

LATEN WE ZOEKEN NAAR PROBLEMEN, ZONDER MET ONZE VINGER TE WIJZEN

TEKST ANNELIES VAN DER WOUDE

Adviser en schrijver Annemarie Mars schreef meerdere bekroonde boeken en brengt **complexe veranderprocessen** terug naar de **essentie**. “Bij veranderingen draait het om het stellen van de juiste vragen”, zegt Mars, “en om urgentie.” OMJS in gesprek met een gedreven en nuchtere beroepsveranderaar.

Je studeerde ooit politicologie en bestuurskunde, maar je bent inmiddels al meer dan 25 jaar veranderkundige. Waar is jouw fascinatie voor verandering ontstaan?

“Tijdens mijn studie politicologie leerde ik alles over macht en belangen, over hoe mensen in groepen functioneren. Bij bestuurskunde ging het over richting geven aan complexe vraagstukken in organisaties. Ik had al snel door dat ik me vooral interesseerde voor de vraag: wat maakt nou dat mensen bewegen of niet bewegen? Een rapport is niet klaar als er een nietje doorheen zit, je wilt dat mensen er iets mee gaan doen. Hoe schrijf je dan? En hoe zet je er een proces op? Dat vak heb ik geleerd bij Coopers & Lybrand. En dát vraagstuk wilde ik verder uitdiepen.”

En daarom werd je veranderkundige en begon je met schrijven?

“Veranderkundige is een woord dat iedereen op een bord in de tuin kan zetten. Ik had de behoefte om te laten zien dat ik het vak beheers. Ik dacht: ik ga een artikel schrijven over wat volgens mij de vraag is in verandering, namelijk: hoe krijg je ze mee? Dat was in 2004, ik was net bevallen van een tweeling, mijn derde en vierde kind. Ik was er dus een tijdje uit geweest, maar toen ik eenmaal begon met schrijven, had ik na twee weken al door dat het een boek zou worden. Het was natuurlijk waanzin, maar ik kon gewoon niet stoppen. Uiteindelijk heb ik lang moeten leuren, voordat ik een uitgever gevonden had. Daarna won ik de GIDS-prijs 2006 voor het beste HR-boek, waardoor het boek een enorme vlucht heeft genomen. Tot op de dag van vandaag loopt het boek fantastisch. En daar ben ik heel dankbaar voor.”

*Is de titel **Hoe krijg je ze mee** nog wel van deze tijd?*

“De titel kan de suggestie wekken dat de richting van de verandering top-down is: ik wil iets en ik wil jou meekrijgen. Maar die ander kan net zo goed een medewerker zijn die mij als baas mee wil krijgen. Daarop zijn precies dezelfde modellen van toepassing. Momenteel zitten we heel erg in de bottom-up tijd: veranderingen moeten uit de mensen zelf komen. Maar ook daar kun je in doorslaan door als leidinggevende op je handen te gaan zitten wachten tot een ander met iets komt. De uitdaging van de leidinggevende is om een setting te creëren waarin je met elkaar in het goede gesprek terechtkomt. Het is niet erg als de leidinggevende dat gesprek moet beginnen. Meer dan ooit is het nu de tijd van het gedeelde leiderschap. En het vraagt juist sterk leiderschap om de professional echt in de lead te zetten.”

Je helpt leidinggevenden de juiste vragen te leren stellen. Waarom is dat zo belangrijk?

“In een complexe wereld zijn er geen vaste antwoorden. Soms zeggen leidinggevenden: ‘We gaan scrummen.’ Of: ‘We gaan waarderen dit of coachend dat.’ Terwijl je niet weet of je dat nodig hebt, als je niet goed naar je eigen situatie hebt gekeken. Dan denk je dat je houvast hebt, maar dat is schijnhouvast. En daar komt weerstand van, omdat mensen niet snappen waar je plan een antwoord op is. De sleutel voor verandering begint met het onder ogen zien van de complexiteit van je situatie en begrijpen waar en waarom dingen misgaan. En als je dat als leidinggevende vervolgens goed weet te verwoorden, dan kan die leraar zeggen: ‘Oké, dat snap ik.’ Of: ‘Dat vind ik niet.’ Dan heb je het goede gesprek te pakken.”



Er is geen sterkere verbinder dan een gedeelde urgentie.

Annemarie Mars

Stellen leidinggevenden deze vragen niet automatisch?

“Onderschat niet in wat voor wereld leidinggevenden zitten. Er komt ontzettend veel op hen af. Vanuit hun rol hebben ze vaak een informatievoorsprong en zijn ze mentaal al op weg naar wat er gaat veranderen. De leraar daarentegen weet misschien niet eens waarom een verandering nodig is. Wordt dit gesprek niet gevoerd, dan kan de leraar niet aansluiten. En dat is een van de grootste valkuilen in verandering: dat we de urgentie vergeten. En dan leven we ook nog eens in een tijd waarin *alles* positief, waarderen, opbouwend en leuk moet zijn. Dat gaat niet. Verandering heeft ook pijn nodig. Het woord ‘nodig’ zegt het al, het woord ‘nood’ zit erin. Wat gaat er mis?”

Er is een probleem nodig voor verandering?

“Ja, ik kom daar steeds meer achter en word daar steeds zwart-witter in. Je kunt weliswaar ook op basis van een verlangen veranderen, maar je hebt urgente verlangens en niet-urgente verlangens. In het onderwijs is de werkdruk enorm; als een probleem niet urgent genoeg is, dan wint de waan van de dag het van het probleem. Ik ben twee jaar geleden 30 kilo afgevallen. En de enig reden waarom het gelukt is, is dat ik een enorme urgentie voelde. Door allerlei ontwikkelingen in mijn leven voelde ik: dit is mijn grootste probleem. Dit gaat boven alles. En dus is het gelukt. Je moet pijn hebben om in beweging te komen, maar ook om in beweging te blijven.”

Is dat voor een organisatie hetzelfde?

“Ja, maar een verandering loopt spaak als mensen de urgentie van het probleem vergeten of wanneer ze denken dat ze het probleem niet kunnen beïnvloeden. Waar beweging stopt, moet

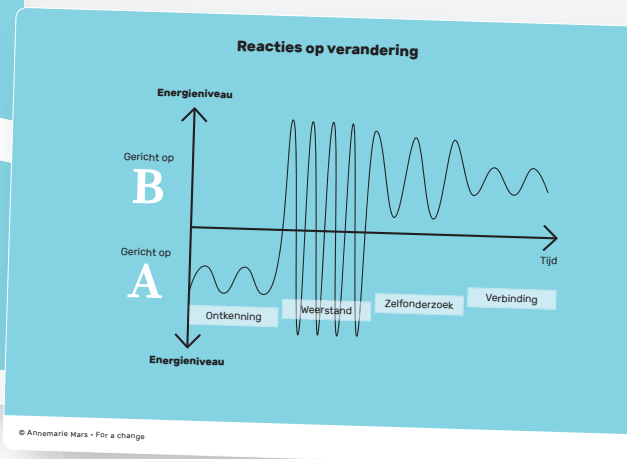
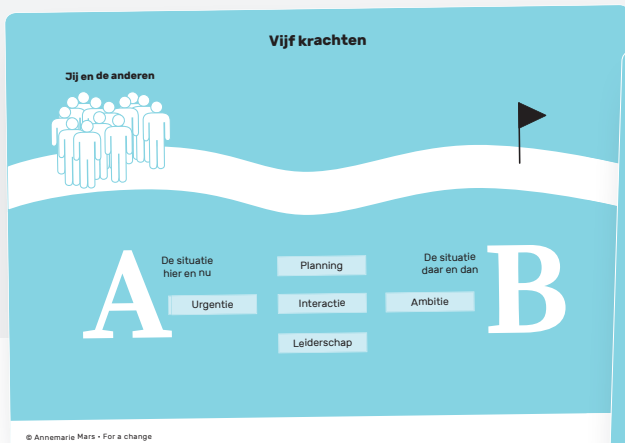
je altijd terug naar de gedeelde urgentie: ‘Jongens, waar deden we dit ook alweer voor? Welke belemmeringen vinden wij op ons pad, waardoor dat wat we doen niet tot zijn recht komt? Hoe komt dat?’ Er is geen sterkere verbinder dan een gedeelde urgentie, wanneer je samen voelt: dit is echt iets wat wij beter willen doen, waar we verschil willen maken. Juist omdat het zo aan het hart gaat. Dus laten we problematiseren, maar zonder wijzend vingertje.”

Alles lijkt urgent te zijn tegenwoordig.

“In veel organisaties wordt verleid zonder urgentie. En dan werkt het niet. Daar worden mensen boos van, want die voelen zich gestuurd. Die denken: wat zit je me nou te verleiden, ik heb helemaal geen probleem. Het is een misvatting dat je als leidinggevende mensen altijd moet enthousiasmeren, want enthousiasme is heel sturend. Veel professionals worden daar knettergek van. En ze hebben gelijk! Het is heel raar, want met de intentie om positief te zijn is niets mis, maar de uitwerking is eigenlijk heel negatief. En dat is tragisch.”

In je boek schrijf je over de vertroefelde bril, die het juiste begrip van de situatie in de weg staat. Wat bedoel je precies?

“Op het moment dat je boos bent, is je behoefte om de ander terecht te wijzen groter dan je behoefte om de situatie ten goede te keren. Maar dan kijk je niet meer goed naar de ander en ben je de relatie aan het beschadigen. En dat helpt nooit. Nooit. Platter kunnen we leiderschap niet slaan. Uiteindelijk gaat het erom dat jij de situatie moet willen redden. Op momenten dat je boos wordt, moet je jezelf dus kunnen beheersen. Leiderschap is: niet op ‘send’ drukken na een boze



mail. Zolang je boos bent, zal niks wat je doet je helpen. Eerst moet die vertroebelde bril af. Ga bij jezelf te rade waar je boosheid vandaan komt. Vaak ligt onder boosheid oude pijn, die bovenkomt in interactie.

Wat versta jij onder weerstand?

“Weerstand is iets wat onvermijdelijk loskomt in verandering, omdat verandering belangen en emoties raakt. Dat gaat schuren. En dat mag je niet negeren, want dan neger je de ander en daarmee zijn gevoel. En dan wordt de weerstand erger, dus je hebt er geen belang bij om die te negeren. Tegelijkertijd is het moeilijk om onderscheid te maken tussen iemand die echt in weerstand zit en iemand die zuur doet om het zuur doen. Dat laatste noem ik disfunctionele frictie in mijn nieuwe boek, dat gaat over verschillende soorten van weerstand. Je moet een onderscheid maken tussen drie soorten frictie: de frictie die je zelf creëert omdat je onhandig interacteert, de frictie tussen emoties en belangen die onvermijdelijk loskomen en de negativiteit die losstaat van de situatie, die misschien wel pathologisch is.”

Hoe ga je daar dan mee om?

“De eerste vorm moet je niet negeren, omdat jij het probleem kunt oplossen. Het ligt niet bij de ander, maar bij jou. De tweede vorm mag je niet negeren, omdat ze erkenning vraagt. En de derde kun je negeren, geen aandacht geven. Maar leg de scheidslijn maar eens. Dat is niet makkelijk. In het hele idee van weerstand negeren zit iets triomfantelijks, zo van: jij bent lastig en dat bestraft ik. Dat kan nooit de bedoeling zijn. Daarmee zet je jezelf boven de ander.”

Moet je als leidinggevende veel kunnen incasseren?

“Ja, dat moet je, maar tegelijkertijd: de leidinggevenen die ik zie en die lol hebben in hun vak, die zitten een beetje tussen top-down en bottom-up in. Ze zijn niet alleen bezig met mensen in hun kracht zetten – dan krijg je wat ik beschermend leiderschap noem: dat ze hun mensen willen behoeden voor weerstand. En dat kan niet. Je kunt een gevoel niet wegnemen, je moet je mensen helpen erdoorheen te gaan. Maar een leidinggevende moet ook gewoon een idee in het team durven gooien en zeggen: ‘Nou jongens, schiet er maar op.’ Dan is het geen incasseren, maar dan wordt het een spel waar je lol in kunt hebben.”

En dan stroomt het?

“Inderdaad. We hebben het de hele tijd over wat er nu niet goed gaat, maar er is ook nog zoiets als ‘het is gewoon goed’. Alles wat we nodig hebben, is er al. We hebben onderwijsprofessionals met het hart op de juiste plaats, die hartstikke veel ideeën hebben. Er is geen tekort. Er is overvloed. Het lijken twee paradigma’s, maar het zijn twee kanten van dezelfde medaille. In mijn nieuwe boek ga ik de woorden vinden die duidelijk maken hoe ze met elkaar verbonden zijn. Zo blijven we zoeken.” ■



ANNEMARIE MARS

Veranderkundige, adviseur, spreker en auteur.

“Zonder frictie geen verandering”

MASTERCLASS ‘HOE KRIJG JE ZE MEE?’

20 januari en 18 februari 2020 in Helmond

In verschillende trainingen en programma's maakt OMJS al jaren dankbaar gebruik van Mars' inzichten. De komende tijd zal de samenwerking verder worden geïntensiveerd, te beginnen met een interactieve masterclass voor leidinggevenen. Aan de hand van de vijf krachten uit het boek *Hoe krijg je ze mee* zal Annemarie ingaan op veranderprocessen uit de schoolpraktijk van de deelnemers. Ze gaat aan de gang met de manier waarop aan verbinding en commitment gewerkt kan worden. Centraal staat de vraag hoe je veranderingen dusdanig inzet, begeleidt en stimuleert, dat het juiste gesprek plaatsvindt.

Voor meer info en aanmelden, kijk op s.omjs.nl/hoekrijgjezemee