

De *niet*-leuke kant van veranderen

Annemarie Mars

Organisatieverandering heeft vele kanten. Het is afwisselend, uitdagend, onvoorspelbaar en enerverend. En het is nooit klaar. Maar is het ook leuk?

Zeker wel! Er zijn genoeg leuke momenten aan te wijzen in veranderende organisaties. Het gevoel van euforie als je samen resultaten boekt, de trots als klanten de omslag waarderen, de humor die voor het oprapen ligt als je gaat experimenteren met ander gedrag, de teamspirit als je samen de verandering inhoud geeft en de energieboost die je krijgt als je aan een krachtige inspiratiebron wordt blootgesteld.

Maar toch.

Als iemand mij vertelt dat hij met zijn organisatie een verandering heeft doorgevoerd en dat dat leuk was geloof ik hem niet. Verandering heeft namelijk altijd een prijs. Je laat altijd iets achter dat je dierbaar was, en elke nieuwe bestemming heeft nadelen.

Maar belangrijker nog, ik geloof niet dat er dan echt iets veranderd is. Het veranderen van organisaties betekent het veranderen van gedrag. Het afscheid nemen van oud gedrag en het aanwenden van nieuw gedrag maakt onvermijdelijk frictie los. Waar het oude en het nieuwe langs elkaar schuren komen gevoelens vrij van onwennigheid, verwarring, vertwijfeling, ongemak, onzekerheid en verdriet. Die frictie heeft een belangrijke functie. Het maakt mensen los van het 'hier en nu' waardoor ze zich open



kunnen stellen voor de toekomst.

Iemand die leiding geeft aan verandering kan zeggen dat veranderen leuk is omdat hij op die manier mensen voor een verandering wil enthousiasmeren. Maar als dat betekent dat hij mensen alleen de leuke kanten van verandering voorspiegelt zijn ze te weinig voorbereid op de tegenvallers die ze onderweg onvermijdelijk tegenkomen. Zodra die tegenvallers zich voordoen en mensen erdoor worden overvallen, ontstaat frictie die juist niet functioneel is.

Een enthousiaste leider heeft nog een andere keerzijde. Iemand die vragen, zorgen of twijfels heeft over een verandering zal bij zo'n gesprekspartner weinig ruimte voelen om die op tafel leggen. Enthousiasme is heel sturend. En dan blijven vragen, zorgen en

twijfels vaak onuitgesproken. Als je echt wilt weten hoe iemand erin zit is een realistische toonzetting beter geschikt dan een enthousiasmerende.

Als iemand zegt dat veranderen leuk is, bedoelt hij wellicht dat het leiding geven aan verandering leuk is. En ik kan uit eigen ervaring alleen maar beamen dat het uitdenken van een nieuwe richting, het opnieuw inrichten van de organisatie, het uitzetten van veranderstrategieën het begeleiden van het gesprek over de verandering een geweldige mooi en leuk vak is.

Toch heeft het iets merkwaardigs als het leuker is om de verandering van een ander te leiden dan om hem zelf door te maken. Want dat zou betekenen dat 'de veranderaar' en 'zijn doelgroep' zich in twee verschillende werelden bevinden.

Terwijl veranderingen er juist enorm bij gebaat zijn als die werelden met elkaar mengen. Als veranderaars ook mee veranderen en als de doelgroep ook een stempel op de verandering kan drukken. Bijkomend voordeel van die rolvermenging is dat ook de leuke kanten van de reis meer gelijk over alle reizigers worden verdeeld.

Zonder frictie geen verandering. Hoe realistischer mensen zijn over het proces dat ze met elkaar doormaken, hoe groter de kans dat ze de reis samen zullen volbrengen, met onderweg ongetwijfeld ook genoeg leuke momenten. 📖

Annemarie Mars is een veranderexpert die middenin de weerbarstige veranderpraktijk staat en onafgebroken publiceert – en vaak en met veel plezier spreekt – over de inzichten die ze daar opdoet. Ze is de auteur van de bestseller 'Hoe krijg je ze mee?' (herziene editie 2016, in 2006 winnaar GIDS-Prijs voor beste HR boek), Jongleren met loyaliteiten (2010, genomineerd voor de Boek van het Jaarprijs van de Orde van Organisatieadviseurs) en Vat op verandering (2015). Sinds 2011 schrijft ze een veelgelezen blog over leiderschap bij verandering. annemariamars@speakersacademy.nl

