is de vernieuwende kracht die je weg duwt uit A.

Het positieve waardeoordeel over B noem ik de ambitie, dat is wat je wil bereiken. Het is de vernieuwende kracht die je aantrekt naar B.



Bijvoorbeeld: je wil een nieuw huis gaan bouwen. A is je huidige huis, B is je nieuwe huis zoals je nu denkt dat het gaat worden. De urgentie is de reden dat je weg wil, uit je oude huis. Het is te klein geworden. De ambitie is wat je met je nieuwe huis wilt bereiken, ruimte maken voor je gezin.

Problemen

Daarmee zeg ik dus dat een probleem moet hebben om te veranderen. Ik zeg niet dat je dat probleem nu al moet voelen. Je

kunt een probleem voorzien waar je nu nog geen last van hebt. Het gaat nu hartstikke goed. Maar je voelt wel aan dat je nu al moet beginnen met bewegen om te voorkomen dat je er last van gaat krijgen. Urgentie is dus niet wat er nu mis is, het is wat er mis gaat als je niet verandert.

Ik durf te zeggen dat het voelen van pijn een voorwaarde is voor mensen om te gaan bewegen. Natuurlijk klinkt het mooi om te zeggen dat je liever verandert vanuit een verlangen, of vanuit een droom.

Maar dan moet je maar eens kijken naar het programma Ik vertrek op TV. Die mensen laten alles achter en zeggen daar dan bij dat ze hun droom gaan realiseren. Maar tussen de regels door vertellen ze wel degelijk dat ze last hebben van A. Ze zeggen bijvoorbeeld dat ze de regeltjes in Nederland zat zijn, ze balen van het weer, of dat ze zijn uitgekeken op hun baan. Er is dus een droom *en* een probleem. En soms komen ze er gaandeweg achter dat de urgentie toch niet groot genoeg was. Hun idee dat A niet goed was, en dat B veel beter zou zijn, bij nader inzien helemaal niet bleek te kloppen. Want A is nooit alleen maar slecht, en B heeft ook nadelen.

Als je nu denkt: poeh dit gaat wel heel erg over problemen. Ik wil vooral positief blijven, ik wil mensen motiveren en enthousiasmeren voor verandering. Ambitie voelt als een veel

betere kracht dan urgentie. Die overtuiging is een valkuil. Je kunt niet bij voorbaat bepalen welke kracht beter is als je nog niet naar jouw situatie gekeken hebt. Naar wat daar nodig is. Daar waren we naar op zoek. Als je urgentie bij voorbaat afwijst, dan zoek je ook te beperkt. En laat je de een deel van het repertoire liggen dat je waarschijnlijk hard nodig zult hebben.

Zoeken

Voordat we gaan zoeken moeten we eerst nog iets anders onder ogen zien. In het begin van deze podcast heb ik urgentie en ambitie waardeoordelen genoemd. Urgentie is het negatieve waardeoordeel over A en ambitie het positieve waardeoordeel over B. En een oordeel is altijd subjectief. Wat jij een probleem vindt, hoeft de ander nog geen probleem te vinden omdat hij een andere persoonlijkheid heeft als jij, hij andere dingen belangrijk vindt en de situatie anders op hem inwerkt dan op jou. En dus bestaat *de* urgentie niet. Er is jouw urgentie en die van de ander.

Waar je iemand ziet bewegen mag je ervan uitgaan dat in elk geval één van de krachten aan het werk is, vaak zijn ze allebei aan het werk. Als je samen wilt bewegen moet er sprake zijn van een gedeelde richting. Jullie waardeoordelen over A en B overlappen. Dat is waar je bij deze schijnwerper naar op zoek

bent: is er een gedeelde richting? Maar het is net zo goed belangrijk om te erkennen waar ze niet overlappen.

Bijvoorbeeld bij dat huis van net. Jij en je partner vinden het allebei een probleem dat het huis te klein is geworden. Dus daar is de richting gedeeld. Maar jij wil ook meer privacy en de ander wil juist meer leven in de brouwerij. Hier zien we beweegredenen die niet gedeeld zijn. Sterker nog, ze zouden elkaar zelfs in de weg kunnen gaan zitten. Om het best passende nieuwe huis te kunnen kiezen is het net zo belangrijk om te snappen waar de richting wel gedeeld wordt en waar niet.

Drie onvolkomen verhalen

Soms lijkt er een gedeelde richting te zijn, maar is er toch geen beweging. Er een visiedocument waarin staat dat 'we' willen veranderen of er worden presentaties over gegeven, maar er verandert niets. Mensen horen het aan en gaan weer over tot de orde van de dag. Die tekst maakt blijkbaar geen gevoel van urgentie of ambitie los. Dan is je zoektocht erop gericht om er achter te komen hoe dat komt.

Er kunnen ontelbare redenen zijn dat tekst over de verandering geen beweging losmaakt. Ik geef je drie die vaak voorkomen.

De eerste reden is dat *verandering* als de ambitie gezien wordt. Dan worden in de tekst over de verandering zinnen gebruikt als: we veranderen omdat we nu eenmaal met de tijd mee moeten, omdat alles kan altijd beter kan, omdat stilstand achteruitgang is, omdat we wendbaar moeten zijn. Maar dan is veranderen dus een doel op zich. Maar als verandering het ultieme doel is, dan is elke beweging dus goed. En dat is natuurlijk een misvatting, want niet elke verandering is bij voorbaat beter dan niet veranderen.

Ook in een continu veranderende wereld heb je nog een steeds een goed verhaal nodig om te kunnen bewegen. Hier is het zaak om het echte verhaal, de echte urgentie en ambitie, boven tafel te trekken.

De tweede reden waarom een tekst over de verandering geen beweging losmaakt is, is als de tekst neerkomt op: we veranderen omdat het nu eenmaal moet. Als iemand vraagt: 'waarom veranderen we' dan is het antwoord: 'omdat er nieuwe wetgeving is', 'omdat er een besluit genomen is', 'omdat er een nieuwe richtlijn is'. Maar het bestaan van een nieuwe wet, een besluit of een richtlijn is niet de urgentie. Die tekst gaat namelijk niet over wat er misgaat als je niet verandert. De urgentie is waarom het besluit of het beleid of de richtlijn nodig was. Welk probleem degene die het besluit heeft genomen ermee wilde oplossen.

Het laatste signaal dat de richting nog niet helder is, is als er in het verhaal abstracties worden gebruikt. Dat zijn sowieso alle termen die eindigen op -ering en -atie. Zoals digitalisering, integratie, reorganisatie, herstructurering, professionalisering. Om er maar een paar te noemen. Maar ook woorden als fusie, cultuuromslag, een nieuwe werkwijze of leiderschapsontwikkeling. En alles het woord aanpak, systeem of methode erin.

Met abstracties zijn meerdere dingen mis waardoor ze niet tot beweging leiden. Het zijn containerbegrippen die iedereen anders kan invullen. Iedereen kan zijn eigen urgentie of ambitie erin kwijt, maar dan wordt nooit duidelijk dat hij niet gedeeld is. En dan beweegt er niets. Een volgende lastigheid is dat die abstracties managementjargon zijn, waardoor mensen die geen manager zijn kunnen denken: dit gaat niet over mij. En dan bewegen ze niet.

Toch is dat niet het grootste probleem, want als deze abstracties probeert concreet te maken zal je alsnog merken dat er geen beweging ontstaat. Het probleem is namelijk dat al die abstracties middelen zijn. Ze zijn nooit een doel op zichzelf. Ze zijn bedoeld om iets anders te bereiken. Dat is de werkelijke ambitie maar die blijft onder tafel. Maar als de ambitie onder tafel blijft is dat voor de urgentie waarschijnlijk ook zo. Dat noemen we doel-middelverwarring.

Je kunt doel-middelverwarring herkennen aan abstracte discussies en het berijden van stokpaarden, maar ook aan het feit dat de verandering gaat uitdijen. Er komen steeds meer dingen bij die ook belangrijk zijn. Zo'n zware trein zal nooit op gang komen, laat staan dat hij vaart zou kunnen maken. Als je ziet dat de verandering last heeft van doel-middelverwarring, dan is het zaak de urgentie terug te zetten op de agenda.

Ik heb je drie signalen gegeven van een richting die nog niet voldragen was. En bij elk signaal bleek het nodig te zijn eerst op zoek te gaan naar de urgentie.

Maar er zijn natuurlijk ook situaties waarin je juist op zoek moet naar de ambitie. Dat zijn bijvoorbeeld situaties waarin de urgentie er al is en door iedereen wordt gedeeld, maar waarin nog niet duidelijk is waar de oplossing te vinden is. Er is wel pijn maar geen perspectief.

Tenslotte

We zijn aan het einde gekomen van de eerste schijnwerper Richting. We hebben de urgentie en ambitie gebruikt als richtingaanwijzers. En we zijn op zoek geweest of wat op die richtingaanwijzers staat solide genoeg is om gevoeld te kunnen worden als een gedeelde richting. Zodat je kunt bepalen wat je

te doen staat om die richting te verhelderen, en meer gedeeld te maken. Want alleen dan is beweging mogelijk.

We hebben het licht alleen gezet op wat er op die twee richtingaanwijzers staat, maar nog niet van wie die tekst afkomstig is. Wie welke ruimte heeft om op die bordjes mee te schrijven. Daar gaan we in de volgende schijnwerper het licht op zetten. Dat is de schijnwerper Ruimte.



2. Ruimte

Ruimte is essentieel in organisaties. Iemand die geen enkele ruimte heeft, is alleen maar bezig met het uitvoeren van keuzes die anderen voor hem gemaakt hebben. Hij staat in geen enkele situatie zelf aan het stuur.

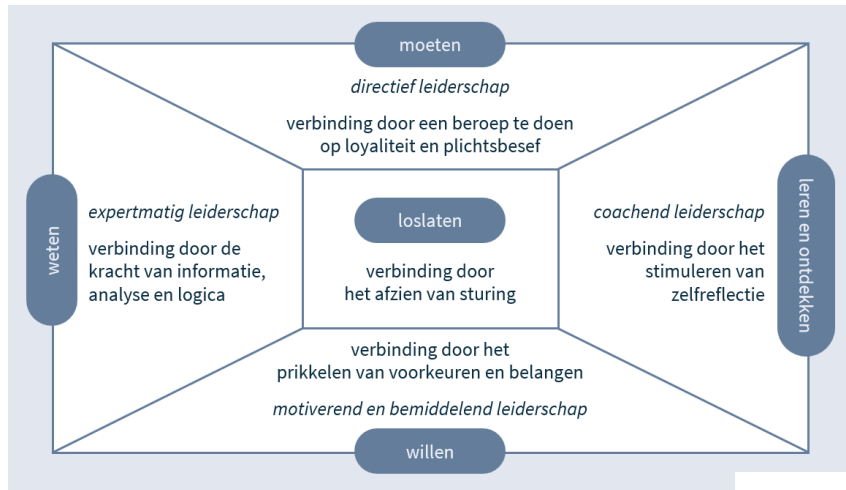
Maar iemand die ruimte heeft kan een stempel drukken op de situatie. Hij kan er invloed op uitoefenen. Daar worden keuzes die onderweg genomen vaak beter van en het levert een gevoel van betrokkenheid op.

Ruimte is dus belangrijk genoeg om er een schijnwerper op te zetten. Zodat we kunnen zien welke verschillende manieren er zijn om de ander ruimte te geven.

De kunst van het vinden gaat over het doorzien hoe in jouw situatie de ruimte is verdeeld tussen jou en de ander. Zodat je kunt beoordelen of die ruimteverdeling is wat de situatie nodig heeft. En wat jij kunt doen om de situatie te helpen. Dat zal soms betekenen dat het nodig is om de ander meer ruimte te geven, en soms juist om je je eigen ruimte te vergroten.

Bij dat zoeken ligt je houvast in de vijf veranderstrategieën. Ze heten weten, moeten, leren en ontdekken, willen en loslaten. In

elke veranderstrategie geef je een ander soort ruimte af. En laat je een ander type leiderschap zien.



Ik beschrijf de veranderstrategieën vanuit jou als veranderaar. Jij gebruikt ze naar de ander. Maar andersom zal de ander de veranderstrategieën natuurlijk ook op jou toepassen. De ruimte ontstaat in een samenspel van wederzijdse beïnvloeding.

Weten

Ik begin bij de weten-veranderstrategie. In de weten-strategie ben jij de adviseur, de expert. Je informeert de ander, je analyseert, argumenteert, discussieert, legt uit, onderbouwt. Gevraagd en ongevraagd.

De weten-veranderstrategie drijft op de ratio en de logica. Je leiderschap is expertmatig.

De ruimte voor de ander is dat hij vrij is om te bepalen wat hij doet met jouw informatie, met jouw advies. De ander staat aan het stuur. Hij heeft de ruimte om het niet met je eens te zijn, om niet mee te gaan met jouw advies om naar B te gaan, en in A te blijven, of een andere kant op te gaan.

Als je met de ander in discussie gaat, dan ben je argumenten aan het uitwisselen. Dan gebruik je over en weer de weten strategie met het doel om het eens te worden. Of om het eens te zijn dat je het niet eens bent. Als je dan zou zeggen: Je kunt het er wel niet mee eens zijn, maar we gaan het toch doen, dan gaf je valse ruimte. Je laat daarmee zien dat de ander niet de ruimte had die hoort bij de weten-strategie. Er is blijkbaar onder de oppervlakte een andere veranderstrategie aan het werk. Dat is de volgende veranderstrategie: Moeten.

Moeten

Als je de Moeten-veranderstrategie gebruikt, dan ben jij degene die aan het stuur staat. Jij bepaalt voor de ander dat jullie A gaan verlaten en dat B de nieuwe bestemming is. Je geeft de ander geen keus. Je leiderschap is directief.

Van de vijf veranderstrategieën is Moeten degene die de ander het minste ruimte geeft. Maar we leven in een vrij land. Je *geeft* hem geen ruimte, maar de ander *heeft* altijd de ruimte om nee te zeggen. En de consequenties daarvan voor lief te nemen.

Niemand houdt van het woord moeten. Maar het is niet voor niets één van de vijf strategieën, hij hoort er gewoon tussen. Er zijn situaties waarin het nodig is dat je directief moet zijn. Waarin jij degene bent die een knoop moet doorhakken. Waarin je nee zegt, iemand aan een afspraak houdt, je hem aanspreekt op zijn gedrag, je grenzen aangeeft, of voorwaarden stelt.

Als je Moeten gebruikt, heb je bijna altijd ook Weten nodig als ondersteuning. Namelijk de uitleg waarom het besluit wat je genomen hebt nodig is. Bij de vorige schijnwerper hebben we gezien hoe belangrijk dat is en hebben we dat urgentie genoemd. Als je een genomen besluit uitlegt, is Moeten de hoofdveranderstrategie, want je geeft de ander geen ruimte, en weten is het accent.

Leren en ontdekken

Bij leren en ontdekken ben jij de coach, de begeleider in de zoektocht van de ander. De ander staat aan het stuur. Bij de weten-strategie gaf je vooral antwoorden, bij leren en

ontdekken stel je vooral vragen. Je drijft op de reflectie van de ander.

In deze strategie heeft de ander de ruimte om zelf te bepalen of hij bij A weg wil, en om zijn eigen B te vinden. Jij helpt hem daarbij door hem vragen te stellen en feedback te geven. Jouw enige doel is om zijn reflectie op gang te houden. Dat kan natuurlijk alleen als de ander je in die rol accepteert. In deze strategie heb je zelf dus geen ambitie, noch urgentie, en je hebt geen oordeel over de urgentie en de ambitie van de ander.

Het is bij deze veranderstrategie mogelijk dat je de ruimte van de ander om zijn eigen B te vinden enigszins inkadert. Je legt niet de hele horizon voor hem open om ontdekt te worden, maar alleen een deel ervan. De rest verklaar je tot verboden terrein. Dan is Leren en ontdekken de hoofdstrategie en Moeten is een accent. Je mag het alleen geen Leren en Ontdekken meer noemen als je je kaders zo strak stelt dat er voor de ander weinig meer valt te ontdekken. Dan staat hij wel aan het stuur maar er valt niks te sturen want je kunt nog maar één kant op. Dan ben je dus overgegaan op Moeten.

Willen

Bij de Willen-veranderstrategie maak je de verandering voor de ander aantrekkelijk. Je laat hem een B zien als een wenkend

perspectief. Je doet hem een aanbod dat voor hem superaantrekkelijk is. Je motiveert en enthousiasmeert. Je inspireert en waardeert. Je moedigt de ander aan. Je viert successen, je toont goede voorbeelden en je bent zelf een rolmodel.

Bij Willen hoort ook dat je de verandering voor de ander *minder onaantrekkelijk* maakt. Dus je compenseert de nadelen en je geeft ruimte voor onderhandeling.

Ook hier staat de ander aan het stuur. De ander heeft de ruimte om je enthousiasme niet te delen. Om het aanbod aan zich voorbij te laten gaan. Om niet te willen onderhandelen.

Als je je enthousiasme aan de ander toont, wil dat niet meteen zeggen dat de ruimte van willen aan het werk is. Het kan ook Moeten zijn met een enthousiast sausje. Dan is de hoofdstrategie Moeten, Willen is alleen een accent.

Loslaten

Bij Loslaten neem je afstand van je rol als veranderaar. Je stopt met sturen. De ander heeft de maximale ruimte om zijn eigen pad te kiezen, of om te blijven waar hij is. Waar je bij de andere veranderstrategieën naast de ander op de weg staat, stap je hier van de weg af. Je laat de ander zijn eigen weg vervolgen en hebt

geen oordeel over de keuzes die hij daarin maakt. Want als je een oordeel hebt ben je toch aan het sturen.

Het klinkt misschien raar om Loslaten een veranderstrategie te noemen. Maar juist als jij stopt met sturen, kan dat de ander enorm activeren. Je hebt alleen geen garanties dat hij dat zal doen. En je mag er ook geen verwachtingen van hebben want dan ben je weer aan het sturen.

Valse ruimte

Als je gaat zoeken naar de ruimte die er in een situatie is, dan is het belangrijk alert te zijn op valse ruimte. Dat is een veel voorkomende valkuil. Dan geef je ruimte af die je achteraf niet kan waarmaken.

Een eerste voorbeeld daarvan hebben we al gezien, namelijk als je een discussie met iemand aangaat en als die het niet eens met je is, zegt: we gaan het toch doen. Je leek de ruimte van Weten te geven, maar toen puntje bij paaltje kwam was het toch Moeten.

Een ander voorbeeld is als je iemand gaat bevragen over hoe hij zijn eigen B ziet, maar als hij dat B aan je voorlegt, keur je het af. Je leek de ruimte te geven van Leren en ontdekken, maar het bleek Moeten te zijn.

Een derde voorbeeld is waarin je de ander in B een keuze geeft tussen twee mogelijkheden, maar voor hem is dat kiezen tussen twee kwaden. Beide werken voor hem slechter uit dan A. Je leek de ruimte te geven van Willen, maar het was Moeten.

En tenslotte geef je valse ruimte als je de ander loslaat, maar je teleurstelling laat blijken als hij zijn keuze je tegenvalt.

Wat al deze voorbeelden met elkaar gemeen hebben, is dat Moeten via de achterdeur binnenkomt. Je impliceert een keuze maar die is er niet. Dat is belangrijke oorzaak van weerstand.

En over weerstand gaan we het bij de volgende schijnwerper Reacties uitgebreid hebben.



3. Reacties

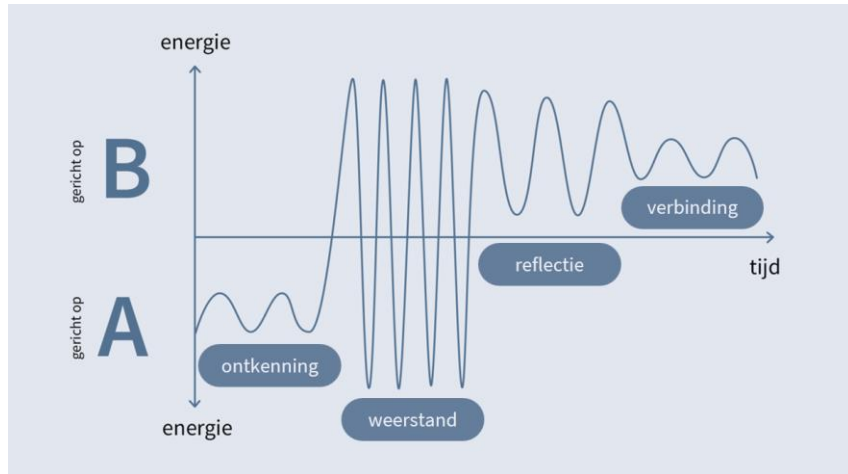
Bij de derde schijnwerper Reacties zetten het licht op de ander. En we observeren hoe hij reageert op de situatie.

Dan ligt het voor de hand om te kijken naar zijn gedrag. Of je hem het gedrag van A ziet doen of van B. Dus als de verandering bijvoorbeeld gaat over een nieuwe manier van lesgeven op een school, dan kun je je afvragen: doet hij dat al als hij voor de klas staat? Of draait hij nog zijn oude les?

Dat vertelt je al veel, maar nog niet genoeg om al te weten wat je moet doen. Want we kijken we alleen maar aan de oppervlakte. Maar iemand kan iets doen alleen omdat het moet. Zonder in te geloven. Dus hij draait die nieuwe les wel maar zijn leerlingen voelen aan alles dat hij er zelf niet achter staat. We moeten dus ook kijken naar het gevoel van de ander dat onder het gedrag ligt.

Als houvast bij het zoeken kun je gebruik maken van vier reacties op verandering: ontkenning, weerstand, reflectie* en verbinding.

Laten we de vier reacties eens aflopen. Dan laat ik je zien je elke reactie kan herkennen en wat je kunt doen om ermee om te gaan.



Ontkenning

We beginnen bij ontkenning. Iemand in ontkenning zit mentaal in A. B is geen deel van zijn werkelijkheid. Iemand in ontkenning zegt dingen als: 'dat valt toch wel mee', 'dat doen we al', 'je moet bij iemand anders zijn'. Hij toont dus ook het gedrag van A.

Er zijn nogal wat redenen dat iemand in ontkenning kan zitten. Het is hem nog niet of nog maar één keer verteld, het is nog te ver weg, of te ingrijpend om al door te dringen. Maar wat alle mensen in ontkenning met elkaar gemeen hebben is dat ze nog niet los zijn van A.

Iemand kan loskomen van A als hem duidelijk wordt wat er misgaat als hij in A blijft. Dat is wat ik bij de schijnwerper Richting urgentie heb genoemd. Die urgentie kun je hem laten zien. Of je kunt hem de schade ervan laten ervaren.

Je kunt iemand ook uit ontkenning krijgen door de ambitie. Dan stel je hem bloot aan een wenkend perspectief dat hij nog niet kende, waardoor hij beseft hoe onhandig of schadelijk A eigenlijk was.

Weerstand

De tweede reactie is weerstand.

In de Van Dale staat bij weerstand 'tegenstand en verzet', maar in de natuurkunde betekent het wrijvingsenergie, en dat is volgens mij een betere omschrijving.

Bij weerstand komt de verandering wel bij de ander binnen. Hij maakt bezwaren, emoties en belangen los. Dat kun je goed zien in zijn gedrag. Hij houdt ofwel verbeten vast aan het gedrag in A. Of hij is overmeesterd door zijn emoties, of hij toont het gedrag van B alleen omdat het moet.

Weerstand zijn dus bezwaren, emoties en belangen. Het zijn juist belangen en emoties die vaak onder de oppervlakte blijven. Je hoort de ander de taal van het hoofd spreken, maar aan zijn

toon en zijn non-verbale gedrag hoor je dat er ook iets anders aan de hand is.

Wat doe je bij weerstand? Het is belangrijk te beseffen dat emoties en belangen zich niet laten wegsturen. Dan kiezen ze gewoon een ander kanaal. Dus als je gaat adviseren, gaat overtuigen of gaat verleiden, dan werkt het niet. Dat is te sturend. En daarom maken ze de weerstand van de ander alleen maar erger. Emoties en belangen moeten onder ogen worden gezien.

Als je iets onder ogen ziet, dan ben je niet meer aan het sturen. Het mag zijn wat het is. Dat is wat ik bij de vorige schijnwerper Loslaten heb genoemd. Niet in de zin dat je de ander moet loslaten, maar wel dat je stoppen met sturen. Dan kun jij al je aandacht richten op kijken, luisteren en doorvragen. En zo ervaart de ander dat hij niet wordt veroordeeld op wat hij voelt en wat hij wil. En alleen dan kan hij de ruimte voelen om aan te geven wat er echt aan de hand is.

Er zijn ontelbare redenen dat iemand in weerstand terecht kan komen, of erin terug kan vallen. Alleen als je echt begrijpt wat die reden is, kun je kijken wat je kunt doen, en of je iets kan doen, om met de weerstand van de ander om te gaan.

Reflectie*

De derde reactie is reflectie. Mensen in reflectie hebben mentaal de stap naar B gemaakt en ze erkennen dat ze zelf aan zet zijn om B te bereiken. Maar ze zijn zoekende. Ze willen weten wat B voor ze betekent, hoe het eruit ziet, wat zij kunnen doen. Ze willen ermee oefenen en experimenteren.

Wat doe je bij deze reactie? Reflectie gedijt fantastisch onder de veranderstrategie Leren en ontdekken. Waarin je de ander helpt door hem vragen te stellen. Andere manieren om mensen in reflectie te helpen is door ze feedback te geven en ze kennis- en inspiratiebronnen te laten zien.

Reflectie kost veel energie en momenten van frustratie horen er ook bij in een zoekproces. Door hem aan te moedigen kun je hem een hart onder de riem te steken.

De kunst bij mensen in reflectie is om aangesloten te blijven op hun vraag. De beste manier om daarvan los te raken is door te lang te blijven zenden. Ook Moeten is een reflectiekiller. Dan neem je het stuur weer van hem over.

Verbinding

De laatste reactie op verandering is verbinding. Mensen in verbinding omarmen de verandering. Iemand in verbinding

snapt B, kan B en voelt zich verantwoordelijk voor B. Iemand in verbinding kun je herkennen in dat ze niet alleen 'ja' zeggen, maar vooral dat ze 'ja' doen. Ze laten overtuigd en vastberaden het gedrag zien dat bij B hoort.

Wat doe je met mensen in verbinding? Niets, zou je zeggen. Want bij hen is de verandering geslaagd. Ze doen B.

Het beste wat je bij mensen in verbinding kunt doen is ze te waarderen voor de omslag die ze hebben gemaakt. En ze de ruimte geven om hun vleugels uit te slaan om B verder tot leven te wekken.

Je kunt ze ook vragen om mee te doen als veranderaar! Ze kunnen naar anderen van grote waarde zijn als adviseur, ambassadeur, rolmodel, begeleider en instructeur.

Verbinding is wel kwetsbaar en vraagt onderhoud. Mensen in verbinding hebben net zo goed aandacht nodig als mensen in ontkenning, weerstand en reflectie.

Weerstand tegen weerstand

Ik heb je de vier reacties op verandering nu laten zien. Eigenlijk is de grootste valkuil bij het omgaan met al deze reacties dat je er een oordeel over hebt. Van iemand in ontkenning vind je het lastig dat hij het nu nog niet begrijpt, van iemand in weerstand

irriteert het je dat hij zo negatief is, en iemand in reflectie stelt je op de proef omdat hij voortdurend vragen blijft stellen.

Het hebben van een oordeel over deze reacties is menselijk, maar het is niet productief.

Ten eerste voor de ander. Die zal alleen maar meer weerstand voelen omdat hij zich niet erkend ziet in wat hij voelt.

Ten tweede voor jou, want als je boos bent, of geïrriteerd, dan stop je met kijken. Dan kun je niet meer onderzoeken wat er echt aan de hand is. Dus alles wat je in die boosheid bedenkt zal niet helpen.

En ten derde voor de relatie, want raakt beschadigt.

En die relatie is het onderwerp van de vierde schijnwerper.

* Sinds het verschijnen van De functie van frictie (2021) ben ik 'zelfonderzoek' 'reflectie' gaan noemen.



4. Relatie

Gaat het goed met je? Helpt de podcast je al met zoeken? Heb je antwoorden gevonden die werken in jouw situatie?

Je bent goed bezig!

Dat meen ik. Ik vind het geweldig dat je de podcast luistert. Maar het is ook een beetje een relationele interventie. Ik wil graag dat je je door mij gezien voelt, ook al weten we allebei is dat niet letterlijk zo is. Want je zit natuurlijk gewoon naar een MP3 bestand te luisteren.

Maar dat doet aan mijn intenties niets af. En over die intenties wil ik het graag uitgebreid met je hebben bij deze schijnwerper.

Maar laten we eerst eens kijken waarom we deze schijnwerper nodig hebben. Het hebben van goede relaties is fijn en geeft betekenis aan je werk en je leven. Het is niet voor niets dat er weinig liedjes, films en romans zijn die over richting gaan, of over ruimte. Ze gaan allemaal over de relatie, over de manier waarop we ons tot elkaar verhouden. Een goede, warme relatie is een doel op zichzelf.

Maar laten we er ook geen doekjes om winden. En goede relatie is ook een middel. Namelijk om een verandering te laten slagen.

Want alleen in een goede relatie zijn mensen ontvankelijk voor elkaars beïnvloeding.

Deze podcast gaat over organisatieverandering. Een goede zakelijke relatie betekent niet dat je vrienden hoeft te worden of dat je elkaar alles hoeft te vertellen wat je in het weekend hebt gedaan. Het gaat erom dat de manier waarop je je tot elkaar verhoudt past bij de situatie. In een onderhandeling waar grote belangen op het spel staan is de relatie anders dan op een personeelsfeest. Met een nieuwe collega anders dan met de hoogste baas. En met de hoogste baas kan de relatie vandaag anders zijn dan morgen.

En dus gaan we bij deze schijnwerper op zoek naar de vraag of de relatie functioneel is voor jouw situatie, en wat je kunt doen om hem te verbeteren. Als dat nodig is.

Een vertroebelde blik

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: je weet zeker dat de relatie *niet* functioneel is voor de situatie als er een verwijt in de situatie is geslopen. Als je geïrriteerd bent, boos of, gefrustreerd.

Een verwijt kan in een klein hoekje zitten. Er is een vrij betrouwbare test om erachter te komen of je iemand iets verwijt

en dat is hoe je over de ander praat als hij er niet bij is. Als je woorden gebruikt die hij nooit voor zichzelf zou gebruiken. Je zegt bijvoorbeeld: 'hij wil het gewoon niet zien', 'wat hij doet vind ik echt asociaal' of 'hij toont gewoon geen leiderschap'

Deze uitspraken zal de ander nooit voor zichzelf erkennen. En dus snap je nog niet wat er aan de hand is. Waar zijn gedrag vandaan komt. Je bent nog niet diep genoeg aan het zoeken.

Gedrag komt altijd ergens vandaan. Ook het gedrag dat je afkeurt. Zelfs het gedrag dat je ten diepste afwijst. Alles heeft een reden. Je boosheid werkt als een vertroebelde bril die je weghoudt van het begrijpen van de situatie.

Dat wil niet zeggen dat je alles dat de ander doet met de mantel der liefde moet bedekken. Er zijn situaties waarin je kunt opstaan om iemand aan te spreken op gedrag dat je niet OK vindt. Maar als je dat doet met die vertroebelde bril op, komt daar alleen maar ruzie van.

De sleutel ligt in het begrijpen van het gedrag van de ander, maar dat is niet hetzelfde als er begrip voor hebben. Je hoeft het niet OK te vinden, als je maar snapt waar het vandaag komt. Met het begrijpen van het gedrag van de ander gebruik je dus je verstand. Je hebt je hoofd dus hart nodig als je in de relatie wilt investeren.

Laten we dan nu de kant van het gevoel gaan onderzoeken, over die intenties waar ik het aan het begin van deze podcast over had. Wat is daar je houvast om te zoeken wat wijsheid is?

Loyaliteit

Dat houvast is loyaliteit.

Loyaliteit is de behoefte om dienend te zijn aan wat voor de ander belangrijk is. Laat die even op je inwerken. De behoefte om dienend te zijn aan wat voor de ander belangrijk is.

Loyaliteit is dus niet hetzelfde als gehoorzaam zijn. Het is ook niet hetzelfde als de ander zijn zin geven, of jezelf wegcijferen. Loyaliteit wijst niet alleen naar boven. Het is een kenmerk van elke goede relatie. Van medewerker naar baas en van baas medewerker. Van collega naar collega. Je kunt het aanboren in elke interactie die je aangaat met elke ander.

Vertrouwen

Loyaliteit zet bij de ander iets in gang dat van levensbelang is in organisaties, en helemaal in veranderende organisaties. Namelijk vertrouwen.

Als de ander namelijk voelt dat je dienend wilt zijn aan wat voor hem belangrijk is, dan voelt hij dat wat hij belangrijk vindt bij jou in goede handen is.

Dat is mijn definitie van vertrouwen: het gevoel van de ander dat zijn belang bij jou in goede handen is.



Dat verklaart ook waarom het zo weinig zin heeft om tegen iemand te zeggen dat hij je moet vertrouwen. Of om als aanbeveling te geven dat er vertrouwen nodig is. Vertrouwen is geen knop waaraan je bij de ander kunt draaien. Die knop zit bij jou en heet loyaliteit. Daarom is dat je houvast bij deze schijnwerper.

Wederkerigheid

Als je loyaal bent, heb je een goede kans dat de ander zich ook loyaal gaat voelen naar jou. Dat ook hij de behoefte voelt om dienend te zijn aan jouw belang. Zodat jij ook hem kunt vertrouwen.

Dan is de relatie wederkerig en dat is een fijne en duurzame basis om samen te werken en om elke verandering samen het hoofd te kunnen bieden.

Dat klinkt prachtig om naar te streven maar in de praktijk zit daar wel een lastigheid. Want je kunt loyaliteit bij een ander niet verwachten of afdwingen. Of hem alleen maar geven als de ander het ook teruggeeft. Want dan is je loyaliteit dus voorwaardelijk. Voorwaardelijke loyaliteit is net zo'n tegenstelling in zichzelf als voorwaardelijke liefde. Als het voorwaardelijk is, is het het niet.

Er zijn situaties waarin het niet realistisch is om te verwachten dat de ander zich loyaal zal voelen naar jou. Bijvoorbeeld als de ander heftig in weerstand zit en jou ziet als degene die daar verantwoordelijk voor is.

Dat zijn de situaties waarin je eigen loyaliteit het meest op de proef wordt gesteld en waar je hem tegelijkertijd het hardste nodig hebt. Het vraagt bijna onmenselijk leiderschap om

dienend te blijven aan het belang van iemand die zo kwaad over jou denkt. Maar tegelijkertijd is je loyaliteit het enige dat kan zorgen dat de situatie op zijn minst niet nog verder escaleert en misschien zelfs nog ten goede kan worden gekeerd.

Een meervoudig krachtenveld

We hebben het tot nu toe alleen nog maar gehad over *de* ander. Maar je zal zelden maar met één ander te maken hebben. En je bent er zelf ook nog. Je zit in een krachtenveld met meerdere mensen die allemaal hun eigen dingen belangrijk vinden. En het woord belang-rijk zegt het al. Ze hebben verschillend belangen.

Hoe kun je loyaal zijn aan meerdere mensen tegelijk? En ook je eigen belang daarin meenemen?

Loyaal zijn is niet hetzelfde als de ander zijn zin geven of jezelf wegcijferen. In een krachtenveld met meerdere belangen kun je je loyaliteit tonen door bij elke keuze die je maakt de belangen van je hele krachtenveld mee te wegen. En door naar dat hele krachtenveld helder te zijn over de afwegingen waarmee je tot je keuze bent gekomen.

Misschien denk je nu wel, daar heb ik helemaal geen tijd voor. Om bij elke beslissing die ik neem me te verantwoorden hoe ik ieders belang daarin heb meegewogen. Maar als je het niet doet

valt de verandering stil. Want als mensen je loyaliteit naar hen niet zien, zal hun vertrouwen wegvallen en dan is de basis waarop mensen met je meegaan verdwenen. Je wint tijd maar je verliest de relatie en de verandering.

Eenzijdige aandacht

Dat wegen van de belangen in je krachtenveld is al een lastige uitdaging, en dat wordt ie helemaal als er partijen zijn die harder aan je trekken dan andere. En waar belangen op het spel staan, zullen mensen aan je gaan trekken. Het zijn nogal eens de mensen in weerstand die aan je trekken, terwijl de mensen in ontkenning niet eens weten dat ze belanghebbend zijn.

Maar als je de mensen die het hardste trekken hun zin geeft, dan weet je zeker dat de mensen die in ontkenning zaten daardoor in weerstand terecht zullen komen. En je geeft het signaal af dat hard trekken bij jou loont. En dus gaan mensen steeds harder aan je trekken. Dat is een patroon waar je niet in wil zitten.

Een manier om daar tegenwicht aan te geven kan zijn om mensen die hard trekken dan maar helemaal geen aandacht te geven. Maar dat is de tegenovergestelde valkuil. Hun punt kan natuurlijk ook urgent zijn.

De manier om met deze valkuil om te gaan is om een onderscheid te maken tussen wat iemand van je wil, en de manier waarop hij dat aan je kenbaar maakt. Wat mij in die situaties vaak geholpen heeft is me concentreren op de gedachte: ik hoor je, maar ik neem je stress niet over. En ik maak pas een keuze als ik ook alle andere belangen meegewogen heb.

De arena

Goed. We hebben de schijnwerper van alle kanten op de relatie gezet. We hebben de valkuil van de vertroebelde blik gezien, we hebben het gehad over loyaliteit en vertrouwen, over wederkerigheid en over een veelzijdig krachtenveld.

Dan moeten we het alleen nog even hebben over die andere grote valkuil bij deze schijnwerper. Namelijk dat je in de arena stapt.

Als je in de arena stapt is je loyaliteit weg. De ander is een tegenstander van je geworden. Dat voelt de ander. Het effect daarvan is dat de irritatie vanaf dat moment wederzijds is. En dan sta je er allebei in, tegenover elkaar. Het kan natuurlijk ook zijn, dat de irritatie bij de ander begint en jij in de arena stapt die hij voor je open legt. Vaak is achteraf niet eens meer vast te stellen waar het begon, maar wel dat je erin staat.

Dat je in de arena staat is in organisaties lang niet altijd makkelijk vast te stellen. Mensen kunnen ogenschijnlijk heel beleefd en voorkomend tegen elkaar zijn maar toch tegenover elkaar staan. Dat kun je herkennen aan sukkel-opmerkingen. Dat zijn zinnen waar je het woord 'sukkel' achter kunt zetten zonder dat de betekenis van de zin daardoor verandert. Dat zijn alle zinnen die beginnen met: 'met alle respect maar', of 'ja sorry hoor' of 'als ik even mag uitpraten'.

In de arena is het doel niet meer om de situatie ten goede te keren, maar om de ander terecht te wijzen. Om hem het gevoel te geven dat hij fout zit. Om te winnen. Als dat al lukt is dat een lekker gevoel, maar de euforie is van korte duur. Daarna zijn er alleen nog maar verliezers.

Het is dus erg belangrijk om uit die arena weg te blijven, of om er op tijd uit te stappen. Hoe doe je dat? Dat antwoord is even kort als dat het moeilijk is: door jezelf te beheersen. Door het moment te herkennen wanneer je boos wordt, en dan jezelf die ene vraag te stellen: waar ben ik de loyaliteit naar de ander kwijtgeraakt? Daar ga je antwoorden vinden.

Ik kan me voorstellen dat je nu denkt: En de ander dan? Hij mag toch ook wel zijn best doen voor mij? Dat zou natuurlijk heel mooi zijn, maar dat doet hij alleen als hij loyaal is, als hij dienend wil zijn aan jouw belang, en in de arena is die loyaliteit nu net

verdwenen. En jij bent deze podcast aan het luisteren. En dus is het aan jou.

Tenslotte

We zijn alweer aan het einde gekomen van de vierde schijnwerper. Ik hoop dat je zelf vindt dat je goed op weg bent. Ik vind ik elk geval van wel. En die weg, daar gaan we bij de volgende schijnwerper Regie het licht op zetten.



5. Regie

Past het woord Regie wel in deze tijd van continu veranderen? Het geeft wel een beetje het gevoel van 'in control willen zijn'. Alsof je in een rechte lijn van A naar B wilt komen. Maar dat is inderdaad niet realistisch.

Bij deze schijnwerper bedoel ik met Regie dat je progressie wilt maken op de weg van A naar B. Dat je vooruit gaat in het tempo dat de verandering nodig heeft. Om tot een B te komen waarmee je echt verschil maakt en waar mensen zich aan hebben verbonden.

Gepland veranderen

Wat is dan nog de functie van een plan? Hebben we dat woord dan nog wel nodig?

Moeten we al die projectplannen, communicatieplannen, veranderplannen, implementatieplannen, verbeterplannen en *roadmaps* niet gewoon in de prullenbak gooien?

John Lennon had absoluut een punt toen hij zong dat leven gebeurt terwijl je andere plannen aan het maken bent. Het hier en nu gaat aan je voorbij als je met je hoofd alleen maar bezig bent met alles wat er nog moet gebeuren. Terwijl in hier en nu

de verandering vorm zou moeten krijgen. In en om het werk. In de gesprekken bij de koffieautomaat, in de lift en onderweg. Daar gebeurt het.

Als je wel een plan voor de verandering hebt, maar niet het gesprek erover aangaat in het hier en nu, dan is je plan geen ondersteuning van je leiderschap, maar het houdt je ervan weg.

Maar het gesprek in het hier en nu is er wel degelijk bij gebaat dat je ook vooruit kijkt.

Je kunt niet alles plannen, maar je moet wel vooruit blijven kijken.

Maar als panelen voortdurend schuiven, heeft lang vooruit kijken geen zin. Want tegen de tijd dat je wilt gaan doen wat je gepland had, is de wereld alweer veranderd. Gepland veranderen, waarin je de hele route van A naar B opknipt in mijlpalen, is zelden realistisch.

Organisch veranderen

In een vloeibare wereld kun je een verandering hoogstens stapje voor stapje doorlopen. Maar in die manier van bewegen is er ook een plan. Namelijk het antwoord op de vraag wat je volgende stap gaat zijn. Dan is nog steeds het hier en nu, en B is dan je eerstvolgende kruispunt. Op het moment dat je daar bent

aangekomen, wordt dat B het nieuwe A en bezin je je opnieuw op wat je volgende stap gaat zijn. Dat stap voor stap veranderen noem ik *organisch veranderen*.

Ongepland veranderen

Organisch veranderen is dus niet hetzelfde als ongepland veranderen. Bij ongepland veranderen laat je je meevoeren met de stroom. Je levert je over aan de sturing van anderen, aan het toeval of aan de signalen die je onderweg tegenkomt.

Er zijn dus drie manieren om te bewegen: ongepland, gepland en stap voor stap veranderen. De ene manier van bewegen is niet beter dan de ander. Ook bij deze schijnwerper is het de situatie die bepaalt hoeveel planning je nodig hebt.

De routekaart

Tussen stap voor stap veranderen en volledig gepland veranderen zitten veel grijsstinten. Daarin plan je niet de hele route maar wel meerdere stappen vooruit. En dan heb je dus wel degelijk een routekaart.

Het is belangrijk om de situaties te herkennen waarin je zo'n routekaart nodig hebt. Ik noem er drie.

Een eerste situatie is waar een B is gekozen waarvan de stappen om hem te bouwen in een noodzakelijke volgorde staan.

Bijvoorbeeld bij dat nieuwbouwhuis. Daar ga je niet eerst de meubels kopen en dan pas de architect inschakelen. Maar het is wel belangrijk om te weten dat als je inbouwspots wil, dat je dat al moet weten als de betonvloer gegoten wordt.

Een tweede situatie waarin het belangrijk is om verder vooruit te plannen is als de ander zich onzeker en wantrouwend voelt. Een routekaart kan hem enig houvast geven over op welk moment besluiten genomen worden, en welke ruimte er invloed op uit te oefenen. Hij weet dan wel niet, maar wel wanneer dat duidelijk is.

Een laatste situatie is als een toezichthouder of financier is die wil zien of je op de goede weg bent. Dan moet je wel vooraf kunnen aangeven hoe je die weg voor je ziet.

Er zijn ook in een vloeibare wereld dus best veel situaties waar je een routekaart nodig hebt.

Gescheiden sporen

Goed. De routekaart. Hoe ziet die eruit? Ik laat je eerst zien hoe het er niet uit zou moeten zien.

De eerste valkuil is dat wel de stappen worden gepland om B te bouwen, maar niet om het gesprek erover aan te gaan. De inhoud is wel gepland maar het proces niet. En dus gaan veranderaars op dat punt achter de feiten aanrennen. Ze gaan bijvoorbeeld pas communiceren als er al weerstand is ontstaan.

De tweede valkuil is dat er twee aparte plannen worden gemaakt: een ontwikkelplan en een communicatieplan. Dat is als rijden met twee navigatiesystemen. Zodra het ontwikkelplan gaat schuiven is het andere plan verouderd en verdwijnt het in de la.

De derde valkuil is dat je eerst een ontwikkelfase plant en dan de implementatiefase. Het is zonde om die in tijd van elkaar te scheiden. Want de beste manieren om aan verbinding te werken liggen juist in de fase dat de verandering nog vorm krijgt.

We hebben dus een routekaart nodig waarin ontwikkelen en interactie samen opgaan. Die moet wel flexibel zijn om schuivende panelen op te kunnen vangen.

Een flexibele routekaart

Als ik het heb over het plannen van de route zie ik dat meer als een manier van denken dan als een aansporing om achter je

bureau ingewikkelde tijdschema's te maken. Het zou moeten werken als een mentaal contract dat je met elkaar aangaat over de stappen die je gaat maken. Je kunt ook een mentaal contract aangaan zonder dat je het vastlegt in een planningsdocument. En deze manier van denken past in elke bekende planningsmethode.

In die manier van denken worden zowel besluiten als interactievormen op een tijdlijn uitgezet. Op die tijdlijn zet je de paaltjes uit die onderweg geslagen gaan worden. Dat zijn besluiten over tussentijdse resultaten waarmee B gaandeweg vorm krijgt. De eerstkomende paaltjes kunnen wat dichterbij elkaar staan dan de paaltjes verderop, zodat je schuivende panelen makkelijk op kunt vangen. Elk paaltje is een natuurlijke moment om je te bezinnen of je nog op de goede weg bent.

Op diezelfde tijdlijn zet je ook interventies uit, de geplande communicatie- en interactievormen met verschillende doelgroepen. Zo kun je het gesprek koppelen aan het voortschrijdend inzicht over de inhoud van de verandering.

De veranderstrategie

In de interactievormen die je kiest zul je ook de veranderstrategie terugzien die we bij de schijnwerper Ruimte

hebben behandeld. Namelijk weten, moeten, leren en ontdekken, willen en loslaten. Ik geef je wat voorbeelden.

In een Weten-traject zal je interventies tegenkomen rondom onderzoek doen, elkaar informeren, het uitwisselen van argumenten en elkaar adviseren.

In een Moeten-traject is de interactie vooral gericht op het doen van mededelingen, het geven van instructie en het afleggen van verantwoording.

Leren en ontdekken kenmerkt zich door scholing, creatieve sessies, begeleiding, simulaties en experimenten.

Een Willen-traject herken je aan inspiratiesessies, delen van beelden en verhalen, waarderende gesprekken, inspraak- en onderhandelingsrondes.

En in de loslaten veranderstrategie zitten geen geplande interactievormen.

De rolverdeling

Ok. We hebben nu de weg van A naar B in het licht gezet. En het gezien als een tijdspad met een routekaart. Daar ging het om de vraag: wat doe je wanneer?

We kunnen er ook nog op een andere manier naar kijken. Waarin we ook over Regie hebben. Namelijk de rolverdeling waarin je die stappen doorloopt. Dan gaat het over de vraag: wie doet wat? Wie heeft welke rol?

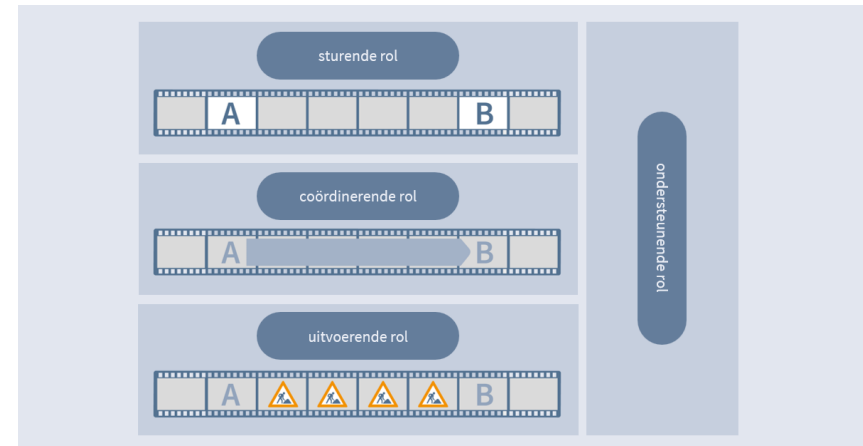
Tot nu toe heb ik het over jou gehad alsof jij de enige veranderaar bent. Dat hoop ik eigenlijk niet, want dan sta je er alleen voor. Vaak zijn er meerdere veranderaars actief. In de praktijk hebben die verschillende benamingen, zoals Projectleider, Kwartiermaker, Opdrachtgever, Coördinator Programmamanager, Transitieleider of Werkgroepentrekker.

Die namen duiken vaak op in veranderingen waar een tijdelijke project- of programmaorganisatie wordt opgetuigd. Maar er zijn ook veranderingen die gewoon 'in de lijn' worden uitgevoerd, dan houden mensen gewoon de functienaam die al op hun visitekaartje staat.

Welke infrastructuur en welke etiketten je ook kiest, het zou voor iedereen duidelijk moeten zijn wat ieders rol is. Dan worden zaken niet dubbel gedaan, of niet gedaan. Als je een laag dieper kijkt, dan kun je drie basisrollen aanwijzen die in elke verandering minimaal nodig zijn.

Drie basisrollen

Die drie basisrollen zijn de sturende rol, de coördinerende rol en de uitvoerende rol.



De sturende rol draagt de eindverantwoordelijkheid voor de verandering. Dat is degene die aan het stuur staat en die de besluiten neemt over A en B. En die bevoegd is om te bepalen hoeveel tijd en geld ervoor wordt vrijgemaakt.

De coördinerende rol plant de route en bewaakt de voortgang en de samenhangen.

En de uitvoerende rol ontwikkelt tussentijdse resultaten en begeleidt interventies.

Elk van die rollen kan door een individu worden ingevuld of in een team worden belegd.

Rolverwarring

Het is helemaal niet gezegd dat die drie rollen altijd over verschillende personen verdeeld moeten worden. Bij het maken van deze podcast had ik ze alle drie in handen. Ik was mijn eigen opdrachtgever, ik bewaakte de voortgang en ik maakte de opnames.

Maar meerdere rollen in één persoon wordt wel een probleem als dat betekent dat mensen daarmee op een stoel gaan zitten die hen niet toekomt. Of waardoor de ene rol ondersneeuwt onder de andere.

De eerste valkuil is dat degene met de coördinerende rol op de stoel van degene met de sturende rol gaat zitten. De projectleider doet dingen die de opdrachtgever zou moeten doen. Hij hakt knopen door over B. Dan is hij niet gelegitimeerd bezig. En het zal in de organisatie worden opgevat als een gebrek aan urgentie. Want als degene met de sturende rol zich afzijdig houdt en de klus overlaat aan de projectleider, zal die klus wel niet belangrijk zijn.

De tweede valkuil is dat degene met de sturende rol zich teveel met de dagelijkse planning en uitvoering gaat bemoeien. Waardoor er niemand meer aan het stuur zit.

En de derde valkuil is als degene met de coördinerende rol teveel de uitvoering wordt ingezogen. Dan er niemand die de samenhang en het overzicht in de gaten houdt.

Tenslotte

Dit was de schijnwerper Regie. En we hebben gekeken naar de routekaart en de rolverdeling. En we hadden de schijnwerpers Richting, Ruimte, Reacties en Relatie al gehad. Misschien is nu even tijd voor wat recreatie. Of relaxatie. Dan kunnen we daarna het licht op jou gaan zetten. Dat is de laatste schijnwerper Reflectie.



6. Reflectie

Is het niet raar om nu nog een schijnwerper neer te zetten die Reflectie heet. Want zijn we al die andere schijnwerpers niet voortdurend aan het reflecteren geweest?

Maar ik heb je elke keer benaderd als de veranderaar. Alsof jij geen object bent van verandering. Maar ook jij gaat door een proces.

Dat geldt voor alle veranderaars. Als je leidinggevende bent in de organisatie die aan het veranderen is, zal B ook gevolgen hebben voor jou. Maar ook als je van buiten komt, omdat je coach bent, interim manager of een externe adviseur, verander je zelf mee. Want je bent bezig met die ander en dat doet iets met jou. En daar leer je van, daar groei je door.

Je bent dus nooit alleen maar veranderaar. En hoe meer je je bewust bent van het proces dat je zelf doorgaat, hoe meer waarde je aan de verandering kunt toevoegen en hoe meer je zult groeien.

Daarom zetten we nu de schijnwerper op jou. En op jou alleen. En stellen we ons de vraag: wat zegt deze situatie over mij? En het is niet voor niets de laatste. Het is de ultieme vraag bij de kunst van het vinden.

Je reacties op verandering

Bij elke schijnwerper hebben we een vorm van houvast gehad. Laten we eens kijken wat bij deze schijnwerper je houvast is.

Dat houvast hebben we al gezien bij de schijnwerper Reacties. Daar maakten we een onderscheid tussen vier reacties op verandering: ontkenning, weerstand, reflectie en verbinding. Alleen hadden we daar de schijnwerper op de ander gezet. Nu staat hij op jou. Als jij in een proces zit, als jij aan het bewegen bent, dan zijn die reacties ook op jou van toepassing.

Laten we ze eens één voor één doornemen.

Je eigen ontkenning

Ook als veranderaar kun je in ontkenning zitten. Je weet dat er een verandering gaande is. Sterker nog, je kunt hem zelf hebben ingezet. Maar je ziet niet dat je zelf degene bent die de urgentie mee veroorzaakt, of die hem in stand houdt. Het probleem dat met de verandering moet worden opgelost komt ook door jou. Je wilt bijvoorbeeld dat je medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen, maar over elk idee dat ze bij je aandragen ga je in discussie. Waardoor ze steeds minder verantwoordelijkheid nemen.

Dat is nogal wat om van jezelf te zeggen, dat je deel van het probleem. Maar het is een valkuil die vaak voorkomt. En juist bij de veranderaars die deze valkuil voor zichzelf onbespreekbaar vinden is de kans het grootst dat ze erin zitten.

Er is dus veel aan gelegen dat je je eigen ontkenning op het spoor komt. Maar hoe zie je wat je niet ziet?

Dan heb je dus andermans ogen nodig. De eerste ogen die je kunt lenen zijn die van de ander. Vraag hem hoe hij naar de situatie kijkt en naar jouw rol daarin. Of verplaatst je in zijn situatie.

Je kunt ook de ogen lenen van buitenstaanders. Bijvoorbeeld van een externe adviseur of coach. Hij zal dingen zien die jij niet ziet omdat je ze als gewoon bent gaan beschouwen. Of omdat je denkt dat ze onveranderlijk zijn.

Je kunt je eigen ontkenning ook op het spoor komen door andere veranderaars te observeren. Kijk naar wat ze doen en voel wanneer dat een snaar bij je raakt. Niet om te kopiëren wat hij doet, maar om te oefenen met wat past bij jou en bij jouw situatie. En om te kijken of het je helpt.

Je eigen weerstand

De tweede reactie is weerstand. Bij de schijnwerper Reacties hebben we weerstand een complexe mengeling van bezwaren, emoties en belangen genoemd. En die kun jij zelf ook hebben.

Hoe weet je dat je in weerstand zit? Daar zijn nogal wat signalen voor. Je voelt irritatie, boosheid, stress, angst of verdriet. Je loopt te piekeren en tobben. Je hebt ergens buikpijn over, je slaapt slecht of je voelt dat de tranen hoog zitten. Kortgezegd: de situatie voelt niet goed.

Hoe ga je om met je eigen weerstand? Laten we eerst eens kijken wat je niet moet doen. Het eerste wat je niet moet doen is je weerstand negeren. Dan doe je jezelf geweld aan en je doet niets met de bron van je onrust. Het tweede wat je niet moet doen is jezelf erom veroordelen. Dat staat gelijk aan het ontkennen dat je ook een mens bent.

Toen we het hadden over weerstand bij de ander hebben we gezien dat de eerste vraag niet is: wat moet ik doen, maar wat is er aan de hand? En je komt er alleen maar achter wat er aan de hand is, als je weerstand erkent.

En dat is dus ook wat nodig is bij je eigen weerstand. Maar daar zit een paradox. Want daarmee zeggen we dus dat het reflectie

vraagt om uit weerstand te komen. Maar daar zit je niet.. We hebben dus een list nodig.

Die list. zijn drie afspraken die met jezelf maakt. Je maakt ze met jezelf in goede tijden, zodat je ze van stal kunt halen in slechte tijden. Eigenlijk net als bij huwelijkse voorwaarden voordat je gaat trouwen.

De eerste afspraak die je met jezelf maakt is dat je al je bezwaren, emoties en belangen serieus neemt. Omdat ze je iets vertellen wat gehoord moet worden. Als je ze voelt neem je altijd een pas op de plaats om je reflectie te hervinden. Tot die tijd ga je niet in gesprek en neem je geen besluiten.

Er zijn situaties waarin je dat toch moet. Dan zet je de tweede afspraak in werking. Die is dat je je hoofd erbij houdt als je over je weerstand in gesprek gaat of als je besluiten moet nemen. Want in weerstand is je blik vertroebeld en de arena ligt wagenwijd open. Je hebt je hoofd nodig om te onderzoeken wat er echt aan de hand is én om je eigen belangen te bewaken.

Soms is je weerstand zo groot dat je de eerste twee afspraken buiten werking stelt. Je bent gewoon te boos of geëmotioneerd om een pas op de plaats te maken, laat staan om je hoofd aan te zetten. Voor die situaties spreek je met jezelf af dat je hulp zoekt van een belangeloze derde. Die naar je luistert, die je helpt om je

weerstand onder ogen te zien en die zijn denkkraft ter beschikking stelt om de antwoorden te vinden die bij jouw situatie passen. Die zelfs mogelijk optreedt als jouw belangenbehartiger.

Deze drie afspraken werken niet meteen en ze werken zeker niet vanzelf. Weerstand laat zich niet zomaar buiten spel zetten. Elke keer dat het je niet lukt de afspraken met jezelf na te komen, zet je achteraf de schijnwerper op jezelf. En je ontrafelt hoe de situatie eruit had gezien als je ze wel was nagekomen. Op welk moment je eruit had kunnen stappen. Wat je hoofd je had kunnen vertellen. Bij wie je om hulp had kunnen vragen. Elke keer dat je dat doet slijten de afspraken iets dieper in. En de volgende keer heb je ze wel paraat.

Je eigen verbinding

We hebben nu nog twee reacties over: reflectie en verbinding. Ik begin even met de laatste.

Bij de schijnwerper Reacties hebben we gezegd dat verbinding een teken is dat de verandering geslaagd is. Want iemand in verbinding toont het gedrag van B. Dat geldt voor jou natuurlijk net zo als voor de ander.

Voor veranderaars is verbinding niet alleen een eindstation, maar ook een belangrijke succesfactor om de ander mee te krijgen. Alleen als je je verbonden hebt kun je naar de ander uitdragen dat je de verandering echt belangrijk vindt. In de veranderkunde noemen we dat *sponsorship*. Je mag het ook gewoon leiderschap noemen. Doordat je het gedrag van B laat zien, toon je naar de ander voorbeeldgedrag.

En toch ligt hier ook een paradox. En die heeft te maken met die complexe context waar je in zit. Waarin verandering nooit klaar is. En in zo'n wereld kan verbinding ook een valkuil worden. Namelijk als hij omslaat naar zelfgenoegzaamheid.

Verbinding wordt zelfgenoegzaamheid als je stopt met kijken. Als je er zo overtuigd van bent dat je goed zit dat je niet meer alert bent op schuivende panelen. Zelfgenoegzaamheid is als stilstaand water. Na enige tijd gaat het stinken en het is niet gezond.

Je eigen reflectie

Je mag dus nooit stoppen met het onderzoeken van de situatie en je eigen rol daarin. Om weg te blijven bij zelfgenoegzaamheid heb je dus reflectie nodig. Maar dat roept weer een nieuwe vraag op. Moeten we verbinding dan niet

helemaal uit het model schrappen? En reflectie uitroepen tot de nieuwe norm voor leiderschap aan verandering?

Ik denk niet dat dat een goed idee is.

Verbinding is en blijft de energie waarmee je echte kwaliteit kunt leveren.

Als ik op de operatietafel lig wil ik een chirurg die in verbinding is, niet in reflectie. Maar ik wil ook niet een chirurg die alleen maar bezig is met opereren, want ik wil ook een chirurg die blijft, die voorop loopt zelfs. Ik wil dat hij tussen de operaties zich regelmatig bezint of hij nog steeds op de goede weg is. Dat hij bereid is zijn eigen verbinding ten alle tijden ter discussie te stellen. Maar niet tijdens mijn operatie. Dan moet ie leveren.

Voor jou als veranderaar geldt hetzelfde als voor de chirurg. In de uitvoering van je kerntaak, het leiding geven aan verandering, is je verbinding het streven. Dan sta je als leider op de weg. En daarnaast stap je regelmatig van de weg af om te reflecteren over de situatie. Om te zoeken. Alleen of met anderen. Voor heel even of langere tijd.

De essentie van leiderschap aan continue verandering is dus dat je je zelfreflectie niet aan het toeval overlaat. Je zoekt het op. En zodra je dat doet, beoefen je de kunst van het vinden. Je

gebruikt de zes schijnwerpers om je situatie te belichten en zo te bepalen wat je te doen staat.

En het bewijs dat die essentie van leiderschap bij jou al aanwezig is, is dat je deze podcast hebt geluisterd. Je wilde nog beter worden in de kunst van het vinden. Omdat je wist dat dat je vak is als veranderaar.

Tenslotte

Daarmee zijn we aan het einde gekomen van deze schijnwerper, en van de podcast. Ik vond het super om op deze digitale manier even mee te mogen lopen op jouw weg.

Ik wens je heel veel succes en plezier met je mooie werk als veranderaar. En met het elke dag weer vinden van de antwoorden die in jouw situatie passen.



Verantwoording

De PODCAST de kunst van het vinden is een vertaling van het gedachtegoed zoals ik dat in mijn eerdere publicaties heb uitgewerkt. De zes schijnwerpers komen voort uit mijn boek *Vat op verandering*.

Voor meer informatie kijk op www.forachange.nl/boeken.

In mijn boek *Hoe krijg je ze mee verantwoord* ik me in de bijlage 'The making of' over de veranderkundige bronnen die aan mijn gedachtegoed ten grondslag liggen.



Over Annemarie

Annemarie Mars is een energieke en bevlogen veranderkundige die al meer dan 25 jaar middenin de weerbarstige veranderpraktijk staat. Als adviseur en spreker helpt ze bestuurders, directeuren en managers met het ruimte, richting en sturing geven aan veranderingen die echt verschil maken.

Annemarie publiceert onafgebroken over de inzichten die ze in haar werk opdoet en heeft meerdere (bekroonde) boeken geschreven, waaronder de bestseller 'Hoe krijg je ze mee?'

Sinds 2011 blogt ze maandelijks over een prangende vraag over verandering voor een grote en trouwe groep abonnees.

www.forachange.nl