

Hoe krijg je ze mee?

Vijf krachten om een verandering te laten slagen

Annemarie Mars
Derde, herziene editie

© 2023 Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (www.reprerecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 9789023259312

ISBN e-book 9789023259329

1e editie 2006

2e herziene editie 2016

3e herziene editie 2023

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Grafische verzorging: Richard Bos

Credit omslagontwerp: Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Beste veranderaar,

Als de titel van dit boek je interesse wekt, heb je waarschijnlijk ervaren dat het veranderen van organisaties erg interessant is, maar in de praktijk ook weerbarstig kan zijn. Wellicht ben je op zoek naar manieren om de slagingskansen van veranderingen te vergroten. Dan behoor je wat mij betreft tot de doelgroep van dit boek: veranderaars. Dat is iedereen die een stempel wil drukken op organisaties die in beweging zijn.

Je kunt initiatiefnemer van een verandering zijn of willen bijdragen aan het idee van een ander. Je kunt directeur, teamleider, interim-manager, adviseur, medewerker of projectmanager zijn. Je kunt in een prille fase van een verandering zitten, er middenin zitten of erop terug willen kijken. Voor al deze veranderaars heb ik dit boek geschreven.

Want of het nu gaat om een complexe transformatie van een multinational of om een wens om je collega's voortaan op tijd op vergaderingen te laten komen, de vraag 'Hoe krijg je ze mee?' is in elke verandering relevant. Als mensen niet meegaan, komt zelfs het briljantste advies, het grondigst onderbouwde organisatiemodel en het meest doorwrochte plan niet tot leven. In plaats daarvan blijft het stil, zijn er aanhoudende al dan niet heftige uitingen van weerstand, zeggen mensen 'ja' maar doen ze 'nee', of verlaten de beste mensen uit protest de organisatie.

De vraag 'Hoe krijg je ze mee?' fascineert mij al zolang ik me kan herinneren en in 1993 heb ik er mijn werk van gemaakt. In dit boek heb ik alle inzichten gebundeld die ik tot op vandaag heb opgedaan om mensen mee te kunnen krijgen – met de bedoeling ze te delen met veranderaars zoals jij die net als ik midden in de weerbarstige praktijk staan.

Veel leesplezier!

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, looped initial 'A' followed by the name 'Annemarie Mars' written in a cursive script.

Annemarie Mars

Inhoud

| | |
|--|------------|
| Inleiding | 9 |
| 1 Vijf krachten om te werken aan verbinding | 15 |
| 1.1 Verbinding is het streven | 16 |
| 1.2 Ontkenning, weerstand en reflectie gaan eraan vooraf | 19 |
| 1.3 Vijf krachten zijn het middel | 28 |
| 2 Urgentie | 33 |
| 2.1 Expliciteer het prestatieprobleem | 34 |
| 2.2 Start alleen als het probleem ernstig genoeg is | 42 |
| 2.3 Agendeer het probleem bij degene die erover gaat | 44 |
| 2.4 Onderbouw het probleem met feiten | 46 |
| 2.5 Ken de oorzaken van het probleem | 47 |
| 2.6 Stimuleer urgentiegevoel | 50 |
| 3 Ambitie | 57 |
| 3.1 Maak de verandering concreet | 57 |
| 3.2 Bezie de organisatie in al haar aspecten | 63 |
| 3.3 Verhelder de gedragsverandering | 65 |
| 3.4 Erken belangen | 68 |
| 3.5 Presenteer de verandering als een uitdaging | 71 |
| 3.6 Maak de verandering voelbaar | 73 |
| 4 Planning | 79 |
| 4.1 Bezin je op de best passende veranderstrategie | 79 |
| 4.2 Plan je eerstvolgende stappen | 98 |
| 4.3 Bereid interactiemomenten doelgericht voor | 103 |
| 5 Interactie | 111 |
| 5.1 Geef ruimte | 112 |
| 5.2 Verwelkom vragen en twijfels | 114 |
| 5.3 Erken weerstanden en buig ze waar mogelijk om | 117 |
| 5.4 Zet leren praktijkgericht in | 126 |
| 5.5 Stimuleer het gedrag van B | 129 |

| | |
|--|------------|
| 6 Leiderschap | 135 |
| 6.1 Werk aan je eigen verbinding | 135 |
| 6.2 Onderken je eigen ontkenning en weerstand | 138 |
| 6.3 Zorg voor een heldere rolverdeling | 139 |
| 6.4 Ken en benut je ankerpunt | 142 |
| 6.5 Breng formele en informele leiders in stelling | 145 |
| 6.6 Geef de coördinerende rol tijd en gewicht | 149 |
| | |
| 7 De relatie als het fundament | 155 |
| 7.1 Vermijd het wijzende vingertje | 155 |
| 7.2 Wek vertrouwen door je loyaliteit | 156 |
| 7.3 Verdeel je aandacht | 159 |
| 7.4 Stap niet in de ring | 160 |
| | |
| Samenvatting | 163 |
| Toegift I Hoe beoordeel je een verandering die iemand anders heeft bedacht? | 175 |
| Toegift II Hoe balanceer je tussen belangen? | 181 |
| <i>The making of Hoe krijg je ze mee?</i> | 189 |
| | |
| Literatuur | 209 |
| Over de auteur | 213 |
| Trefwoordenregister | 214 |

Inleiding

In de vraag ‘Hoe krijg je ze mee?’ zitten de woorden ‘je’ en ‘ze’. Met ‘je’ bedoel ik jou als veranderaar. ‘Ze’ verwijst naar de mensen die je wilt bereiken en betrekken om een verandering tot leven te wekken. In dit boek gaan we verkennen welk stempel jij op organisatieveranderingen kunt drukken, zodat ze hun belofte kunnen waarmaken.

Dan erkennen we alvast dat anderen net zo goed jou mee willen krijgen. In organisatieverandering zijn we voortdurend bezig elkaar te beïnvloeden. Verandering ontstaat in het gesprek dat we erover voeren. Maar omdat jij dit boek aan het lezen bent, zetten we de schijnwerper voluit op wat jij doet: op de interventies die jij inzet om een verandering te laten slagen.

De urgentie

Als je een organisatie wilt veranderen, is er geen garantie dat het ook lukt. Sterker nog, de kans dat het niet lukt is aanzienlijk. In de veranderekundeliteratuur gaat de uitspraak rond dat 70 procent van de veranderingen mislukt. Dat getal is lastig hard te maken. Uit nader onderzoek blijkt dat gemiddeld slechts de helft van de veranderingstrajecten de oorspronkelijke doelstelling haalt, al gebeurt dit vaak wel met vertraging of overschrijding van het veranderbudget (De Man & Tours, 2016). Die beperkte opbrengst blijkt grotendeels terug te voeren op ‘de menselijke factor’ (Ten Have, Ten Have & Jansen, 2009). Ergens in het proces zijn te veel mensen afgehaakt, of ze zijn nooit werkelijk aangehaakt.

Ik word er dagelijks in bevestigd dat de vraag ‘Hoe krijg je ze mee?’, in deze of andere bewoordingen, zowel beginnende als ervaren veranderaars sterk bezighoudt. Ze ervaren dat er geen gemakkelijke antwoorden zijn die altijd werken en ze zijn zich ervan bewust dat er vele valkuilen op de loer liggen. Toch lijken veel veranderaars in hun oprechte pogingen om de ander te bereiken en bij de verandering te betrekken, een te beperkt deel van het repertoire te benutten.

De doelgroep

Dit boek is bestemd voor verschillende soorten veranderaars. Je kunt bestuurder zijn, directeur, (interim-)manager, afdelingshoofd of teamleider. Je kunt ook mede-

1

Vijf krachten om te werken aan verbinding

Om duidelijk te maken wat ik bedoel met de vraag ‘Hoe krijg je ze mee?’, begin ik met het wegstrepen van wat ik er *niet* mee bedoel. Zo vind ik het meekrijgen van mensen niet hetzelfde als het verkrijgen van *draagvlak*. Draagvlak is een merkwaardig woord in organisatieverandering. Je kunt het woord alleen indirect gebruiken, zoals in: “Er is draagvlak voor deze verandering”. Je kunt het niet voor jezelf gebruiken, zoals in: “Ik heb draagvlak voor deze verandering”. Of gebruiken in gesprek met een ander, zoals in: “Heb jij draagvlak voor deze verandering?” Het is een woord waarachter mensen die het lastig vinden om aan te geven dat ze moeite hebben met de verandering, zich gemakkelijk kunnen verschuilen. Tegelijkertijd geeft het woord draagvlak weinig mogelijkheden om dat gedrag vervolgens bespreekbaar te maken.

Het alternatief *acceptatie* doet weliswaar directer aan, maar geeft evenmin als draagvlak de garantie dat mensen de verandering in hun gedrag tonen. Draagvlak en acceptatie impliceren “ja” zeggen maar nog geen ‘ja’ doen: het is instemming met het hoofd, maar niet noodzakelijk met het hart. Het is ‘veranderen’ in plaats van ‘verikken’.

“Ja” zeggen is nog geen ‘ja’ doen

Mensen meekrijgen is evenmin hetzelfde als ze *zover krijgen*. Dan is de ander niet meer dan een middel voor jou om je ambities te verwezenlijken. Als dat al tot resultaat leidt, dan is het dat de ander braaf het gewenste gedrag vertoont, maar er waarschijnlijk niet in gelooft. Dan is het gedrag van de ander leeg. Bij leeg gedrag toont de ander het gedrag van B alleen omdat het moet, omdat iedereen het doet, omdat hij niet lastig wil zijn, omdat hij anders sancties krijgt of omdat hij anders zijn bonus misloopt. De ander schikt zich in de situatie. Hij doet B, maar niet vanwege B (afbeelding 1.1; Mars, 2021a).



Afbeelding 1.1 Leeg gedrag

1.1 Verbinding is het streven

Wat is de essentie van mensen meekrijgen dan wél? Voor mij heeft het Engelse woord *commitment* de juiste gevoelswaarde. We vertalen dat woord nogal eens met het woord *betrokkenheid*, maar dat is niet hetzelfde. Het verschil tussen *commitment* en *betrokkenheid* wordt duidelijk in de beeldspraak 'om eieren met spek te maken is de kip betrokken geweest, maar het varken heeft echt *commitment* getoond'.

Om eieren met spek te maken is de kip betrokken geweest, maar het varken heeft echt commitment getoond

We moeten deze uitspraak natuurlijk niet te letterlijk nemen; het varken heeft immers het loodje gelegd. En het woord gedragsverandering is in deze metafoor wel erg ver gezocht. Maar je voelt een belangrijke essentie van 'mensen meekrijgen' wel: het varken heeft in de metafoor een onomkeerbare transformatie doorgemaakt. De verandering is voor hem realiteit geworden. De beste vertaling van het woord *commitment* heb ik gevonden in het woord *verbinding*. Je mag het ook eigenschap noemen, of hart voor de veranderde zaak, of intrinsieke motivatie voor de verandering.

Bij *verbinding* is het niet vereist dat mensen gelukkig de verandering in ontvangst nemen. Ze hoeven het zelfs niet altijd leuk te vinden, noch hoeft het in hun eigen belang te zijn. Zoals de adviesgroep waarin de adviseurs gevraagd wordt om de

Omgaan met ontkenning heeft alles te maken met het stimuleren dat mensen loskomen van A. Om te zorgen dat ze mentaal uit de winkel te stappen om het gesprek aan te gaan over de winkel van morgen (Mars, 2021a). En om samen onder ogen te zien wat er nu in die winkel misgaat dat een verbouwing nodig is. Daar gaan we het in hoofdstuk 2, over urgentie, uitgebreid over hebben.

Weerstand

De Van Dale omschrijft weerstand als ‘tegenstand en verzet’, maar in de natuurkunde betekent het wrijvingsenergie en dat is een betere omschrijving. Het is wat er gebeurt als een verandering bij iemand binnenkomt en die nieuwe realiteit met de oude gaat schuren. Met als gevolg dat hij ofwel wordt overmeesterd door emoties, ofwel verbeterd vasthoudt aan het gedrag van A ofwel het gedrag van B alleen onder protest vertoont (afbeelding 1.7).



Afbeelding 1.7 Wat iemand in weerstand zegt en doet

Er zijn nogal wat oorzaken die maken dat mensen in weerstand terecht kunnen komen, erin volharden of erin terugvallen. Zonder volledig te willen zijn, beschrijf ik er tien.

Weerstand kan ten eerste ontstaan vanuit *twijfels aan de verandering* (1). Mensen kunnen de noodzaak ter discussie stellen, de gekozen oplossing bestrijden, of de weg om daar te komen niet verstandig vinden. Of door *onvolledige informatie* (2). Dan hebben mensen terecht of onterecht het gevoel dat ze afgesloten zijn van vitale informatie over de verandering. Dat uit zich als: “De een zegt dit, de ander zegt dat” of “We zouden drie weken geleden al uitsluitel krijgen, maar ik heb nog steeds niets gehoord.”