

Leuk is anders

Leuk is anders

Hanteren van heftigheid in het gesprek over verandering

Annemarie Mars

2026

>g uitgeverij
van gorcum

© 2026, Uitgeverij Van Gorcum BV, Assen.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining zijn niet toegestaan.

All rights reserved. No text & datamining.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

NUR 801

ISBN folio 9789465070636

ISBN e-book 9789465070643

Eerste druk

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Redactie: Leef in Tekst, Groningen

Grafische verzorging: Wink Ontwerp, Havelte

Omslagontwerp: Viesrood grafisch en interactief ontwerp, Zwolle

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

IJsselstein, 1 november 2025

Beste veranderaar,

Hoe heftig wil je het hebben?

Misschien is je eerste reactie: 'Nou, als het even kan, heb ik het liever helemaal niet heftig.' Dat is in elk geval mijn eerste reactie. Heftigheid door ongemak, boosheid, weerstand, gelatenheid, conflict, giftigheid en polarisatie is niet iets wat je wil of kiest. Het kan optreden en het hoort erbij als je een rol als veranderaar op je neemt. Toch?

Ja, en toch ook weer niet.

Dit boek is ontstaan uit mijn fascinatie over de onnodige heftigheid die we zelf losmaken, en de nodige heftigheid die we uit de weg gaan. De vraag om jezelf te stellen als je iets wil veranderen is wel degelijk: hoe heftig wil je het hebben?

Ik heb dit boek voor jou geschreven, als veranderaar in complexe veranderopgaven. Want ik zie elke dag hoe mensen die oprecht iets willen veranderen kostbare tijd en energie verliezen aan ruis die onnodige heftigheid geeft of ze weghoudt bij nodige heftigheid.

Die ruis moet eruit. De taal die we als veranderaars gebruiken – om te duiden wat we zien, wat we willen en wat we doen – is dringend aan opschoning toe. Het is nodig dat we in die veelheid van woorden schiften, scheiden, schillen, schrappen en schikken; en kijken welke woorden dan overblijven om in elk gesprek tot de kern te komen, ook als dat gesprek heftig is. Juist als het heftig is.

Dan krijgen we helderheid bij het hanteren van heftigheid.

Maar ik heb dit boek ook voor mezelf geschreven. Mijn fascinatie voor dit 'donkere terrein' van de veranderkunde moet wel iets te maken hebben met mijn eigen getroebleerde relatie met heftigheid. Conflictmijding is *my middle name* (mijn initialen zijn ook echt A.C.).

Het heeft even geduurd voordat ik mezelf voluit toestond om hierover te schrijven. Hoe geloofwaardig ben ik als auteur over heftigheid als ik elke dag zelf met die heftigheid worstel? Vier jaar geleden beantwoordde mijn zus Liesbeth die vraag voor mij. 'Juist jij moet dit schrijven', zei ze toen ik tijdens het werken aan *De functie van frictie* geplaagd werd door vertwijfeling. In dat gesprek zag ik onder ogen dat mijn worsteling met heftigheid ook de worsteling is van talloze mensen in veranderende organisaties. Daar sprak ik hen immers dagelijks over.

Sindsdien omarm ik dat ik schrijf terwijl ik zelf ook zoekende ben. Juist *omdat* ik zelf ook zoekende ben. Ik gebruik mijn ervaring, mijn reflectievermogen, mijn liefde voor taal en ordening om hekjes neer te zetten die me helpen om mijn soms wiebelige gevoel en sterke verstand met elkaar in gesprek te brengen. Zodat ik me elke dag kan bezinnen op wat me te doen staat. En dat helpt.

Maar leuk is anders.

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

Annemarie Mars

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Deel I: Het gesprek met jezelf	17
Wat wil je?	20
Wie mag het zeggen?	31
Deel II: Het gesprek met anderen	39
1. Het gesprek over problemen	42
2. Het gesprek over wat jullie willen	56
3. Het gesprek over feiten en analyse	68
4. Het gesprek over opgelegde verandering	79
5. Het gesprek over organisatieverandering	89
6. Het gesprek over gedrag	94
7. Het gesprek over jouw nee	103
8. Het gesprek met mensen die willen	111
9. Het gesprek met mensen die zich afzijdig houden	119
10. Het gesprek met mensen die zich verzetten	127
11. Het gesprek met mensen die zoekende zijn	136
12. Het fijne gesprek	144
13. Het gevoelige gesprek	152
14. Het ontladende gesprek	159
15. Het boze gesprek	167
16. Het ontregelende gesprek	177
17. Het polariserende gesprek	184
Conclusie: Heftigheid hanteren	193

Epiloog: Verandervakmanschap	197
---	------------

Toegift: The making of	201
-------------------------------------	------------

Bijlage 1. Hekjes	205
Bijlage 2. Houvast	209
Bijlage 3. Handelingsrepertoire	210
De leeromgeving	213
Bronnen	215
Dankwoord	217
Over mij	219
Noten	221

Uitstapjes

1. Ruis in de richting	27
2. Rolonzuiverheid	35
3. Inschatten van heftigheid	53
4. Onzekerheid	66
5. Begrijpen van oorzaken	77
6. Bevragen van bepalers	87
7. Aangesproken worden	101
8. Reconstrueren van een richting	109
9. Het hekje tussen ontkenning en weerstand	125
10. Ja zeggen en nee doen	134
11. Jouw reacties op verandering	142
12. Inspireren en ontroeren	150
13. Verlies	157
14. Humor en leedvermaak	165
15. Boze bordjes	175
16. Sense of belonging	182
17. Twaalf tegeltjes	191

Inleiding

Heftigheid *comes with the job*.

Dat weet je als geen ander als je werkt in complexe veranderopgaven.

Want we leven in een turbulente tijd met urgente problemen, pijnlijke keuzes, hoogoplopende discussies, grote conflicten, giftig gedrag en zorgwekkende polarisatie. Er is alles aan gelegen dat we overeind blijven en een weg vooruit vinden.

Maar leuk is anders.

Het is één ding om te erkennen dat heftigheid erbij hoort als je een rol als veranderaar op je neemt, maar een tweede om in gesprek te gaan terwijl je weet dat je er middenin kunt belanden. Want heftige gesprekken stellen je op de proef en er kunnen wel degelijk dingen stukgaan. Er zijn geen garanties op een happy end. De verandering kan stagneren of stilvallen; de ander kan zich van je afkeren, anderen tegen je opzetten of weggaan.

De angst dat dat gebeurt manifesteert zich in het gesprek als buikpijn. In de manier waarop we met die buikpijn dealen, liggen er verschillende valkuilen op ons te wachten: we gaan het gesprek niet aan, we schuiven het voor ons uit, we gaan er te boos, te voorzichtig of te krampachtig in of we laten te veel over ons heen lopen.

Al deze manieren om heftigheid te bezweren helpen niet. Het gesprek stagneert en we komen tegenover elkaar te staan. Waar we voor wilden opstaan bereiken we niet; of we bereiken het wel, maar tegen een te hoge prijs.

Hoe blijven we toch overeind? Hoe komen we verder? En hoe voeren we het gesprek zo dat we elkaar onderweg niet kwijtraken en een relatie opbouwen die tegen een stootje kan?

Het heftige gesprek

Een heftig gesprek voeren kun je met enige fantasie vergelijken met het betreden van ruig terrein. Het kan er donker zijn en guur, met tegenwind en beperkt zicht. Wat je op het terrein aan ruigheid aantreft is voor een deel afkomstig van natuurkrachten, toeval, noodlot en keuzes van mensen buiten onze invloedsfeer. Die heftigheid komt ongevraagd onze invloedsfeer binnen.

Voor een ander deel zijn we zelf degenen die het terrein minder begaanbaar maken. We planten exoten die gaan woekeren, we graven kuilen waar we zelf invallen en we trekken karrensporen die ons terugtrekken in oude patronen.

Op zo'n terrein heb je houvast nodig. Niet in de vorm van vaste recepten, oneliners, scripts en trucjes, want die werken niet op een ruig terrein dat elke dag anders is. Wat we nodig hebben is helderheid, zodat we scherp kunnen kijken naar wat we er aantreffen, ons kunnen bezinnen op wat we willen en trefzeker onze volgende stap kunnen uitzetten.

Dit boek kun je zien als een expeditie die jij en ik maken over dat ruige terrein. We doen zeventien plekken aan. Die plekken staan voor verschillende gespreksituaties, je hebt ze al kunnen zien in de inhoudsopgave. Er zijn plekken bij waar het best fijn toeven is, plekken waar van alles beweegt en groeit – maar er zijn ook dorre vlaktes en gure uithoeken.

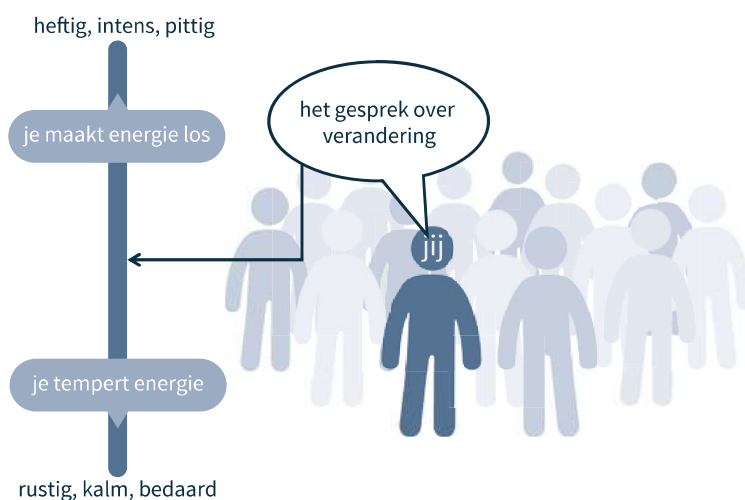
Op elke plek gaan we kijken wat we er aantreffen en gaan we op zoek naar taal om te duiden wat we daar zien. Niet omdat die taal er nog niet is. Die is er zelfs in overvloed. Op de plekken die we aandoen zijn velen ons al voorgegaan en die hebben allemaal hun woorden achtergelaten. Het probleem is juist dat er zoveel taal voorhanden is dat de woorden die we gebruiken elkaar in de weg zitten. Dus kijken we naar de verkeerde dingen en doen we dingen waardoor we onderuitgaan of stilvallen.

De bedoeling van onze expeditie is niet om weer een nieuwe taal te introduceren met een ® erboven; een taal met nieuwe woorden, laat staan moeilijke woorden. Daar wordt het terrein alleen maar minder begaanbaar van. De kunst is op elke plek de woorden aan te wijzen die elkaar in de weg zitten. En er hekjes tussen te zetten. Alles wat we daarvoor nodig hebben is er al: ons gevoel, ons verstand en de Van Dale. Met de woorden die overblijven kun jij je op elke plek bezinnen op wat wijsheid is in jouw situatie. Zodat je overeind blijft, je weg vindt en verder komt.

De schaal van heftigheid

De Van Dale omschrijft het woord ‘heftig’ als ‘driftig’, ‘onstuimig’, ‘vurig’, ‘hevig’ en ‘krachtig’. Dat zijn allemaal woorden die wijzen op een hoog energieniveau. Een heftig gesprek is dus een gesprek met een hoge energie. Maar niet elk gesprek in een complexe opgave is heftig. Er zijn ook kabbelende gesprekken, ingetogen gesprekken en zoekende gesprekken. Tijdens gesprekken zal de heftigheid soms toenemen en dan weer afnemen, afhankelijk van wat jullie doen en wat jullie bij elkaar losmaken.

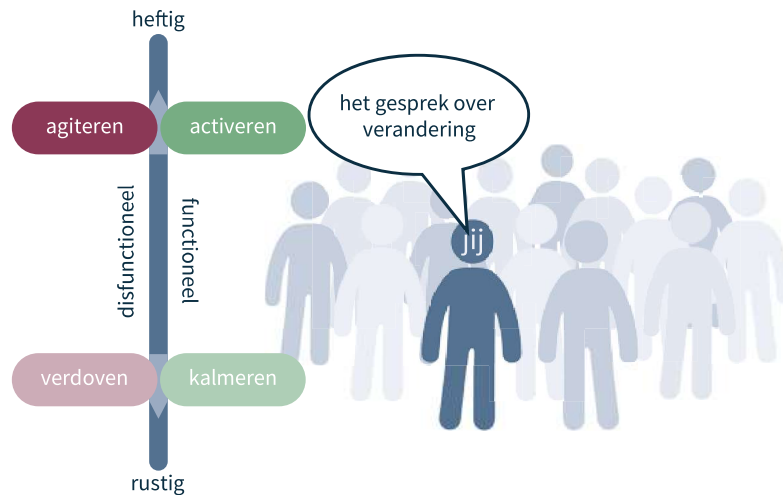
Om te zoeken hoe je verder komt in heftige gesprekken, introduceer ik ‘de schaal van heftigheid’. Die staat voor de energie die jij bij de ander in het gesprek losmaakt met wat je doet. Als je veel heftigheid of intensiteit losmaakt, zit je aan de bovenkant van de schaal van heftigheid; als je rust of kalmte brengt, zit je aan onderkant (afbeelding 1).



Afbeelding 1 Wat je bij anderen losmaakt met wat je doet in het gesprek over verandering

Hoewel veel mensen – waaronder ikzelf – de bovenkant van de schaal van heftigheid liever mijden, is dat gedeelte niet bij voorbaat slechter of beter dan de onderkant. De kunst van het hanteren van heftigheid is om op elk moment de heftigheid op te zoeken die de situatie nodig heeft om verder te komen.

Op de schaal van heftigheid zitten vier ‘schuifjes’: twee waarmee je de heftigheid laat stijgen met wat je doet en twee waarmee je het laat dalen (afbeelding 2).



Afbeelding 2 De schaal van heftigheid

Met agiteren en activeren maak je energie los, met verdoven en kalmeren temper je de energie. Agiteren en verdoven zijn disfunctioneel, activeren en kalmeren functioneel.

Als je **activeert**, zeg je dingen waarmee het gesprek stijgt op de schaal van heftigheid. Je zoekt intensiteit, frictie of ongemak op, omdat je weet dat dat nodig is om verder te komen. De heftigheid die je losmaakt, is functioneel voor wat je nu denkt dat je wil bereiken.

Als je **agiteert** stijgt je ook op de schaal, maar door de heftigheid die je losmaakt komen jullie tegenover elkaar te staan en stagneert de beweging.

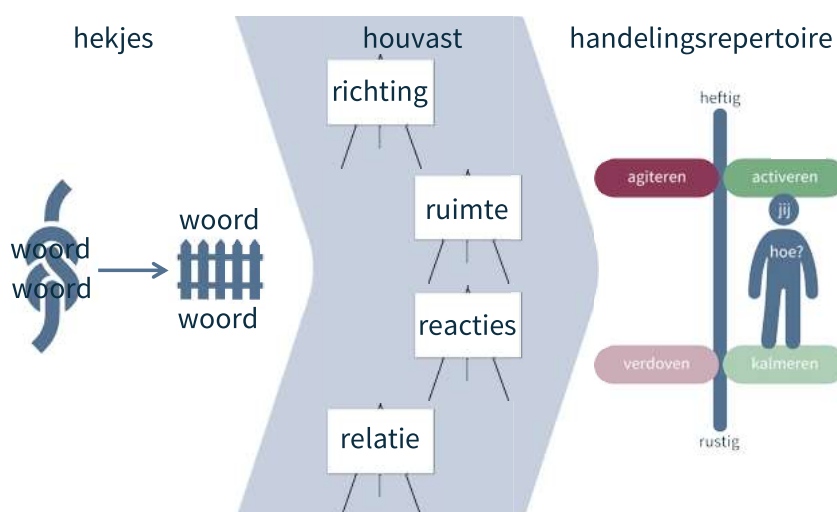
Als je **kalmeert**, daal je op de schaal van heftigheid. Je zegt dingen waarmee je rust brengt in het gesprek. Die rust is functioneel: ze is nodig om je te bezinnen, iets onder ogen te zien, je op te laden of om erin te berusten dat de situatie is zoals die is.

Verdoven noemen we ook wel de warme deken, de lieve vrede, of de mantel der liefde. Het gesprek wordt te rustig en de beweging valt stil. Je komt in stilstaand water terecht – en daarvan weten we allemaal dat het op enig moment gaat stinken.

Heftigheid hanteren gaat dus over de kunst van het wegblijven bij agiteren en verdoven, en het balanceren tussen activeren en kalmeren. Elke plek op het ruige terrein heeft zijn eigen manieren om dat te doen. Al die manieren bij elkaar noem ik je handelingsrepertoire.

Hekjes, houvast en handelingsrepertoire

Op elke plek op het terrein doorlopen we drie h's: hekjes, houvast en handelingsrepertoire (afbeelding 3).



Afbeelding 3 Hekjes, houvast en handelingsrepertoire

Hekjes markeren op elke plek het begin van onze zoektocht. Met het woord hekje bedoel ik niet een '#', een omheining of een obstakel. Een hekje staat voor een *onderscheid* dat we aanbrengen tussen woorden die elkaar in de weg kunnen zitten. Om een idee te geven: ik ga hekjes zetten tussen probleem en kans, tussen houding en gedrag, tussen belangen en bezwaren, tussen weerstand en boosheid en tussen positief en liefdevol. Op elke plek op het ruige terrein dat we betreden zetten we twee of drie hekjes neer. Elke paragraaf in dit boek is zo'n hekje: er zijn er 47.

Er zijn hekjes waar we woorden schrappen omdat ze een valkuil openleggen, waar we woorden vervangen door een scherper alternatief of waar we afscheid nemen van het idee dat het ene woord bij voorbaat beter is dan het andere.

Door dit proces van scheiden, schiften, schillen, schrappen en schikken blijven de woorden over die geschikt zijn als houvast om naar de situatie te kijken.

Die woorden zetten we op vier ‘borden’: ze heten richting, ruimte, reacties en relatie. Ik noem ze borden omdat ik ze in het echt ook zo gebruik. Ze staan in de ruimte om erbij te pakken als we ze nodig hebben om te zoeken wat wijsheid is. ‘De borden laten botsen’ noem ik dat. Je mag het ook meervoudig kijken noemen. Door met de borden naar het gesprek te kijken kunnen we ontdekken bij welke **agiterende** en **verdovende** werkwoorden we weg dienen te blijven en met welke **activerende** en **kalmerende** werkwoorden we verder komen.

Die werkwoorden gaan over wat je *doet*, niet over wat je precies *zegt*.¹ Woordkeus is te afhankelijk van context. Wat bij de ene gesprekspartner resoneert, geeft bij de andere een allergische reactie. De oneliner die bij je collega klinkt als een klok, klinkt bij jou gekunsteld. En belangrijker nog: als je al weet wat je gaat zeggen, luister en kijk je niet meer – en dat is nou net de kern bij het bepalen wat je gaat doen. Maar als je weet wat je doet en waarom je het doet, zul je de woorden vinden die passen bij jou en bij de situatie.

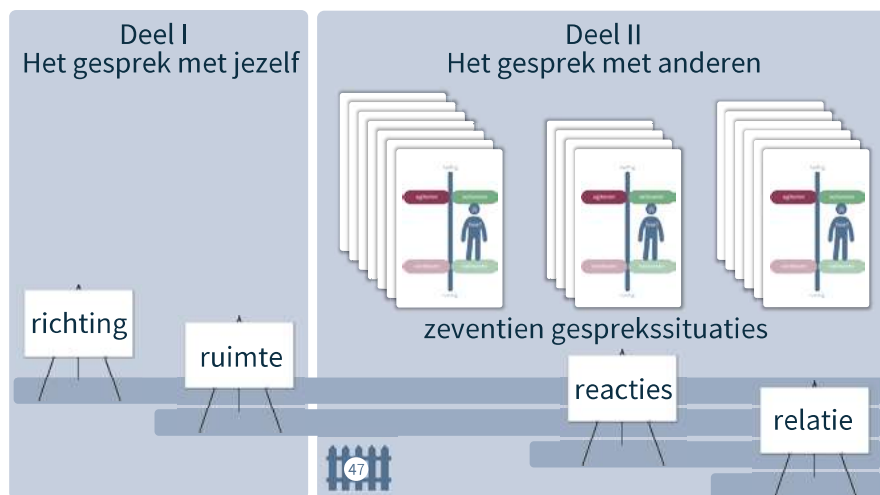
Nu kunnen we in één zin samenvatten waar dit boek over gaat: over hekjes die naar helder houvast leiden dat helpt om het handelingsrepertoire te vinden voor het hanteren van heftigheid.

Het gesprek met jezelf en met anderen

Dit boek bestaat uit twee delen (afbeelding 4).

Deel I – het gesprek met jezelf – kun je zien als de instructie in het basiskamp voordat we het ruige terrein opgaan. Je krijgt een basisuitrusting over de borden richting en ruimte met tien kernwoorden. Daarmee voer je het gesprek met jezelf over wat je wil en wie het mag zeggen.

Dan zijn we klaar om in deel II – het gesprek met anderen – het terrein op te gaan. We maken een tocht langs de zeventien gesprekssituaties, en passeren 47 hekjes om op elke plek ons handelingsrepertoire te kunnen aanwijzen. Op twee momenten – na de zevende en de elfde gesprekssituatie – komt er een bord bij: reacties en relatie.



Afbeelding 4 Deel I en deel II

Na deel II trek ik conclusies over je handelingsrepertoire en je verandervakmanschap. Verspreid door het boek heb ik zeventien uitstapjes opgenomen voor de liefhebber. In de gebruikelijke toegift 'The making of' verantwoord ik me over het voortschrijdend inzicht in mijn gedachtegoed.

Ik nodig je uit om alle inzichten uit dit boek toe te passen op je eigen veranderopgave(n). Daarom eindig ik elk hoofdstuk met vragen aan jou. Dan wordt het lezen een stapsgewijs reflectieproces over wat jou te doen staat. In de leeromgeving (zie bijlage) kun je een werkboek downloaden om je antwoorden te noteren.

Ik heb geen casusbeschrijvingen opgenomen. We doen gesprekken in complexe opgaven geen recht door ze in een kadertje te vangen. Wel lardeer ik de tekst met korte voorbeelden uit het dagelijks leven. Waarmee maar weer duidelijk wordt dat de heftigheid die zich voordoet in huis, tuin en keuken ook complexe opgaven tekent. Het is dezelfde heftigheid, maar *on a much higher level*.

Het gesprek met jezelf

Deel I

In de ideale wereld voer je eerst het gesprek met jezelf voordat je je richt tot de ander. Je trekt je eerst terug om het gesprek grondig voor te bereiden. Want je wil wel open maar niet onvoorbereid het gesprek in. Schieten uit de heup of het gesprek voeren op de automatische piloot is in geen enkele veranderopgave een goed idee. Dan steken we van wal en kijken we wel waar het schip strandt – terwijl we juist willen voorkomen dat het schip strandt. We willen verder komen.



Afbeelding 5 Het gesprek met jezelf en met anderen

In de werkelijke wereld stel je alles in het werk om voorbereid te beginnen. Al is het maar tijdens de twee minuten die je onderweg bent van de ene afspraak naar de andere. Maar de realiteit is ook dat een groot deel van het gesprek dat je met jezelf voert, parallel loopt met het gesprek met anderen. In elk gesprek praat je tegelijkertijd tegen jezelf én tegen de ander.

Dan is het belangrijk dat je snel kunt schakelen. Tussen wat je zegt, wat je denkt en wat je voelt. Om dat goed, snel en scherp te doen is een heldere taal geen overbodige luxe. Het goede nieuws: dat is dezelfde taal als die je nodig hebt in het gesprek met anderen.

In dit eerste deel sla ik twee vliegen in één klap: het gesprek met jezelf krijgt de belangrijke plek die het toekomt én ik kan je alvast je basisuitrusting laten zien. Die bestaat uit twee vragen die je jezelf stelt en tien kernwoorden die je kunt gebruiken om die vragen in jouw situatie te beantwoorden (afbeelding 6).



Afbeelding 6 Richting en ruimte in tien kernwoorden

Je kunt je afvragen waarom er staat ‘Wat wil ik?’ en niet ‘Wat willen *de anderen*?’. Dat is niet omdat wat jij wil eerst komt, of belangrijker is. Er zijn veranderaars die hun waarde ontlenden aan het feit dat ze zelf niets willen – die gaan we verderop ‘helpers’ noemen. Ik beperk me in deel I tot wat jij wil, omdat we voor die andere vraag het terrein op moeten, en dat komt pas in deel II. Als we op deze plek in het boek al uitspraken toelaten over wat anderen willen, zijn we aan het interpreteren en dat geeft geen helderheid maar ruis.

Deel I kun je zien als een *crash-course* in het basiskamp. Ik hou het kort om zoveel mogelijk bladzijden in dit boek aan de expeditie te kunnen besteden, en omdat de uitgebreide versie van de crash-course al in deel 1 en 2 staat van *De functie van frictie* (2021). Die indikking heeft wel een prijs. Voor mensen voor wie *Leuk is anders*

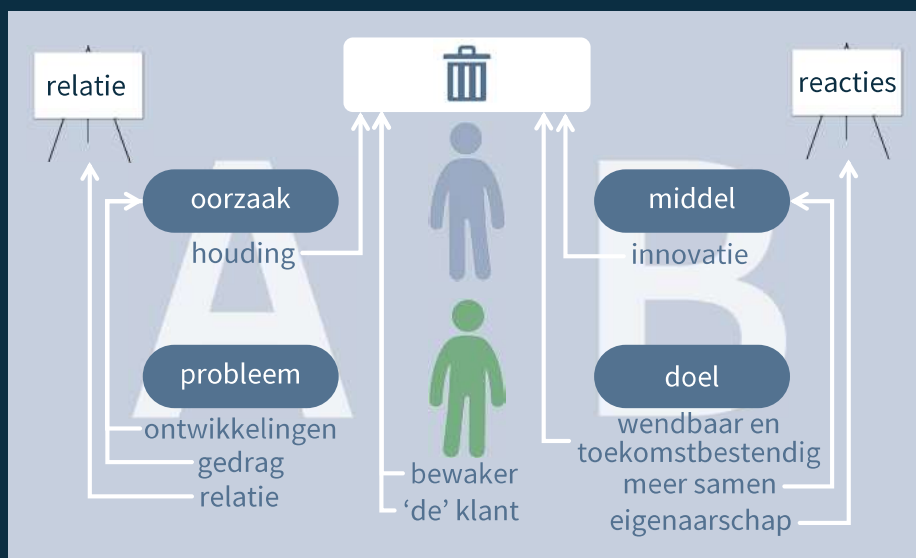
de eerste kennismaking is met mijn gedachtegoed – en ik sluit niet uit voor oude bekenden ook – kan dit eerste deel wat taai zijn. Je moet er even doorheen. Je troost staat op een tegeltje: de kost gaat voor de baat uit. Want daarna is je basisuitrusting op orde en kun je je aandacht volop richten op wat we op het terrein aantreffen.

Er is ook een korte route. Dan beantwoord je de twee vragen ('Wat wil ik?' en 'Wie mag het zeggen?') met de tien kernwoorden – op de associaties die ze voor je hebben – en daarna voer je een korte soliditeitscheck uit. Die bestaat uit het lezen van uitstapjes 1 en 2. Ze gaan over de grote stoorzenders: ruis en rolonzuiverheid. Als je de voorbeelden die daar staan herkent, is dat een signaal dat je in het gesprek met jezelf nog niet tot het gaatje bent gegaan. De kans dat je op het ruige terrein onderuitgaat of stilvalt is aanzienlijk. Blijf dan toch nog even hangen in het basiskamp. En je kunt er natuurlijk altijd weer terugkeren om het gesprek met jezelf opnieuw op te zoeken over wat je wil en wie het mag zeggen.

Ruis in de richting

Elk van de zes kernwoorden vervult een eigen functie in een solide richting. Als een element die functie niet vervult, geeft dat ruis die in het gesprek met de ander disfunctionele heftigheid zal losmaken.

Ik geef je voorbeelden die regelmatig voorkomen en vat ze alvast samen in afbeelding 15.



Afbeelding 15 Ruis in de richting

De 'voor wie' is een bewaker

Een bewaker – zoals de inspectie, de toezichthouder of de politie – kan een aanjager zijn van een verandering, maar zou niet degene mogen zijn voor wie je de verandering doet. De vraag is 'voor wie' deze bewaker opstaat, vanuit een opdracht van een hogere instantie om de waarden te bewaken die jij geacht wordt voor diegene toe te voegen.

De ‘voor wie’ is ‘de’ klant⁴

In een complexe wereld is niet vol te houden dat de klant *altijd* degene is die de vruchten plukt van een veranderopgave. Opgaven kunnen ook bedoeld zijn voor medewerkers, de aandeelhouder of de buurman. Veranderingen die wél bedoeld zijn voor klanten, zijn zelden bedoeld voor *alle* klanten. In zo’n opgave is altijd de vraag: welke klant bedoel je? Nieuwe klanten? Toekomstige klanten? Klanten van locatie X? Mevrouw De Jong? Dan wordt scherp wie werkelijk de vruchten plukt van deze veranderopgave en wie niet.

Het probleem zijn ontwikkelingen

Ontwikkelingen zoals een krappe arbeidsmarkt, nieuwe wetgeving of demografische verschuivingen vormen een *aanleiding* voor verandering, maar we mogen ze niet rekenen tot het probleem. Ontwikkelingen gaan pas knellen als ze voor de ‘voor wie’ een tekort aan waarde creëren als je er niet op inspeelt; dat is het probleem. Ontwikkelingen reken ik dus – naast gedrag en organisatie – tot oorzaken. Ze liggen buiten je invloedssfeer, maar je kunt er met een passend middel wel op inspelen.

Het probleem is gedrag

Gedrag is geen probleem op zichzelf. De vraag is wat het effect ervan is in A. Het effect verwijst naar de waarde die het gedrag in jouw ogen problematisch maakt. Dat is het probleem. Degene die er de dupe van is, is de ‘voor wie’.

De oorzaak is houding of cultuur

We zoeken bij oorzaken naar gedrag. Gedrag is een werkwoord; iets wat iemand doet (fietsen, de deur openhouden, geld uitgeven). Gedrag kun je zien in de *buitenwereld*. Als je de oorzaak van een probleem zoekt in de houding van de ander, betreed je diens *binnenwereld*. Dan gebruik je houdingswoorden: persoonskenmerken die de ander volgens jou *is* (sportief, attent, kostenbewust). Houdingswoorden geven ruis omdat het én jouw interpretatie is én er al een oordeel in doorklinkt over de houding van de ander in A. In hoofdstuk 6 ga ik hier dieper op in.

Gesprekken over *cultuur* zijn erg vatbaar voor invulling met houdingswoorden, met bijbehorende ruis. Dat is reden genoeg om het woord te vermijden. Maar ook als je het woord cultuur zou afbakenen tot gedrag, lokt het woord vooral gesprekken uit over *anderen*. Terwijl het zo belangrijk is dat we bij oorzaken ook kijken naar ons eigen aandeel in gedragspatronen.

Het middel is innovatie

Innovatie is een speciaal soort middel. Het zijn organisatieveranderingen die net uitgevonden zijn, vaak iets met nieuwe (informatie)technologie. Innovatie is pas een middel als je aanwijst welke innovatie je bedoelt.

Het doel is wendbaarheid of toekomstbestendigheid

Als wendbaarheid of toekomstbestendigheid je doel is, zeg je: we willen bereiken dat we sneller kunnen veranderen en inspelen op ontwikkelingen. Dat is een belangrijk streven, maar als veranderdoel geven ze ruis omdat ze geen richting geven. Wendbaarheid ontstaat in het gesprek over de wending. De wending is de veranderopgave, en de waardevermeerdering die je met de wending wil bereiken is je doel.

Het doel is eigenaarschap

Als eigenaarschap je veranderdoel is, zeg je: we willen bereiken dat mensen verandering omarmen. Als je er niet bij zegt van welke B je wil dat ze eigenaar zijn, impliceer je dat je wil dat ze *elke* verandering omarmen, ongeacht welke het is. Dat is geen eigenaarschap maar gehoorzaamheid. De vraag is dus van welke B jij wil dat ze eigenaar zijn, daar is je doel te vinden. In hoofdstuk 8 ga ik het eigenaarschap van B *commitment* noemen en gaan we kijken hoe je dit stimuleert – niet als element in de richting, maar als een reactie op de richting.

Het doel is kwaliteit⁵

Als je het woord kwaliteit opzoekt in de Van Dale, staat daar ‘dat wat goed is’. Kwaliteit is dus geen waarde, het is een huls die nog gevuld moet worden met een waarde waar jij meer van wil. Dat is je doel.

Het doel is samen

Samen is geen doel op zichzelf. Want je kunt en wil niet alles samen doen. Samen hoort op een andere plek in de solide richting: bij gedrag. Je wil immers iets samen *doen*. En dus hoort samen op de plek van het middel. De vraag is welke waarde je denkt te vermeerderen door meer samen te doen, dat is je veranderdoel.

Het probleem is de relatie

Er is alle reden om terughoudend te zijn met het aanwijzen van een relatieprobleem als de kern van een veranderopgave. Dan stap je een hekje over naar een ander vakgebied: dat van de gespecialiseerde procesbegeleider, mediator en relatietherapeut. In niet-gekwalificeerde handen ontpoppen gesprekken over relatieproblemen zich tot een in zichzelf gekeerde neerwaartse spiraal.

Als je als 'gewone' organisatieveranderaar – waar ik mezelf ook toe reken – de relatie wil versterken, heb je richting nodig in een werkgerelateerd (prestatie)probleem voor een 'voor wie'. Ik wil je uitdagen daar de richting van je veranderopgave te zoeken. Pas na hoofdstuk 12 gaan we naar je opgave kijken vanuit de relatie. Dan kunnen we alle bronnen van disfunctionele heftigheid die we tot die tijd tegenkomen – over richting, ruimte en reacties – eerst onder ogen zien, want die zouden weleens de reden kunnen zijn dat de relatie beschadigd is geraakt.

Dus?

Als je een of meerdere van deze bronnen van ruis herkent in jouw opgave, is dat geen reden om je uit het veld te laten slaan; wel om de ruis te schrappen en te kijken wat er overblijft. Vaak genoeg ligt eronder een kansrijke richting te wachten. Het beste dat ruis je kan brengen, is dat de essentie herrijst waarmee elke opgave valt of staat: een waarde die je wil vermeerderen voor een 'voor wie'.

2. Het gesprek over wat **jullie** willen

Belangen worden vaak gezien als complicerende factor en reden dat veranderingen mislukken. Dat is zeker waar – en tegelijkertijd is het maar de helft van het verhaal. Ze zijn ook de reden dat veranderingen ontstaan. Immers, beweging bestaat bij de gratie van iets wat iemand ter harte gaat.

Dat is de omschrijving die de Van Dale geeft aan het woord ‘belang’. Een belang is wat je belang-rijk vindt.



Waar in we belangen afpellen tot een gevoelsmatige afweging van redenen om wel en niet te bewegen, zodat we in elk gesprek op tafel kunnen leggen wat we willen op zoek naar het gedeelde belang.

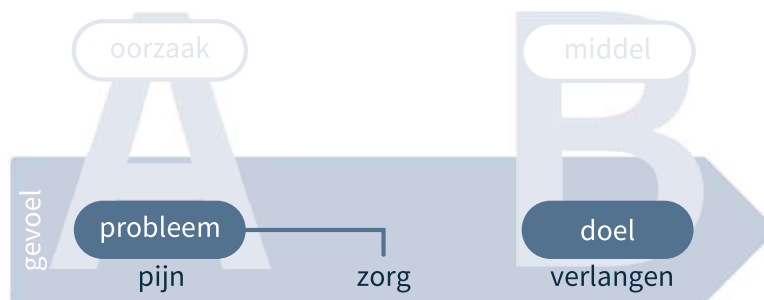
Het is wat je wil.

Belangen zijn de krachten die verandering mogelijk maken én de tegenkrachten die verandering tegenhouden. Dat maakt complexe veranderopgaven zo fascinerend en kan ze zo heftig maken. Reden genoeg om ze in dit hoofdstuk binnenstebuiten te keren, zodat je kunt zoeken welke belangen er in jouw veranderopgave spelen en hoe je in het gesprek het gedeelde belang kunt zoeken. Als dat er is.

Eigenbelang en organisatiebelang

Ons startpunt zijn de twee beweegredenen uit het vorige hoofdstuk: pijn en zorg. Nu zetten we er een derde beweegreden bij: verlangen. Pijn en zorg gaan over het probleem; ze duwen je weg uit A. Verlangen hoort bij het doel; het trekt je aan naar B (afbeelding 29).

Als je iets wil, zit daar dus een unieke combinatie onder van drie beweegredenen: pijn, zorg en verlangen. We weten al dat beweegredenen over een waarde gaan, dat ze in jouw binnenwereld zitten en dat ze gericht zijn op een ‘voor wie’. Dat kun je zelf zijn, maar je kunt ook opstaan voor iemand anders. We doen het woord belang dan ook tekort door het te zien als een ‘eigenbelang’; dan zien we de kansrijke en verbindende categorie van ‘iets willen voor een ander’ over het hoofd.



Afbeelding 29 Pijn, zorg en verlangen

Het heeft iets raars als we denken dat de ‘voor wie’ *de organisatie* is. Een organisatie wil niks, mensen willen iets. Het is mogelijk dat in jouw opgave je verlangen uitgaat naar alle medewerkers: denk aan een upgrade van het kerstpakket. Dan is het nog steeds scherper om te zeggen dat je dat wil voor alle medewerkers, want ‘de organisatie’ kan niks met kaaskoekjes. Kortom, als in een opgave het woord *organisatiebelang* valt, is er alle reden om te kijken of de ‘voor wie’ scherper kan, want dan krijgen de beweegredenen ook een gezicht.

We hebben dus niet zoveel aan de woorden ‘eigenbelang’ en ‘organisatiebelang’. Daar moet juist een hekje weg. We hebben aan het woord ‘belang’ genoeg om de scherpste in het gesprek te kunnen vinden. Het hekje dat we wel nodig hebben, staat tussen het *nog niet gedeelde belang* en het *al wel gedeelde belang*. Dat onderscheid is cruciaal voor de manier waarop jullie in gesprek zijn en de vraag welke innerlijke stem aan het woord moet komen. Bij een al gedeeld belang kan jullie verstand samen gaan zoeken naar het best passende middel. Daar gaat het volgende hoofdstuk over. Waar belangen nog niet zijn gedeeld, is jullie gevoel aan zet om ze naar elkaar **uit te spreken**, zodat ze naast elkaar op tafel kunnen liggen.

Als we belangen uitspreken leggen we onze beweegredenen op tafel in de vorm van pijn, zorg en verlangen. Daarmee dekken we de helft af van het gesprek over wat jullie willen. Want waar redenen zijn om te bewegen, zijn er ook redenen om niet te bewegen. Daar zijn er ook drie van: verlies, nadelen en onzekerheid (afbeelding 30).

- *Verlies* gaat (net als pijn) over A. Pijn is wat er misgaat als je niet verandert, verlies is wat je achterlaat als je wel verandert.
- *Nadelen* gaan (net als verlangen) over B. Verlangen is wat je aantrekt naar B, nadelen is wat je tegenvalt aan B. Bij medicijnen noemen we het bijwerkingen. Het is wat we in B op de koop toenemen.