

© 2021, 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 (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp 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 folio 9789023257912

ISBN ebook 9789023257929

1^e druk, 2021

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Tekstredactie: Kitty Janssen
Grafische verzorging: Luciën Wink
Illustraties: Patty Koot, BuroPARK, Breda
Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle
Foto achterkant: Hannah Anthonyz
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

Beste lezer,

We hebben iets gemeen; jij en ik.

Een fascinatie voor verandering en wat dat bij mensen losmaakt.

Althans, dat leid ik af uit het feit dat je dit boek opengeslagen hebt. Je slaat blijkbaar aan op het woord *fictie*. Fictie maakt verandering boeiend, enerverend, afwisselend en frustrerend. Soms brengt het verfrissende inzichten, soms forceert het een noodzakelijke doorbraak, soms geeft het pure vertwijfeling en soms komt de stoom ervan uit je oren.

Fictie intrigeert me al zo lang ik me kan herinneren. Ten eerste omdat er een grote kern van waarheid zit in de veel gehoorde tegeltjeswijsheid:

zonder wrijving geen glans.

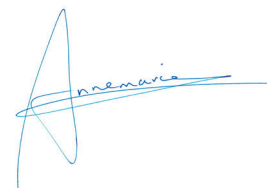
Maar de reden dat ik dit boek wilde schrijven, is dat er nog een tegeltje naast hoort te hangen:

wrijving maakt meer kapot dan je lief is.

Er komt bij veranderingen ook onrust, gedoe en turbulentie los die krassen maken. Het gaat me aan het hart dat zoveel veranderingen last hebben van fictie die de verandering in de weg zit. In dit boek verken ik de scheidslijn tussen die twee tegeltjes. Om erachter te komen welke fictie je hebt op te zoeken en van welke fictie je beter weg kunt blijven.

Ik verheug me erop om je de inzichten te laten zien die ik in mijn ontdekkingsreis heb opgedaan. En om je onder te dompelen in het gesprek dat we elke dag met elkaar voeren om samen te veranderen.

Ik wens je veel reflectie toe!



Annemarie Mars

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1. Stilstaan en bewegen	15
Over verandering	15
Een solide richting	20
2. Gevoel en verstand	22
Over je binnenwereld	22
3. Pijn en verlangen	26
Over beweegredenen	26
4. Nu en straks	32
Over urgentie	32
5. Doel en middel	36
Over de afnemer	36
6. Veranderen en verikken	43
Over de doelgroep	43
7. Kosten en baten	51
Over behoudende krachten	51
Een gedeelde richting	59
8. Sturing en ruimte	60
Over zeggenschap	60
9. Geven en nemen	70
Over samenwerken	70
10. Moeten en willen	78
Over bepalen	78
11. Delen en vermenigvuldigen	88
Over inspireren	88
12. Gevraagd en ongevraagd	92
Over helpen	92
13. Doen en laten	99
Over loslaten	99

Een geleefde richting	104
14. Leeg en vol	106
Over verbinding	106
15. Los en vast	113
Over ontkenning	113
16. Mee en tegen	119
Over euforie en weerstand	119
17. Vallen en opstaan	131
Over reflectie	131
Verbondenheid	139
18. Warm en koud	140
Over jullie	140
19. Wij en zij	151
Over de afwezige derde	151
20. Zitten en staan	159
Over jou	159
Conclusie	164
Toegift - The making of	169
Overzicht van basisbegrippen	180
Overzicht van vragen en spanningsvelden	182
Overzicht van interventies	184
Epiloog	189
Dankwoord	190
Index	191
Over de auteur	194
Noten en uitstapjes	197

Inleiding

Mensen zijn geen spreeuwen.

Je hebt het vast wel eens gezien, een dansende zwerm spreeuwen in de avondzon. De vloeiende golfbeweging is een prachtig schouwspel. De spreeuwen botsen niet. Ze raken elkaar niet eens. Van de duizenden spreeuwen stort er niet één neer omdat hij even niet oplet. Ze bewegen samen in een geavanceerd systeem waarin elke vogel exact hetzelfde wil: wegblijven uit de klauwen van de buizerd. Het enige dat elke spreeuw hoeft te doen om dat doel te bereiken is zich te richten op de vogels die het dichtst bij hem vliegen. Het maakt niet uit waar de zwerm heenvliegt, als de spreeuwen maar samen bewegen.

Als mensen samen bewegen raken ze elkaar wel. Dat moet ook wel. Bij ons maakt het wél uit waar we heen bewegen. Ons krachtenveld is veel ingewikkelder dan alleen de paar mensen direct naast ons. Niets dan lof voor het systeem van de spreeuwen, maar wij beschikken over iets dat veel geavanceerder is:

interactie.

We zoeken elkaar op, we praten met elkaar, we wisselen feiten, meningen en gevoelens uit om onze koers uit te zetten en de volgende stap te bepalen. In dat veelvormige gesprek geven we elkaar voortdurend over en weer zetjes. Door die zetjes raken we elkaar, botsen we met elkaar, zoeken we elkaar, schuren we met elkaar. Zo worden we het eens, sturen we bij, komen we op ideeën, zetten we ons af, vieren we successen en maken we er na één stap achteruit twee vooruit. Deze manier van bewegen geeft een minder mooi schouwspel dan dat van de spreeuwen; het is allerm minst een vloeiende golfbeweging. En toch zijn we met dit systeem in staat verschil te maken. Om samen op een betere plek te komen. Als dat nodig is.

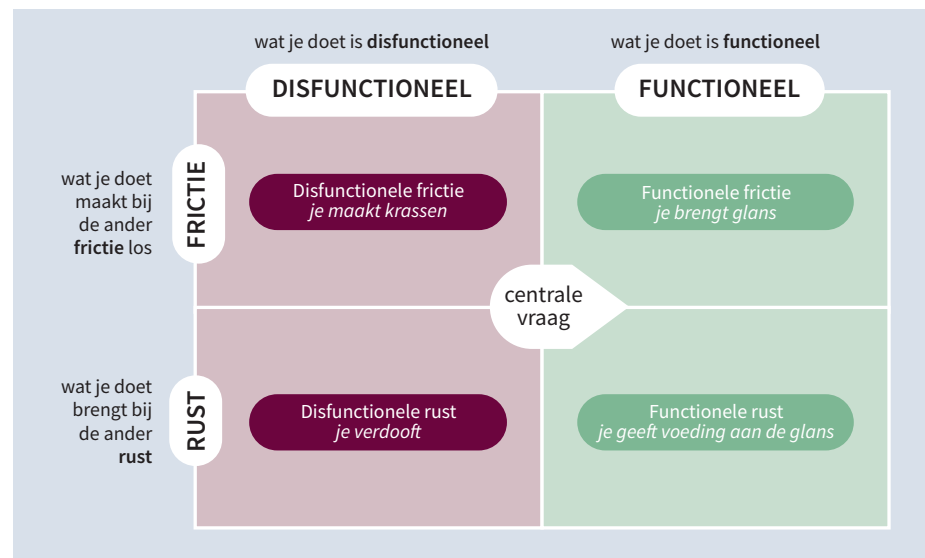
Dat raken, botsen, zoeken en schuren is *frictie*. De Van Dale omschrijft het woord frictie als 'wrijving'. En bij het woord wrijving staat 'de weerstand die optreedt wanneer een voorwerp beweegt ten opzichte van een ander'. In het proces van interactie moeten we die voorwerpen figuurlijk nemen. Het is wat we zeggen en doen.

Fricctie en rust

Fricctie heeft in verandering een belangrijke functie. Het is de spreekwoordelijke wrijving die glans geeft. Het raken, botsen, zoeken en schuren zorgt ervoor dat we samen progressie kunnen maken. Maar we kunnen ook wrijving veroorzaken die krassen maakt. Dan geeft het gedoe, onrust, turbulentie, negativiteit en verwarring die maken dat we juist niet verder komen.

Je wilt ook niet de hele tijd wrijven. Interactie heeft ook het tegenovergestelde nodig van fricctie: rust. Dat zijn de momenten van bezinning, ontmoeting, vredeigheid, acceptatie en erkenning om te koesteren en te berusten in wat er is, en om op te laden voor de volgende energiepiek. Dan geeft rust voeding aan de glans. Maar ook van rust kun je te veel hebben. Dan ontardt het in apathie, gelatenheid, afzijdigheid en zelfgenoegzaamheid. De rust is verdovend en de glans ebt weg.

In het gesprek over verandering kunnen we dus fricctie losmaken en rust brengen, en beide kunnen zowel helpen als hinderen. Zo ontstaan vier kwadranten. Twee disfunctionele kwadranten en twee functionele kwadranten (afbeelding 1).



Afbeelding 1 Functionele en disfunctionele fricctie en rust.

Als we verandering willen laten slagen, is er veel aan gelegen dat we de fricctie en de rust opzoeken die helpt en wegblijven bij de fricctie en rust die hindert. Hoe je dat doet is de centrale vraag die ik in dit boek ga beantwoorden.

Interventies

Ik heb dit boek geschreven voor veranderaars. Dat is iedereen die in de weerbarstige praktijk van een veranderopgave staat. Je wilt iets bereiken in een organisatie of in een keten of netwerk van organisaties. Wat ook je rol is of op je visitekaartje staat, je wilt beweging tot stand brengen, iets oplossen, mensen helpen of ze ergens enthousiast voor maken.

In elk geval: je wilt iets.¹

Als je iets wilt en je onderneemt actie om dat te bereiken, dan tref je mensen op je pad. Mensen voor wie je het wilt, mensen met wie je het samen wilt doen, mensen die je nodig hebt. Met die mensen ga je in gesprek, of zij met jou. In dat gesprek geef je elkaar zetjes. Elk zetje dat je geeft, zal bij die andere persoon een reactie oproepen in de vorm van een zetje terug en dat roept weer een reactie op bij jou. In die wederzijdse beïnvloeding komt energie los. Soms knettert het, soms stroomt het, soms valt het stil. In dit boek zetten we de schijnwerper op wat jij in die interactie doet, de reactie die je daarmee bij de ander losmaakt en of je daarmee bereikt wat je wilt.

Een zetje dat je geeft om iets te bereiken noem ik in dit boek een *interventie*. Dit boek is een zoektocht naar het effect van interventies van veranderaars.

Universele spanningsvelden op vier gesprekslijnen

Die zoektocht ben ik begonnen met het verzamelen van talloze interventies van veranderaars die ik in de praktijk waarnam, waaronder die van mijzelf. Tijdens het analyseren en ordenen van al die zetjes en de reactie die ze bij de ander losmaken, deed ik twee inzichten op die hebben geleid tot de structuur van dit boek.

Het eerste inzicht was dat interventies zijn in te delen in vier categorieën: op inhoud, zeggenschap, gedrag en relatie. En bij elke categorie werk je naar iets anders toe.

Als je interventies doet op de inhoud van de verandering, werk je aan een solide richting.

Als je interventies doet op de zeggenschap, kies je de beste manier om te werken aan een gedeelde richting.

Als je interventies doet op gedrag, werk je aan een geleefde richting.

Als je interventies doet op de relatie, werk je aan verbondenheid.

Je kunt met je interventies dus langs vier gesprekslijnen progressie maken, en het proces kan langs diezelfde vier lijnen ook stagneren. En soms sla je met één interventie meerdere vliegen in één klap. Waar je op die lijnen aan werkt zijn de vier delen van dit boek: een solide richting, een gedeelde richting, een geleefde richting en verbondenheid.

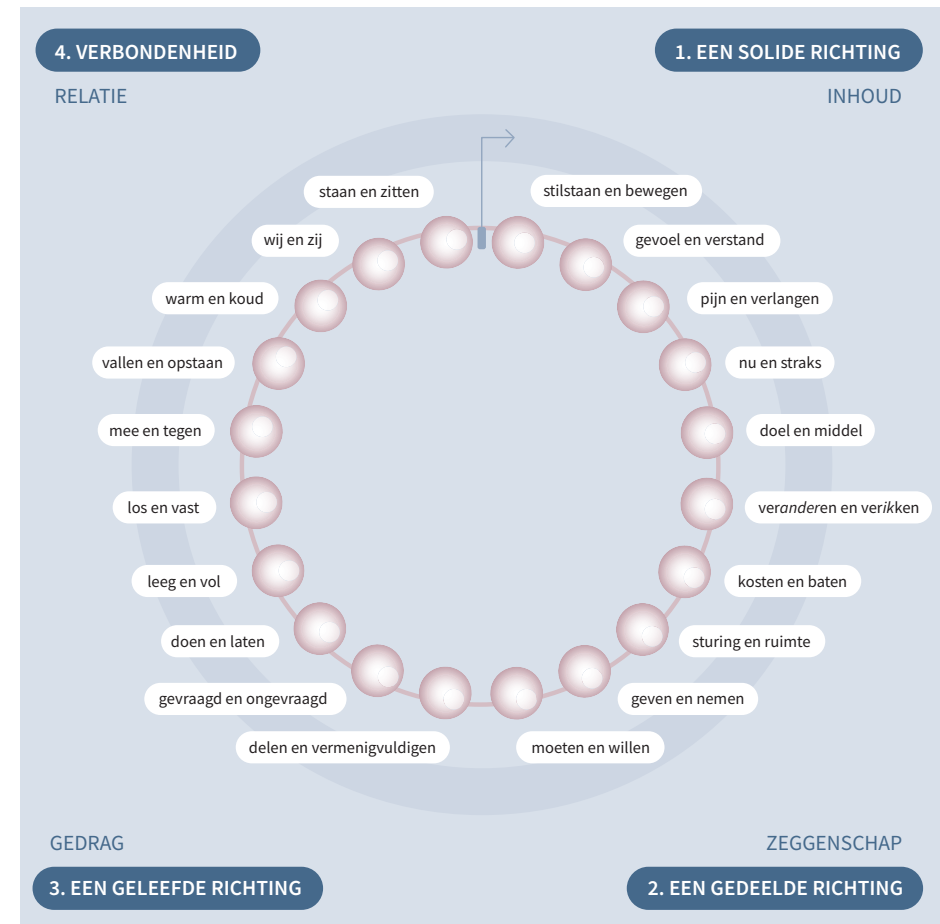
Het tweede inzicht was dat op elk van die gesprekslijnen meerdere *universele spanningsvelden* op je liggen te wachten. Het zijn de dilemma's en tegenstrijdigheden die zich in vrijwel elke complexe verandering voordoen en waar je je als veranderaar toe te verhouden hebt. Bij elk spanningsveld liggen valkuilen open. Als je erin stapt, zul je disfunctionele interventies kiezen waardoor de beweging stagneert. En bij elk spanningsveld is houvast te geven om functionele interventies te kunnen kiezen waarmee je progressie maakt. Ik heb twintig van die universele spanningsvelden verzameld. Ze vormen de hoofdstukken van dit boek.

Leeswijzer

Dit boek bestaat dus uit vier delen met elk gemiddeld vijf spanningsvelden (afbeelding 2).

De hoofdstukken hebben de titel van een begrippenpaar, zoals 'nu en straks', 'sturing en ruimte' en 'warm en koud'. Die begrippen verwijzen naar het spanningsveld, maar pas in de tekst zal het zich ontvouwen. De hoofdstukken zijn aan elkaar geregen als schakels. Aan het einde kom ik weer terug bij het begin. Dat maakt de ketting een passende metafoor om ze in een plaatje te vatten. Het is niet zomaar een ketting, maar een parelketting. Dan kunnen we elk hoofdstuk zien als een zoektocht om de parel te laten glanzen zonder krassen te maken.

Ik pretendeer geen volledigheid. In dit boek staan de honderd functionele en disfunctionele interventies die ik in de praktijk het meeste waarneem en die het sterkste doorwerken in de progressie die je maakt. Richt je bij het lezen op de disfunctionele interventies die je herkent vanuit je eigen situatie, zodat je volop kunt reflecteren op wat je te doen staat. Door van elk hoofdstuk de kopjes te scannen, worden de *functionele* interventies al duidelijk. Elk hoofdstuk luid ik in met een vraag. Door die vraag te beantwoorden komt het spanningsveld open te liggen. Elk hoofdstuk eindigt met een korte samenvatting van het hoofdstuk en een overzicht van alle functionele en disfunctionele interventies in de rood-groene matrix. Zo kun je elk hoofdstuk scannen op wat voor jou relevant is.



Afbeelding 2 Twintig universele spanningsvelden op vier gesprekslijnen.

In de bijlagen staan overzichten van de basisbegrippen, vragen, spanningsvelden en interventies.

Dit boek begint en eindigt met *wat jij wilt*. Dat moet je ruim zien. Je kunt ook iets voor iemand anders willen of iemand willen helpen. Je kunt ruimte willen geven aan wat de ander wil. Je kunt ook al iets samen willen. Wat je wil, kan een pril idee zijn of een vergevorderd plan. Iets om morgen te bereiken of over tien jaar. Dat reken ik allemaal tot wat jij wilt.

Ik schrijf over het proces van actie en reactie alsof het zich voltrekt in zijn meest elementaire verschijningsvorm: het tweegesprek. Degene tot wie je je in dat gesprek richt noem ik consequent *de ander*. Elke zin is ook toepasbaar op al die andere ontelbare verschijningsvormen van actie en reactie: je bijdrage in de vergadering,

je keynote speech, je post op Instagram, je stuurgroepverslag, je video, je appje, je boek en je glimlach naar degene die de deur voor je open houdt. Dit boek gaat over alles wat jij naar anderen doet, de reactie die je daarmee losmaakt en of je daarmee bereikt wat je wilt.

Waar ik 'hij' of 'hem' schrijf, kun je uiteraard ook 'zij' en 'haar' lezen.

Verantwoording

Dit boek is het resultaat van bijna drie decennia praktijkervaring en permanente reflectie op de effectiviteit van interventies van veranderaars. Ik heb alleen inzichten opgeschreven die ik zelf en met mijn klanten doorleefd heb als adviseur, procesbegeleider, coach, spreker en trainer. Net als met mijn eerdere boeken, waarvan *Hoe krijg je ze mee?* de bekendste is, sla ik met deze publicatie een volgend paaltje in mijn voortschrijdend inzicht als denker over leiderschap bij verandering. In de toegift *the making of* laat ik zien hoe mijn gedachtegoed zich sinds mijn laatste boek heeft ontwikkeld en beschrijf ik mijn werkwijze in het ontwikkelen van mijn gedachtegoed.

Dit is een zelfhulpboek met als extra aanmoediging: *try this at home!* Ik ga ervan uit dat je alle disfunctionele interventies die je herkent zelf kunt opheffen, uiteraard met de disclaimer om alert te zijn op de situaties die dermate complex zijn dat gespecialiseerde ondersteuning nodig is.

En nu?

Het is tijd om te beginnen met het eerste hoofdstuk, dat de opmaat is naar deel 1. En omdat dit een boek is over verandering en omdat ik nu eenmaal graag alles ter discussie stel, gaan we eerst verandering zelf ter discussie stellen. We vragen ons af:

hoezo veranderen?

1. Stilstaan en bewegen

Over verandering

Alles stroomt.

Heraclitus zei het 2500 jaar geleden al: *Panta Rhei.*² Verandering is constant en eeuwig. Je kunt niet twee keer in dezelfde rivier stappen, want de rivier vult zich continu met nieuw water.

Ook de wetenschap komt stelselmatig tot dezelfde conclusie. Over zestien jaar is elke cel die je nu in je lijf hebt, vervangen.³ Een zandduin in de woestijn, toch een majestueus bakken van rust zou je zeggen, kan in één jaar wel vijftig meter opschuiven.⁴ En over achtduizend biljoen biljoen biljoen biljoen biljoen biljoen jaar is ons hele universum getransformeerd tot niets.⁵ Heel strikt genomen is verandering dus niet constant en eeuwig, want het houdt blijkbaar ook een keer op. In elk geval zal niets van wat je nu om je heen ziet blijvend zijn.

In het oude Griekenland was de rivier nog een kabbelend beekje.⁶ Inmiddels is daar een tsunami van verandering bijgekomen. Ik denk dat Heraclitus vreemd zou opkijken als hij de kolkende rivier van vandaag zou zien.

Alles dendert.

Die continue verandering is de tijdgeest van vandaag. Veranderingen komen van alle kanten op ons af en we hebben zelf ook ideeën. Het lijkt wel alsof we permanent aan het verbouwen zijn, met meerdere verbouwingen naast elkaar die weer overgaan in een volgende, et cetera. Verbouwen is *going concern* geworden.

Maar we hoeven ons nou ook weer niet gek te laten maken.

Tel je zegeningen

Ten eerste moeten we ons afvragen of het wel zo is dat *alles* dendert. Het denderen is wat we op het eerste gezicht zien. Het zicht op het kolkende water en het oorverdovende lawaai trekt al onze aandacht. We zijn namelijk geprogrammeerd om vooral