

Kilian Bennebroek Gravenhorst

# **WEGWIJZERS IN DE VERANDERJUNGLE**

**SAMEN VERANDEREN  
ZONDER SCHADE  
EN SCHRAMMEN**

Boom

# Inhoudsopgave

Voorwoord 7

Inleiding 11

## DEEL I

### EEN RICHTINGGEVEND VERANDERVERHAAL MAKEN 23

- 1 Veranderkundig redeneren 27
- 2 WAAROM veranderen? 33
- 3 WAARTOE veranderen? 39
- 4 WAT veranderen? 45
- 5 HOE veranderen? 51
- 6 WIE veranderen? 57
- 7 Een titel kiezen 63
- 8 Samenhang in het verhaal 69

## DEEL II

### OMGAAN MET WAT JE ONDERWEG TEGENKOMT 75

- 9 Eigenaarschap 79
- 10 Mede-eigenaarschap 85
- 11 Verandering voorleven 91
- 12 Weerstand 97
- 13 Wat blijft, wat bereikt is en wat stuk moet 103
- 14 Patronen doorbreken 109
- 15 Vieren 115
- 16 De kracht van verhalen 121

**DEEL III**

**VERDIEPING OM TUSSENDOOR BIJ STIL TE STAAN** 127

- 17 Een verhaal tot leven brengen 133
  - 18 Taal van de toekomst 139
  - 19 Voorlopen als veranderaar 145
  - 20 Vertragen 151
  - 21 Versnellen 157
  - 22 Geen tijd voor 163
  - 23 Veranderverdriet 169
  - 24 Verandervreugde 175
- Boekentips 179

## **HET VERHAAL ACHTER DIT BOEK**

### **HET GAAT OVER**

Dit boek gaat over hoe je verandering realiseert in een organisatie. Uit onderzoek en ervaring weten we dat dat nogal wat vraagt. Het is makkelijk om te verdwalen in de veranderjungle. Willen we gedragsaanpassing bij een individuele medewerker, dan blijkt dat al behoorlijk ingewikkeld voor elkaar te krijgen. Kijken we naar de vraagstukken van nu, dan zien we dat transitie en transformaties nodig zijn. Teams, afdelingen, divisies, organisaties en zelfs hele sectoren moeten of willen aan de bak. Succes is daarbij zeker geen garantie. Zeker is wel dat het hard werken is, waarbij we makkelijk schade en schrammen oplopen. Het heden is immers sterker en bekender dan de toekomst die zich nog bewijzen moet. Of het nou gaat om een noodzakelijke verandering of een wenselijke, we storten ons in een avontuur zonder garantie dat we dat tot een goed einde zullen brengen. Toch zijn er mensen die zich hiervoor willen inzetten. Vol goede moed gaan zij aan de slag. Vaak doen zij dit ‘erbij’, naast hun ‘gewone’ werk of in een tijdelijke rol met een veranderopdracht.

Degenen die zich vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, visie of een ander mooi motief inzetten voor een verandering, noem ik met een lelijk woord ‘veranderaars’. De meeste veranderders hebben een ander vak geleerd. Zij zijn vanuit hun inhoud ergens mee bezig in de organisatie en komen dan in de rol terecht waarin ze ook ‘iets’ moeten met een verandering. Soms is dat een bewuste keuze, minstens zo vaak lijkt het een toevalligheid. Je bent thuis in het onderwerp waar wat mee moet, dus veel succes en maak er wat moois van. Als je samen op pad gaat naar het onbekende levert dat een wirwar van ideeën, emoties en andere verrassingen op. Iedereen die met veranderen bezig is, kan wel wat hulp vanuit de veranderkunde gebruiken. Die hulp gaat over het maken van een verhaal, over wat je onderweg in verandering zoal tegenkomt en over de extra’s die goed zijn om in je rugzak te hebben.

Voor je route door de veranderjungle heb je een richtinggevend verhaal nodig. Daarover gaat het eerste deel van dit boek. Zo'n veranderverhaal geeft houvast om mensen mee te nemen naar een onbekende toekomst en hiermee zet je de beweging in gang die nodig of wenselijk is in de organisatie. Veranderaars onderschatten het belang van hun verhaal en ze overschatten hoe goed ze het zelf op orde hebben. Daarom begint dit boek met de bouwstenen voor het maken van een veranderverhaal. Die helpen je om de redenering voor jouw verandering op orde te krijgen. De ervaring leert dat dit bij de start van een verandering waardevol is om de opgave beter te leren kennen. Daarmee leg je een goed fundament en weet je beter waar je aan begint. Ook in een lopende verandering zijn de bouwstenen behulpzaam. Dan bekijk je de stevigheid van het geheel en krijg je de kern goed te pakken. Werken aan zo'n steengoed verhaal maakt je sterker in je rol als veranderaar. Werk je er samen met anderen aan, dan maakt dat het verhaal nog steviger.

Minstens zo belangrijk is dat je kunt dealen met wat je vervolgens onderweg zoal tegenkomt, van weerstand tot vastzittende patronen. Daarover gaat het tweede deel van dit boek. Het is al een flinke klus om een veranderverhaal te maken. Veranderaars zijn vaak terecht trots op het werk dat ze daarvoor hebben verricht. Toch is het onterecht om te veronderstellen dat anderen nu wel zullen volgen. De hoop of verwachting dat mensen vanzelf of met enige dwang in beweging komen, is vaak een projectie van het eigen enthousiasme van de voorlopers. Met dat eigen enthousiasme over de verandering kun je je prima verdiepen in de vraag hoe goed het verhaal als geheel eigenlijk in elkaar steekt, wie het proces stuurt, welke aanpak er past bij de verandering en hoe je de weerstand kunt doorgronden in plaats van doorbreken. Als je dan toch iets wilt breken, dan kun je met patronen aan de slag en met wat blijft en wat stuk moet. Voor je het weet vergeet je in al dat zwoegen te kijken naar wat wel lukt. Door dat te vieren draag je vaak meer bij aan de noodzakelijke of wenselijke beweging, dan door te kijken naar waar het vastzit. Een veranderverhaal is niet alleen bedoeld om de toekomst voorstelbaar te maken. Onderweg heb je dit krachtige instrument ook voortdurend nodig en hou je de werking ervan goed in de gaten.

Op weg naar het onbekende geeft extra proviand in je rugzak een gerust gevoel. Het derde deel van het boek gaat daarom dieper in op aspecten

van een veranderverhaal en op wat je onderweg tegenkomt. Na de mentale inspanning voor het veranderkundig redeneren zijn er creatieve bronnen aan te boren die helpen om het verhaal tot leven te brengen, bijvoorbeeld door personages en emotie toe te voegen. Je verdiepen in de taal van de toekomst is een andere creatieve manier om los te komen van het heden. Ook kun je aan de slag met het doorgronden van je eigen rol als voorloper en wat dat betekent voor onderweg. Bij die rol van voorloper horen twee wezenlijke vragen waar elke veranderaar mee worstelt: vertragen of versnellen? De meeste veranderaars willen graag sneller, dus als je dat herkent: begin vooral met het tegenovergestelde. Uiteindelijk gaat het erom dat je het spel tussen vertragen en versnellen beheerst. Als het over tempo gaat, dan mag 'geen tijd voor' niet ontbreken. Het voorlaatste thema gaat over misschien wel de grootste verandervijand: wel vooruit willen, maar geen ruimte zien om even stil te staan bij de waardevolle vragen en tips die de veranderkunde biedt. Veranderverdriet komt pas laat aan bod, terwijl we dit zeker niet mogen vergeten in verandering. Het boek eindigt met verandervreugde en het genieten van de bestemming die is bereikt.

Alle 24 veranderthema's worden besproken als wegwijzers: ze gidsen je snel door het onderwerp én hebben veranderkundige kennis en ervaring als fundament. De wegwijzers zijn zo geschreven dat ze los leesbaar zijn. Steeds was de opdracht aan mijzelf om in twee A4'tjes de kern van het veranderthema te vatten in een herkenbare opzet: waar hebben we het over, waarom is dit belangrijk voor verandering, hoe ga je ermee om, een voorbeeld uit de praktijk en tips voor wie ermee aan de slag wil. Veranderkunde gaat over hoe je een concrete verandering echt werkend maakt. Dat vraagt in elke organisatie telkens opnieuw uitzoekwerk. Hiervoor is veel behulpzame theorie beschikbaar. Die is zodanig verwerkt in dit boek dat je er gelijk gebruik van kunt maken. Er zijn geen uitgebreide uiteenzettingen, modellen, onderzoek en referenties in opgenomen. Wel vind je een literatuurlijst met boeken van collega's voor als je meer wilt weten en wilt zien waar mijn inspiratie vandaan komt.

### **HET IS BEDOELD VOOR**

De wegwijzers zijn bedoeld voor gebruik in de praktijk. Je kunt er direct mee aan het werk. Als je een organisatie, team of ander onderdeel in beweging wilt zetten, dan heb je houvast nodig. Je werkt aan iets dat er nog niet is.

Onderweg naar de eerst onbekende en later hopelijk bekendere toekomst kom je voortdurend vragen tegen. Met die vragen in gedachten en de thema's waarmee ze zijn verbonden, is dit boek geschreven. Steeds was daarbij het idee: als ik dit thema tegenkom in mijn veranderopdrachten, hoe ga ik er dan mee aan de slag? Elke wegwijzer over een veranderthema is afzonderlijk bruikbaar én de verzameling vormt ook een geheel waarmee je als veranderaar een behoorlijk eind komt. In mijn eigen praktijk, werkend met klanten en collega's, hebben zij steeds hun waarde bewezen bij het realiseren van verandering.

Bij het schrijven betrapte ik mezelf soms ook op een andere gedachte. Stel dat je géén vraag over dit veranderthema zou hebben, wat zou je er dan tóch over moeten weten? Mocht dat belerend overkomen, weet dan dat de achtergrond juist met mijn eigen leren te maken heeft. Het lukt lang niet altijd om relevante thema's goed te agenderen of bespreekbaar te maken bij klanten. Soms door ogenschijnlijk eenvoudig tijdgebrek, andere keren door een venijnig verschil in verandervisie. Als er dan gedoe ontstaat, zegt mijn zelfkritische stem: hadden we het er maar over gehad, dan was het waarschijnlijk anders gelopen. De uitnodiging is daarom om zeker ook eens over een thema te lezen waarvan je *niet* gelijk denkt dat het relevant is voor je verandering. Hopelijk zet het je aan het denken, misschien voor nu, misschien voor later en kun je er tijdig gebruik van maken. 'Had ik maar' en herstel- en reparatiewerk vragen meer tijd en energie dan opbouwwerk. Met deze kostbare bronnen moeten we zuinig omgaan, want je kunt ze maar één keer goed gebruiken en er is veel van nodig om een verandering tot een goed einde te brengen.

Hoewel we veel weten over hoe veranderen werkt, gebruiken we die kennis maar weinig in de praktijk. Vanuit de theorie en mijn eigen ervaring als adviseur en onderzoeker heb ik bij elk thema steeds voor ogen: wat zijn de aandachtspunten hier, welke valkuil is er en hoe voorkom je dat je daar intrapt? Veel verandergedoe, dat we ten onrechte 'weerstand' noemen, organiseren veranderaars zelf. Natuurlijk gebeurt dat onbewust en onbedoeld. Als je dan uitzoekt wat er gaande is, hoor je 'niet over nagedacht', 'wist niet dat het ertoe deed', 'als je het zo bekijkt is dat inderdaad niet zo handig'. Veranderen is al ingewikkeld genoeg, zelfs als je geen hele domme dingen doet.

Via de thema's uit dit boek krijg je zicht op belangrijke aandachtspunten voor veranderen en voorkom je schade en schrammen. Je kunt (snel) herkennen wat belangrijk is en krijgt handige tips en vragen om daarmee om te gaan. De kennis over wat werkt is kernachtig weergegeven, zodat je die kunt gebruiken voor actuele vragen over je eigen verandering én om niet over het hoofd te zien wat daar ook relevant voor kan zijn.

### **HOE HET IS TE GEBRUIKEN**

Dit boek kun je in ieder geval op drie manieren gebruiken. Veranderen vraagt ook methodisch werken. Daarmee versterk je de gewenste beweging. Deze gebruikstips kun je zien als inspiratie daarvoor. Ze brengen je op ideeën waarmee je invloed kunt uitoefenen en zelf of samen met anderen de weg naar de toekomst beter leert kennen. Vanzelfsprekend kun je ook je eigen pad kiezen in hoe je dit boek gebruikt. Ben je allergisch voor leeswijzers of inleidingen? Sla deze paragraaf of dit hoofdstuk dan gewoon over, als je dat niet al gedaan had.

Ten eerste kun je dit boek gebruiken door een veranderthema te kiezen waar je aandacht nu naar uitgaat en daarmee aan de slag te gaan. Bij het schrijven richt ik me in gedachten steeds tot een persoon die werkt aan verandering en zo ga ik met je 'in gesprek' over wat je daarbij kunt gebruiken. Waarschijnlijk staat er meer in een wegwijzer dan je gelijk kunt gebruiken of dan van toepassing is. Ik ben al blij als je er één idee uithaalt dat relevant is voor jouw verandering en waarmee je de gewenste beweging verder kunt brengen. Alle beetjes helpen en natuurlijk hoop ik dat je meer dan een beetje uit het boek haalt.

Ten tweede kun je dit thema of meerdere thema's met anderen bespreken. Veranderen doe je nooit alleen. Samen een organisatie in beweging zetten is niet per se makkelijker, maar wel effectiever. Belangrijk daarbij is dat veranderaars een beetje op één lijn zitten met elkaar. Of liever nog, dat je met elkaar een heel strak lijntje hebt, zodat je echt een gezamenlijke beweging maakt. Een toekomstbeeld uitwerken en de weg ernaartoe uitstippelen doe je niet zomaar 'even' in je eentje. De onzorgvuldigheid waarmee dit vaak gebeurt, zorgt voor ruis en verschillen in sturing waardoor mensen de weg kwijtraken. Alle veranderwegwijzers zijn bruikbaar om onderling mee af te



stemmen over de verandering, jullie gezamenlijke verhaal, de sturing en wat je onderweg tegenkomt.

Ten derde kun je het boek ook als geheel gebruiken. Graag zelfs! Je behoort dan tot het uitzonderlijke deel van de lezers dat meer dan de gemiddeld tien bladzijden van een managementboek leest. Ik bespreek de wegwijzers zo dat je ze afzonderlijk kunt lezen, maar ze hebben ook met elkaar te maken. De verbinding zie je allereerst via de ordening in de drie delen met samenhangende thema's. Daarnaast zijn er veel onderlinge relaties tussen de thema's. Die zijn aangegeven in de kantlijn, met steeds het icoon en het paginanummer van de betreffende wegwijzer. Zeker in langer lopende veranderingen kun je het boek als geheel gebruiken, doordat de verschillende wegwijzers op verschillende momenten bruikbaar zijn. Ofwel omdat het helpt om een eerdere wegwijzer er op een volgend moment nog eens bij te pakken en te zien hoe je er dan (opnieuw) van kunt gebruikmaken. Alle wegwijzers bij elkaar zijn richtinggevend voor je verandering. Als je ze ook nog eens samen met anderen gebruikt, dan kun je zeker een tijdje voort met het boek als geheel.

### **WAAROM HET IS GESCHREVEN**

De aanleiding voor dit boek is driedelig. In de eerste plaats vind ik het belangrijk om mijn kennis en ervaring te delen. Deze drijfveer is bepalend in al m'n werk. Ik kom uit een onderwijsfamilie en als vijfde generatie zit leren en ontwikkelen bij wijze van spreken in m'n DNA. Ik geloof in delen en de waarde ervan. Mijn halve werkende leven aan de universiteit heeft dat geloof alleen maar versterkt, de andere helft in de praktijk nog meer. Als adviseur, docent en auteur ben ik de hele dag bezig met delen en leren. Wat ik zelf heb geleerd wil ik voor anderen bruikbaar maken. Leren veranderen gaat zeker gepaard met schade en schrammen, die ik anderen wellicht kan besparen of die ik misschien dragelijker kan maken doordat je sneller ziet wat niet (goed) lukt en waarom. Het voordeel van ouder worden is dat ik ook steeds beter weet wat *wel* werkt in verandering. Met die insteek ben ik gaan schrijven, met waardevolle kennis als basis, die zich heeft bewezen in de praktijk en die ik nu opnieuw bruikbaar maak voor andermans praktijk.

Zelf blijven leren is de tweede reden voor een nieuw boek. Zoals gezegd was de opdracht aan mijzelf om steeds in twee A4'tjes de essentie van een ver-

anderkundig thema te verwoorden. Dat bleek niet alleen leuk om te doen, het was vaak ook een flinke uitdaging en minder makkelijk dan gedacht. De combinatie van korte, relevante vakinhoud, direct toepasbaar, een voorbeeld uit de praktijk en tips heeft me heel wat schatjes doen doden. Ik vraag mijn klanten soms tot vervelens toe ‘waar gaat het je nou om?’ Die vraag aan mijzelf stellen en dan ook nog op papier beantwoorden heeft mij in ieder geval steeds (zwoegend) tot de kern gebracht. Regelmatig hoor ik in een opdracht bij een klant: daar hebben we geen tijd voor, dat is jouw vak, doe jij dat maar, daar hebben we jou toch voor. Nu kan ik daarop zeggen: prima, heb ik gedaan, lees maar even, dit is wat mijn vak daarover zegt en daar wil ik het met je over hebben om de verandering in deze organisatie verder te brengen. Als je daar geen tijd voor hebt, dan kan ik onderbouwen dat je niet aan veranderen moet beginnen of er gelijk mee moet stoppen, zo scherpte ik mijzelf in de wegwijzer over ‘geen tijd voor’. Nog liever bereik ik natuurlijk het tegenovergestelde, namelijk dat je met de volgende wegwijzer aan de slag gaat. En met de volgende en met nog weer een volgende, steeds nieuwsgieriger naar meer. Mijn eigen leren is geslaagd als ik deze veranderingsthema’s makkelijk toegankelijk heb gemaakt en je snel zicht krijgt op wat belangrijk is voor verandering en hoe je dat in de praktijk brengt.

De derde aanleiding heeft te maken met het belang van goede verhalen en succesvolle verandering. Verandering is nodiger dan ooit, niet alleen in onze organisaties. De maatschappelijke en politieke opgaven schreeuwen ook om verandering. Voor deze veranderingen zijn goede verhalen nodig én realisatiekracht. We creëren de toekomst door elkaar te vertellen waar we heen willen, daarin te geloven en dat geloof vervolgens ook waar te maken. We moeten aan de bak en niet zo’n beetje ook. Tot m’n verdriet gaan veel verhalen van nu over de terugkeer naar een verleden dat er nooit was en er ook niet gaat komen. We hebben aansprekende toekomstverhalen nodig en het vertrouwen dat we die met elkaar kunnen realiseren. Daar moeten we ons stinkende best voor doen en het is me een lief ding waard als we daar ook wat ‘moois’ van weten te maken. Mijn hoop is dat we daarbij meer gebruikmaken van beschikbare kennis, ook die uit mijn prachtige vakgebied. Ik geloof niet in simpele recepten voor succes, maar wel in slim gebruik van wat eerder bleek te werken. Hopelijk leidt dat tot minder verspilling van kostbare middelen, tot zorgvuldig veranderen zonder schade en

schrammen én tot vertrouwen in de toekomst door bewezen resultaat. Alles in dit boek is geschreven om verandering verder te brengen, alle beetjes die anderen daarvan kunnen gebruiken helpen daarbij.

### **VOOR WIE HET IS GESCHREVEN**

We zeggen vaak dat verandering de nieuwe constante is in organisaties. Iedereen die daar meer over wil weten kan wat aan dit boek hebben. Tegelijk laat het boek zien dat we met zulke algemeenheden niet veel verder komen. Over welke verandering gaat het *nu* in deze organisatie? Welke nieuwe constante is het dan? En wat was de oude? Hoe gaat deze verder? En wat vinden we hiervan en voelen we erbij? Bij het schrijven had ik ook niet steeds heel werkend Nederland voor ogen. Wel richt ik me tot iedereen die met verandering te maken heeft, daar vragen over heeft en een beweging verder wil brengen waar die zelf bij betrokken is.

Heb je met verandering te maken zonder daar een vraag bij te hebben, dan vind je die wel in dit boek. Overigens staan er meer vragen in dan antwoorden, allemaal bruikbaar om de verandering in je eigen organisatie beter te leren kennen én daar een bijdrage aan te leveren. Klein of groot maakt niet uit. Je maakt al verschil door een goed gesprek te voeren met jezelf of een collega over een van de vragen bij een veranderthema, door een inzicht daarover te delen of doordat je een actie bedenkt die de verandering verder helpt. Simpelweg een stukje aan iemand anders geven kan ook. Kom er daarna dan nog wel even op terug en bespreek wat die eraan had. Wil je meer impact maken, dan kun je dit systematischer doen. Als je met de verschillende thema's aan de slag gaat, zie je steeds meer elementen die van belang zijn voor de verandering en krijg je scherper in beeld wat helpt om verder te komen.

De korte en toegankelijke weergave van de essentie van een veranderthema is bedoeld voor toepassing in de praktijk, zodat je er direct zelf of samen mee aan het werk kunt. Tegelijk kun je met elke afzonderlijke wegwijzer best een tijdje voort. Stuk voor stuk zijn ze flink gecondenseerd en bevatten ze veel waardevols. Beginners of mensen die veranderen 'er even bij doen' kunnen dat als een ongewenste verzwaring ervaren. Maar ook hoor ik terug dat zij het juist behulpzaam vinden om er snel 'iets' uit te halen dat weer een stapje

verder helpt. Bij gevorderden beluister ik dat zij meteen mogelijkheden zien met de wegwijzers te gaan ‘spelen’, bijvoorbeeld door eigen kennis en ervaring toe te voegen, een stukje als werkmateriaal te gebruiken, te delen of op tafel te leggen – al dan niet in bewerkte vorm. Voor het gebruik van dit boek is online werkmateriaal beschikbaar, zie [www.veranderjungle.nl](http://www.veranderjungle.nl).

Hopelijk voel je je ook aangesproken om er iets mee te doen in je organisatie en daarmee de verandering verder te helpen. In je eentje kun je al verschil maken door veranderkundige kennis en ervaring in te brengen die er nog niet was. Tegelijk maak je samen met anderen een verandering tot een succes. In een organisatie hebben we het dan over initiatiefnemers, voorlopers die voor verspreiding zorgen, veranderteams, ondersteunende staf (van HR tot ICT), leidinggevend met een rol in het vormgeven of realiseren van verandering en niet te vergeten eindverantwoordelijke directieleden. Hoe meer deze groepen aan een gedeeld veranderverhaal werken, afstemmen over wat er onderweg nodig is én samen de verdieping zoeken, hoe groter de kans dat de verandering slaagt. Met elkaar werk je aan iets wat er nog niet is. Dat vraagt houvast, nieuwe taal en met elkaar de weg door de jungle zoeken.

De wegwijzers laten zien wat relevant is voor samen veranderen in jouw organisatie. Als je de kennis en ervaring uit dit boek daarbij gebruikt, dan bundel je energie, verspreid je ideeën over de toekomst, vind je onderbouwing dat het kan en maak je massa voor een brede beweging. Hoewel het moeilijker is om voor me te zien voor wie ik dan schrijf, is zo’n diffuus gezelschap dat samen verandert wel wat ik voor me zie in verandering die ergens toe leidt. Het boek is dus zeker ook geschreven om samen te gebruiken. Dat helpt om met elkaar aan verandering te werken, in plaats van dat je langs elkaar heen werkt of zonder elkaar. Ga je met meerdere betrokkenen in gesprek over de thema’s, dan maakt dat het ingewikkelder om elkaar te verstaan en te vinden. Tegelijk heb je gezamenlijke inzichten en acties nodig om echt vooruit te komen.

Ten slotte is dit boek ook geschreven als leerboek. Gebruik je het in je organisatie, dan draagt dat bij aan de verandering waar je bij betrokken bent én leer je over veranderen. Ook studenten kunnen het gebruiken om te leren over veranderen. In het hoger onderwijs bleken mijn eerdere boeken

geschikt voor opleidingen waar aandacht is voor de praktijk van veranderen. Dit boek gaat ook over de praktijk en de veranderthema's zijn zowel studiemateriaal als toepasbaar op casuïstiek of de werksituatie van studenten. Ik denk daarbij aan masteropleidingen en postdoctorale programma's of leergangen, die deelnemers naast hun werk volgen. Het fijne van een leerboek is dat je er meer tijd voor hebt. Veranderaars hebben vaak haast. Al lerend zul je zien dat de verandering er niet beter van wordt als je alles wat in dit boek staat overslaat.

Wie je ook bent ... een individuele veranderaar die wat wil of moet, met een verandervraag voor jezelf of van een ander, die nieuwsgierig is of een oplossing wil, die zelf aan de slag wil of samen, die wil realiseren of wil leren ... ik heb genoten van het schrijven. Hopelijk is dat zichtbaar en werkt het aanstekelijk. Hoe dan ook is de bedoeling dat je er gebruik van kunt maken voor de verandering in jouw organisatie. Dat is soms best puzzelen, zoeken en ontwarren. Prima, denk ik dan. Als het niet ingewikkeld was, dan was het al gelukt en had je dit boek niet nodig. Mijn eigen gepuzzel met veranderen heb ik voor je omgezet in toegankelijke wegwijzers, klaar voor gebruik. Veel plezier daarmee! Laat je me weten wat je eraan hebt?

Amsterdam, zomer 2024

# ***DEEL I***

## ***EEN RICHTINGGEVEND VERANDERVERHAAL MAKEN***

Veranderen gaat over de beweging van de bekende werkelijkheid naar een onbekende toekomst. Als veranderaar wil je twee werelden verbinden: de werkelijke wereld van nu en de wenselijke wereld van straks. In het heden is er de organisatie waarvan je weet hoe die werkt, wat er goed gaat, wat minder goed en wie je collega's zijn. Routines geven houvast en zorgen voor energiezuinigheid. Wat we kennen, dat beschermen we tegen verstoring en ontregeling. In de wenselijke wereld gaat het over een abstracte verandering, die er nog niet is en zich nog niet heeft bewezen, maar waar je wel in kunt geloven. In deze toekomstige wereld kun je maar tijdelijk verblijven. Het is immers de bedoeling dat die de nieuwe werkelijkheid wordt, wetend dat er veel extra energie nodig is om er te komen.

Om die beweging van heden naar toekomst te maken, heb je een steengoed verhaal nodig. Zo'n verhaal maken is een flinke klus. Door hiermee aan de slag te gaan, krijg je grip op de verandering – je leert deze als het ware beter kennen. Hoe beter je een verandering kent, hoe beter je je rol erin kunt vervullen, voorop kunt lopen en anderen vertrouwen kunt geven. Met je veranderverhaal baan je je een weg door de jungle. Het helpt je om de tocht te beginnen, te ontdekken waar je precies heen wilt en goed in beeld te krijgen wat er nodig is voor onderweg. Hoe verder je het verhaal ontwikkelt, hoe duidelijker de richting wordt. Dat geeft vervolgens ook stevigheid bij onverwachte gebeurtenissen.

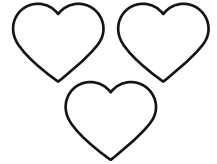
Een veranderverhaal maak je zelden in je eentje. Met alle wegwijzers in dit eerste deel kun je samen aan de slag. Door

dat te doen krijg je met elkaar meer grip op de verandering. Als veranderaar neem je hierin het initiatief, bepaal je welke wegwijzer behulpzaam is op welk moment en bedenk je met wie je ze wilt bespreken. Dit eerste deel begint met:

- **Veranderkundig redeneren**, een essentiële competentie om de onbekende toekomst te leren kennen.
- Vervolgens komen de vijf bouwstenen van een veranderverhaal aan bod. Met deze bouwstenen of verander vragen krijg je scherp waar je eigenlijk naartoe wilt.
- Bij **WAAROM veranderen?** gaat het over de aanleiding of het vertrekpunt van de verandering.
- Bij **WAARTOE veranderen?** gaat het om de bedoeling van de verandering of de bestemming van de tocht door de veranderjungle.
- Bij **WAT veranderen?** gaat het om het verschil tussen wat er nu en straks in de organisatie gebeurt en welke aanpassingen dan nodig zijn.
- Bij **HOE veranderen?** gaat het om de route die je kiest om van het heden naar de toekomst te komen.
- Bij **WIE veranderen?** gaat het om de betrokkenen in de verandering en hun rol waarbij je rekening houdt met ieders werkelijke beleving.
- Samen veranderen vraagt een gedeeld verhaal en daarvoor wil je ook **Een titel kiezen** die de kern van de verandering bevat.
- Het belang van **Samenhang in het verhaal** om richting te geven aan de verandering, koers te houden, geloofwaardigheid te versterken en onbewuste ondermijning te voorkomen.



# 6



## WIE veranderen?

*Mensen echt zien is effectiever dan ze te willen veranderen*

Bij de WIE-vraag gaat het om de betrokkenen, hun beleving van de verandering en de rol die zij erin vervullen. Als de verandering een hele organisatie betreft, dan is het eerste antwoord 'iedereen'. De volgende vraag is dan hoe iedereen de verandering ervaart. Bij verandering in een afdeling of team gaat het om een kleiner gezelschap, maar nog steeds is er dan sprake van verschillende mensen die verschillen in hoe zij de verandering beleven. Die beleving is een individuele ervaring, die kan variëren van enthousiasme en 'aan de slag' tot apathie en 'afwachten of het overwaait'. Zicht krijgen op de spelers en het speelveld in een verandering begint daarom met vast te stellen: 'WIE zijn de betrokkenen en hoe beleven zij de verandering?'

Gek genoeg kijken we bij de persoonlijke dimensie van veranderingen slecht naar personen. Wel verzamelen we snel een paar 'verandervrienden' en daarmee gaan we vol goede moed op pad. Of we bedenken voor anderen – vaak groepen – hoe ze de verandering zouden moeten ervaren. De directie is dan bijvoorbeeld sponsor, het management ambassadeur, de OR partner en de coördinatoren zijn de *linking-pins* tussen management en werkvloer. En oh ja, daar zijn de medewerkers als ontvangers van de verandering die zich – verrassing! – als 'slachtoffer' gedragen.



Om te zien wat de betekenis is van de verandering voor betrokkenen, is het **belangrijk** om met een open blik te kijken. Doe je dat zonder oordeel en vanuit oprechte nieuwsgierigheid, dan zie je meer. Tegelijk is het begrijpelijk dat de eigenaar (p. 79) en mede-eigenaren aan de slag willen. Deze wens om te versnellen zorgt onbedoeld voor vertraging en je creëert er je eigen weerstand (p. 97) mee. Hoe breder je blik en hoe beter je ziet wat ieders beleving is, hoe groter de kans dat je de gewenste beweging in gang kunt zetten. Uiteindelijk is verandering mensenwerk. Als mensen zich gezien voelen in hun ervaring heeft dat meer effect, dan wanneer je die ervaring wilt veranderen. Met onderzoeken hoe iemand erbij zit, kom je vaak verder dan met willen oplossen wat in de weg zit.

**Hoe** je zo'n persoonsonderzoek doet, is afhankelijk van de situatie in een organisatie én zeker ook van het soort verandering. Van structuurverandering worden mensen per definitie minder enthousiast dan van bijvoorbeeld innovatie of betekenisvolle samenwerking. Onderstaande stappen geven een beeld van de insteek die je kunt kiezen om goed te doorgronden met wie je te maken hebt in de verandering:

- Begin met het bepalen van wie de relevante betrokkenen zijn. Kijk preciezer dan naar bestaande groepen, die bestaan uit verschillende individuen. Kijk voorbij de voorstanders: wie zitten er anders bij en wat leert dat over de verandering?
- Bepaal hoe breed en precies je deze spelers en het speelveld wilt verkennen.
- Ga na welke informatiebronnen kunnen helpen. Is er naast eigen indrukken en aannames ook objectiever materiaal? Delen anderen die indrukken en aannames?
- Overweeg of je de beleving samen met betrokkenen wilt onderzoeken – zij zijn immers de meest betrouwbare bronnen.
- Breng de uitkomsten in beeld, maak een tekening of geef het krachtenveld weer van meebewegend tot tegenbewegend. Welk totaalbeeld ontstaat dan van spelers en speelveld?
- Soms is diepgaander onderzoek nodig om echt goed te doorgronden wat er speelt bij wie. Breng dan ook de achtergrond van de beleving in kaart. Heeft die met de verandering te maken of met wat anders? Wat staat op het spel in de verandering en voor wie? En wat is er te 'winnen'?

- In andere gevallen is het behulpzaam om je niet te concentreren op het goed zien van personen, maar je blik juist te richten op het begrijpen van patronen (p. 109).



Een vergelijkbaar onderzoek kun je doen naar de ambities van betrokkenen. Bij beleving gaat het over het heden en soms het verleden. Ambities en drijfveren gaan over de toekomst. Waar gaan mensen voor en hoe is dat verbonden met de verandering? Door ook dit in beeld te brengen, kijk je vanuit een brede blik naar verschillende betrokkenen en zie je goed met wie je van doen hebt in de verandering. Van daaruit kun je vervolgens met (mede-)eigenaarschap en rolverdeling aan de slag. Die kun je dan toebedelen op basis van je inzicht in hoe mensen de verandering werkelijk ervaren.

**Voorbeeld:** *Bij een zorgorganisatie is na corona weer ademruimte om naar de toekomst te kijken. Er zijn meerdere redenen om daarbij ook de inrichting van de organisatie en wijze van sturing onder de loep te nemen. Vanuit de historie is dat een vraag waar de staf en externen zich over buigen. Deze keer kiest de directeur ervoor om dit met het voltallige management te doen. De aanvankelijke overweging is dat die als ambassadeurs en trekkers nodig zijn om de wijzigingen in hun afdelingen te implementeren. In plaats daarvan starten we bij de beleving van de twintig managers met behulp van vijf (onderzoeks)vragen: Waarom ben je hier komen werken? Ken je de verandering die op de agenda staat? Kent die verandering jou? Hoe gaan inrichting en sturing de organisatie verder helpen? Wat heb je nodig om een rol te pakken in dit proces en welke rol zou je willen?*

*Door te beginnen bij de individuele beleving van managers ontstaat een waardevol gesprek over ieders betrokkenheid, passende zorg en de (nieuwe) betekenis die de instelling daarin heeft. Managers voelen zich gezien en zien elkaar, wat zorgt voor onderlinge verbinding en voor een ander gesprek over de verandering. In plaats van 'we moeten (weer) wat met de organisatie' gaat het veel meer over de vraag hoe middels samenwerking in de organisatie en met externe partijen een flink deel van de knelpunten effectiever aangepakt kan worden dan via het opnieuw tekenen van 'de hark'. De managers geven aan dat het heel verfrissend is om inzicht te krijgen in de rollen die ieder wil vervullen. Die volgen uit ambitie, niet vanuit hun functie. Een aantal van hen wil wel wat met de organisatie, anderen dragen liever bij vanuit de*

# ***DEEL II***

## ***OMGAAN MET WAT JE ONDERWEG TEGENKOMT***

Op weg naar de toekomst kom je allerlei vervolgvragen tegen. Met het maken van het richtinggevende verhaal heb je de verandering leren kennen, kon je de route bepalen en ben je op pad gegaan. Al snel merk je dat dit verhaal niet statisch is of af. Het is een hulpmiddel dat je steeds aanpast naarmate je verder komt. En er komen nieuwe vragen bij. Bijvoorbeeld of de losse bouwstenen wel een geheel vormen en hoe het eigenlijk zit met de kwaliteit van het verhaal? Onderweg wil je ook graag weten van wie de verandering is en wie welke verantwoordelijkheid neemt. Met een verhaal zet je iets in beweging, maar die gaat niet vanzelf verder. Samenwerking met anderen maakt de beweging sterker, maar zorgt ook weer voor aanpassing van het verhaal. En zodra het een beetje begint te stromen, blijkt er ook een onderstroom te zijn – net als tegenstand en vastzittende patronen. Als je niet oplet, gaat alle energie naar waar je niet wilt zijn en vergeet je de voortgang te vieren.

Het is niet moeilijk om in te zien dat de weg naar het onbekende een zoekproces met zich meebrengt. Veranderaars herkennen de metafoor van de jungle direct. Opdrachtgevers vragen adviseurs om hen hier doorheen te leiden, hopen dat hun ervaring met het ontwarren van knopen in andere organisaties behulpzaam is. Leidinggevend en weten hoe het wringt in alle bochten als zij zelf een initiatief nemen. Evengoed weten zij wat het vraagt om initiatieven van anderen te volgen. In opleidingen puzzelen deelnemers met plezier aan het ontwarren van hun eigen knopen. Tegelijk laat de dagelijkse praktijk in organisaties vaak verrassend weinig ruimte voor nieuwsgierigheid. Om te beginnen is de verandering van het hoogste

belang. Vervolgens is de druk om resultaat te leveren nog hoger. De tijdsdruk is er niet minder om en opdrachtgevers vragen met gemak een mirakel. Om het nog wat ingewikkelder te maken, plaatsen zij zichzelf graag buiten de verandering. De veranderkunde heeft veel voeding voor nieuwsgierige veranderaars én biedt hulp als het spannend wordt.

De wegwijzers in dit tweede deel gaan over:

- Wie zich verantwoordelijk voelt voor de veranderopgave en **Eigenaarschap** toont, zodat vanuit professionele liefde de verandering tot leven kan komen.
- Het direct daarmee verbonden **Mede-eigenaarschap** en het belang van een expliciete samenwerkingsrelatie met de eigenaar van de verandering.
- Hoe je onderweg al laat zien waar je naartoe wilt door het **Voorleven van verandering**, zowel in de wijze van sturen als in eigen gedrag.
- Het misleidende begrip **Weerstand** dat er vaak voor zorgt dat we van tegenkracht onbedoeld zelf tegenstand maken.
- **Wat blijft, wat bereikt is en wat stuk moet** geeft nog meer scherpte, want deze drie invalshoeken blijven vaak buiten beeld in de toekomstgerichte blik van veranderaars.
- Liefdevol kunnen kijken naar wat maakt dat je niet verder komt, als nieuw begin van beweging en **Patronen doorbreken**.
- **Vieren**, wat we vaak zomaar over het hoofd zien doordat we denken dat je dat pas doet als de verandering voorbij is.
- **De kracht van verhalen** en het belang van voortdurend aandacht houden voor de werking van je veranderverhaal als instrument om de beweging gaande te houden.

Uit het spreekwoordelijke vechten als een leeuw komt mooi het beeld naar voren van de eigenaar die staat voor de verandering en er ook voor gaat. Anders dan in de natuur hoeft dat geen echt gevecht te zijn, liever niet zelfs. Wel heeft een verandering een herkenbare eigenaar (x/v/m) nodig. In het echt leven leeuwen als enige katachtigen in groepen van een aantal vrouwtjes, minder mannetjes en hun jongen. Het zijn sociale dieren die samen jagen. Daarin kun je makkelijk de analogie zien met mede-eigenaarschap en met elkaar aan een verandering werken. Bij leeuwen zorgt de samenwerking in de groep voor succesvolle jacht. In verandering zorgen eigenaren en mede-eigenaren voor een heldere rolverdeling en jagen ze samen de beweging naar de toekomst aan.



**Voor eigenaarschap van de verandering is belangrijk dat:**

- ▶ Een persoon zich verbindt met de verandering
- ▶ Die verantwoordelijkheid neemt én liefde en aandacht geeft
- ▶ Deze rol niet wordt overgedragen, weggegeven of uitbested
- ▶ Samenwerking met mede-eigenaren helder is
- ▶ Die samenwerkingsrelatie tweezijdige bevestiging krijgt.

# 9



## Eigenaarschap

*Verantwoordelijkheid voelen en willen samenwerken*

Verandering kan niet zonder mensen en gaat altijd over mensen. Om te beginnen is er iemand die 'iets' in gang zet in de organisatie. In visiegedreven veranderingen is dat iemand die vooruitkijkt, ziet wat mogelijk is en zich daarmee verbindt. In noodzaakgedreven veranderingen is dat iemand die over het heden zegt 'zo kan het niet langer, dit moet anders' en zich daarover opwindt. De eigenaar van het initiatief heeft vervolgens anderen nodig om de gewenste beweging verder te brengen. Dat vraagt leiderschap en richting geven, zodat die anderen de rol van mede-eigenaar, uitvoerder of ontvanger van de verandering kunnen vervullen. De vraag 'Wie gaat er hier (eigenlijk) over de verandering?' klinkt eenvoudig, maar blijkt gelaagd: hoe zit het met de veranderaar, de anderen, hun relatie tot elkaar en tot de verandering, leiderschap, ordening, richting geven en besluiten nemen? Dit vraagt om goede gesprekken, waarin je met elkaar beter gaat zien wat de verandering van wie nodig heeft, zonder dat daar het goede of enige juiste antwoord voor te vinden is.

Het is **belangrijk** om te weten wie eigenaar is van de verandering en hoe die persoon zich daarmee verbonden voelt. Dit gaat zowel om de formele kant van eigenaarschap (wie is verantwoordelijk voor de verandering?) als de emotionele kant (wie houdt van de verandering?). Verandering heeft energie en professionele liefde nodig, anders overleeft ze de spanning niet





die ze oproept en bloedt ze dood. Een beweging verspreidt zich niet als vanzelf door een organisatie. Eigenaarschap is daar een belangrijke ‘motor’ voor. Die aandrijving zien we maar al te vaak als vanzelfsprekend en we gaan er slordig mee om. Veel verandergedoe is terug te voeren op onduidelijkheid rondom (mede-)eigenaarschap. Van de eigenaar wil je weten wat maakt dat die voor de verandering gaat, liefst op het niveau van waarden en drijfveren. Dit is nodig om het eigenaarschap te delen met mede-eigenaren (p. 85) die bijvoorbeeld de verandering binnen hun portefeuille of organisatieonderdeel gaan leiden, of vanuit een programma of project. Zonder een echte eigenaar in de top van de organisatie is verandering lastig te realiseren.

**Voorbeeld:** *Bijna duizend medewerkers raken de weg kwijt in een vastlopende verandering. Het management is ruim een jaar bezig om uit te vinden wat de directie wil met de nieuwe strategie waarin een meer professionele werkwijze centraal staat. De drie directeuren zijn sponsor van de verandering en zeggen alle drie dat ze volledig achter de strategie staan. Op de vraag wie zich eigenaar voelt, antwoorden ze alle drie met ‘ik’ (en niemand met ‘wij’). Op de vraag of er in de directie een ‘echte’ eigenaar is en ‘mede-eigenaren’ blijft het stil. Op de vraag hoe dat zit bij de dertig managers blijft het nog stiller. Over de vraag waar elke directeur zich individueel eigenaar van voelt, ontstaat een goed gesprek.*

*Daarin ontdekken we dat de directeur bedrijfsvoering de ontwikkeling van de nieuwe strategie heeft getrokken. Dat was nodig, maar had niet echt de steun van de voorzitter en de zakelijk directeur. Bovendien hebben ze elk een andere opvatting over hoe de professionaliteit in de organisatie versterkt kan worden. Voor de een gaat dat meer over samen leren, voor de ander over afspraken maken en vastleggen en voor de derde over een heldere rolverdeling. De directeuren sturen hun managers aan vanuit deze verschillende opvattingen over professionaliteit. In het MD-traject van de managers is de verwarring die dit oplevert een terugkerend onderwerp. Het bespreken van het eigenaarschap van de voorzitter en van de andere directeuren en het mede-eigenaarschap van de managers helpt om duidelijkheid te scheppen over de richting en rolverdeling in de verandering.*

Eigenaarschap kun je delen, niet overdragen. En waarom zou je het ook overdragen, als je zelf in de verandering gelooft of de nood ervaart? In de praktijk zoekt een initiatiefnemer vaak snel mede-eigenaren om aan de slag



te kunnen, in plaats van eerst zichzelf te bevragen. Dit tempo vertroebelt vervolgens de benodigde samenwerkingsrelatie. Ben je eigenaar van een verandering? Dan helpt dit zelfonderzoek om je rol scherp te krijgen en te weten wat je aangaat met mede-eigenaren:

- Hoe zit het met mijn persoonlijke verbinding met de veranderopgave? Waar sta ik voor en waar ga ik voor? Wat maakt dan dat ik deze verandering zo belangrijk, waardevol of noodzakelijk vind?
- Hoe denk ik over het delen van eigenaarschap? Wat wil ik delen en met wie? Wat wil ik bij mezelf houden? Wat betekent dit voor de samenwerkingsrelatie?
- Als er sprake is van opdrachtgeverschap, wat is dan mijn visie op mijn rol? Hoe denk ik over ongelijke rollen en gelijkwaardigheid in samenwerking? Hoe zorg ik dat ik mijn rol in veranderopdrachten niet verwar met mijn reguliere managementrol?
- Wat wil ik ‘contracteren’ over het delen van eigenaarschap met anderen? Volstaat een informele afspraak, wederzijds vertrouwen, of wil ik ook iets vastleggen over dit onderwerp?
- Hoe ga ik contact onderhouden met mijn mede-eigenaren tijdens het werken aan de verandering? Ben ik op vaste momenten beschikbaar en/of op verzoek? Wat als ik niet beschikbaar ben? Waarop ben ik aanspreekbaar, hoe ben ik aanspreekbaar?
- Hoe leef ik zelf de gewenste verandering voor, ben ik geloofwaardig in mijn eigen gedrag (versus onbewust of onbedoeld m’n eigen visie om zeep helpen of de noodzaak afzwakken)?

Natuurlijk is het waardevol om deze vragen ook te bespreken met mede-eigenaren. Daarmee leg je een stevig fundament voor de samenwerkingsrelatie. Dat is minstens zo belangrijk als het helder krijgen van de inhoud (p. 45) van de veranderopgave. Eigenaren hebben de neiging om te veel te verwachten van hun mede-eigenaren en te weinig aandacht te besteden aan hun eigen rol. Mede-eigenaren hebben de neiging om te snel aan de slag te gaan en te weinig te vragen van de eigenaar. Vanuit gelijkwaardigheid in samenwerking kun je evengoed zeggen dat ook mede-eigenaren aan de bak moeten met bovenstaande vragen. Echte samenwerking vraagt een ‘ja’ van beide partijen en het is goed dat die bij elkaar toetsen of zij helder hebben wie waarover gaat in het avontuur dat ze aangaan.



Hoe het zit met (mede-)eigenaarschap is in elke verandering uitzoekwerk. Onervaren eigenaren doen vaak ‘veranderbestellingen’. Dit bekende recept voor mislukking laat zien hoe je het niet wilt en benadrukt waarom aandacht voor de samenwerkingsrelatie zo belangrijk is. Bij ‘bestellingen’ krijgen anderen – binnen of buiten de organisatie – de vraag om een oplossing te leveren, soms zelfs met specificaties en opleverdatum. Dit suggereert dat verandering een product is dat iemand kan leveren, klaar voor consumptie. Dat dit een misvatting is, begrijp je gelijk vanuit de volgende parodie op relatie-therapie. In de wachtkamer van de therapeut zegt de ene partner de andere partner gedag. Wat later komt die hem ophalen, in de verwachting dat hun huwelijk nu in orde is. Als eigenaar ben je bepalend voor de verandering en er ook onderdeel van. Plaats je jezelf erbuiten, dan kunnen mede-eigenaren er eindeloos aan werken zonder het gewenste resultaat te behalen.

Wil je zelf **aan de slag** met eigenaarschap, dan is de belangrijkste tip om niet te snel de inhoud van de verandering in te duiken. Heb je het gevoel dat je snel aan de slag moet? Begin dan hiermee:

- Ben ik eigenaar van de verandering? Gun ik mijzelf dan het genoemde zelf-onderzoek en deel ik de uitkomsten met anderen? Heb ik ook de hierna volgende wegwijzer over mede-eigenaarschap gelezen, om te weten wat het vraagt om de andere kant van de samenwerkingsrelatie in te vullen? Ga ik dit gesprek aan?
- Ongeduld en tijdgebrek (p. 163) zijn bekende veroorzakers van vliegende starten en van het energievretende reparatiewerk dat daarna meestal volgt. Vertragen en opbouwen van een samenwerkingsrelatie verdient zich zowel terug gedurende het veranderproces, als in het uiteindelijke sneller behaalde en kwalitatief betere resultaat. Met wie wil ik hieraan werken?
- Verandering gaat per definitie over samen spannende dingen doen. Heb ik gedeeld waar ik het voor doe en weet ik wat ik aan anderen heb, zodat we ook bij elkaar blijven als het moeilijk wordt?



# ***DEEL III***

## ***VERDIEPING OM TUSSENDOR BIJ STIL TE STAAN***

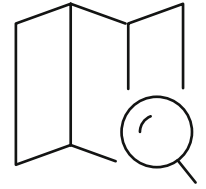
Inmiddels heb je een richtinggevend verhaal waarmee je op pad bent gegaan. Ook kun je omgaan met wat je onderweg tegenkomt. Wat komt dan nog meer van pas in de veranderjungle? De meeste veranderaars hebben haast en willen vooruit. Rennen door de jungle gaat slecht. Je raakt er alleen maar verder in verstrikt. Even stilstaan zien we ten onrechte als nietsdoen. Pauzeren is sowieso goed voor de eigen energie. Neem je de tijd om ‘alleen maar’ om je heen te kijken, dan blijkt dat er enorm veel te zien is. Jezelf dwingen om goed en precies te kijken, helpt vervolgens om de onrust van het nietsdoen te hanteren. Alsof het niets is, zie je dan bijvoorbeeld wie er blij is met jouw tomeloze inzet. En dat het best kan zijn dat jij daarmee onbewust hun inzet afremt. Kijk voor de verandering ook een keer om, in plaats van vooruit. Ineens zie je dan hoe ver je ondertussen al bent gekomen. Dit is een blinde vlek van de meeste veranderaars, goed te begrijpen vanuit hun voorwaartse energie. Waak ervoor dat je met de extra energie die het pauzeren geeft niet gelijk nog harder gaat rennen. Gebruik deze liever voor verdieping en verbreding zodat je samen met anderen de beweging verder kunt brengen. En last but not least, alle avonturen gaan gepaard met vreugde en verdriet. Vergeet dat niet, want in beide zit veel leerzaams voor het vervolg.

Voor verdieping begint dit derde deel met twee andere manieren om naar je veranderverhaal te kijken. Na alle eerdere aandacht voor het maken van een veranderverhaal, zou je zomaar kunnen vergeten dat je het ook nog moet vertellen.

- **Een veranderverhaal tot leven brengen** gaat over hoe je de ontvangers van de verandering bereikt.
- **Taal van de toekomst** gaat over het voorkomen van Babylonische spraakverwarring en hoe je als veranderaar zorgvuldig de begrippen kiest waarmee je over de verandering spreekt.
- In **Voorlopen als veranderaar** gaat het over het doorleven en voorleven van de verandering. Hoewel het essentieel is dat veranderaars zelf in gedrag kunnen laten zien wat dit inhoudt, denken zij vaak lichtvaardig over dit aspect van hun rol.
- **Vertragen** is ook een verandercompetentie om verdieping op te zoeken. Hierboven kwam de waarde van omkijken al ter sprake. De beginvraag hierbij is natuurlijk wanneer het moment is aangebroken om even te pauzeren.
- Evengoed is soms juist **Versnellen** nodig en kun je verspreiden wat werkt en bewijs leveren dat het kan, als andere kant van het spectrum van omgaan met verandertijd.
- Het boek eindigt met twee verandervijanden. **Geen tijd voor** laat zien dat dit niet meer gaat over het omgaan met verandertijd, maar betekent dat je beter kunt stoppen.
- **Veranderverdriet** gaat over wat er zo vaak niet mag zijn in verandering, terwijl het zoveel helpt als we er wel aandacht voor zouden hebben.
- Ten slotte gaat **Verandervreugde** over het genieten van de bestemming die je hebt bereikt én de reis, zodat je trots kunt zijn en stilstaat bij wat je hebt geleerd voor een volgende tocht.

Voor verbreding kun je elke wegwijzer uit dit deel inzetten. Het helpt om de weg niet in je eentje te zoeken. Samen weet je meer en maak je een verandering sterker, door met elkaar het toekomstbeeld te delen. Niettemin spreek ik jou als lezer steeds aan als individu. Voor een deel omdat ik hoop dat dat het boek persoonlijker maakt. Voor een ander deel omdat je de verantwoordelijkheid voor je bijdrage aan een verandering altijd zelf neemt. Zodra je die samen neemt is-ie van niemand meer. Dan kun je er ook niet meer op worden aangesproken. 'We spreken het voltallige management aan op hun verantwoordelijkheid om ...' Je ziet 'm wegvliegen en vervagen, die is lekker van niemand. Natuurlijk heb je elkaar nodig – ook in de veranderjungle – maar samen ben je alleen sterk als ieder z'n eigen stuk pakt. Zo is het ook bij verdieping voor tussendoor. Zoek die vooral met elkaar, maar dat werkt alleen als iemand zegt: 'Met deze wegwijzer, daar kunnen of moeten we wat mee.'

# 20



## Vertragen

*Beter kunnen zien wat nodig is om vooruit te komen*

Om verandering in een organisatie te bewerkstelligen is beweging nodig. Vraag je aan veranderaars of die sneller zouden willen dan het nu gaat, dan antwoorden de meeste daar volmondig ja op. Zij zijn gericht op actie, hebben een doel of resultaat voor ogen, geloven daar zelf in en willen dat liever vandaag dan morgen bereiken. Vraag je het aan andere betrokkenen, dan krijg je meer verschillende antwoorden en een deel vindt zeker dat het (veel) te snel gaat. Als veranderaar kies je daarom bewust voor momenten van vertraging. Dan zie je waar je staat met de verandering én waar anderen staan. Paradoxaal genoeg werkt dit uiteindelijk versnellend. Je voorkomt er immers kostbaar reparatiewerk en energieverlies mee.

In veranderingsprocessen is vertragen **belangrijk** om te zorgen dat je de weg niet kwijtraakt en om te zorgen dat je elkaar niet verliest. Toch is het een activiteit waar veranderaars weinig aandacht aan besteden. Vanuit hun doel- of resultaatgerichtheid is het begrijpelijk dat zij hun blik vooral op de toekomst richten. Tegelijk is het nodig om het heden niet uit het oog te verliezen. Als je niet ook voortdurend alert bent op wat er in het hier en nu speelt, dan raak je los van de realiteit. Je wilt als expeditieleider niet boven op een berg aankomen en ontdekken dat je een andere top had willen beklimmen of dat je je reisgezelschap (p. 57) onderweg bent verloren. We weten





dat verandering nooit loopt zoals verwacht, laat staan zoals gepland. Dat kan ook eigenlijk niet anders, want je bent op weg naar het onbekende. Als veranderaar ben je daarom steeds met twee bewegingen tegelijk bezig: je kijkt wat er nodig is om vooruit te komen én je kijkt wanneer het goed is om even te pauzeren.

**Voorbeeld:** Een veranderteam vertraagt frequent terwijl de organisatie volop in ontwikkeling is. Een verzekeraar moet zijn marktpositie versterken en wil een moderniseringsslag maken. Na twintig jaar is er een nieuwe directie en die acht geleidelijke maar ook ingrijpende wijzigingen nodig. Het veranderteam bestaat uit interne mensen die de organisatie goed kennen en externen met organisatie-, verander- en communicatie-expertise. Het team heeft de opdracht om de verandering te trekken – op inhoud en proces – én daarbij de gehele organisatie te betrekken. Voor de beweging zijn er onder meer werkconferenties voor de hele organisatie, gemengde werkgroepen rondom veranderthema's en afdelingssessies voor uitwerking.

Vanaf het begin organiseert het veranderteam ook bewust de eigen vertraging én de vertraging in de organisatie. De wekelijkse teamvergadering begint standaard met 'ogen en oren'. Elk teamlid vertelt wat die heeft gezien en gehoord en de relevantie voor de verandering. Er zit geen tijdsdruk op dit onderwerp en er volgen zelden gerichte acties uit. Zo trainen we onszelf in vertragen. Elk teamlid bekwaamt zich hierdoor in scherp observeren, we zorgen voor gezamenlijke beeldvorming en we houden voeling met de werkpraktijk in de organisatie. Elk kwartaal reflecteert het team op de tussenstand, bijvoorbeeld door de helpende en remmende krachten in beeld te brengen. Dat gebeurt op inhoud en op persoon, samen met de (mede-) eigenaren (p. 85) van de verandering. Met de gehele organisatie vertragen we elk half jaar. De eerste keer door een gezamenlijke diagnose te stellen en de veranderagenda te bepalen. De tweede keer met een instrument om de stand van zaken in de verandering in kaart te brengen en te bespreken. De derde keer door een afdelingsdialog over wat er nodig is om in de nieuwe samenstelling te gaan werken.



Er is geen vast recept voor **hoe** je kunt vertragen. In algemene zin is het advies vooral om het te organiseren in plaats van het ad hoc te doen, als reactie op een incident of iets dat 'misgaat'. Dat is namelijk wat er meestal gebeurt en dan is vertragen eigenlijk een noodgreep. Maak je er een struc-

turele activiteit van, dan zorg je voor gerichte aandacht en zie je makkelijker wat in het hier en nu nodig is om vooruit te komen. Ter inspiratie kun je hierbij denken aan:

- **Vrijwel alle oefeningen in de wegwijzers** werken verdragend én helpen de verandering verder. Dat begint al met de vijf verandervragen om je verhaal (p. 27) mee te maken. Evengoed zijn de verdragende gesprekken over (mede-)eigenaarschap behulpzaam om samen spannende dingen te kunnen doen. Kies ‘blind’ of bewust zo’n oefening en ervaar de waarde.
- **Samen vertragen, want dan zie je meer dan in je eentje** (als variant van ‘alleen ga je sneller, samen kom je verder’). Vertragen is bedoeld om het ‘veranderveld’ goed te doorgronden, zodat je vervolgens doordacht kunt handelen. Het kost wat meer tijd en moeite om dat met anderen te doen, maar met de inzichten die je opdoet kun je vervolgens ook samen verder.
- **Het koppelen van verdragingsmomenten aan het verloop van de verandering.** Dat kan met kleinere en regelmatig terugkerende momenten als vergaderingen en met ‘grotere’ momenten als fases, seizoenen of vakanties. Deze momenten kun je gewoon plannen zodat ze bij de verandering horen en niet het alarmerende hebben van een ad-hocmoment en bijbehorende agendastress.
- **Een ruimere focus kiezen dan gebruikelijk.** Kijk je vooral naar wat er nog allemaal af moet, kijk dan ook eens om naar wat er al is bereikt. Of kijk naast inhoud ook eens naar het proces en wat er te leren valt van het verloop van de verandering. Of kijk eens naar de onderstroom en gevoelstemperatuur van de verandering, in plaats van naar de tastbare bovenstroom.
- **Je eigen informatiebronnen bevragen.** Wie zijn dat en wat zien zij dat jij niet ziet? En wat zien anderen dan deze gebruikelijke bronnen? En wat zie je als je anders kijkt dan gebruikelijk? Dus bijvoorbeeld niet naar de formele indicatoren voor voortgang en resultaat, maar ook naar informele zoals wat er wordt gezegd bij de koffieautomaat.

Wil je zelf **aan de slag** met vertragen? Neem als eerste tip een compliment in ontvangst voor het lezen van deze wegwijzer. Daarmee heb je namelijk al iets ervaren dat veel veranderaars ingewikkeld vinden: het verdragen van ongemak en onafheid. Je wilt graag vooruit maar hebt het geduld



opgebracht om goed te kijken, in plaats van harder te gaan rennen. Heb je de smaak te pakken, dan kun je jezelf deze vertragende vragen stellen:

- Hoe doe ik dat, ongemak en onafheid verdragen en mezelf in de onderzoekende stand zetten? Wat heb ik nodig om nieuwsgierig te zijn en uit de actiestand te komen? Hoe zit het eigenlijk met mijn voorkeur voor vertragen of versnellen en waar geef ik vanzelfsprekend voorrang aan?
- Hoe leid ik mezelf om de tuin en breng ik het geduld op om te versnellen door te vertragen? Als mens zijn we niet zo goed in het focussen op de lange termijn, terwijl we weten dat dat goed is voor ons als mensen. Hoe kan ik klein kijken naar het hier en nu, wetend dat dat echt helpt om te komen waar ik straks wil zijn?
- Als vertragen en de toelichting in deze wegwijzer te veel vraagt, kan ik mezelf dan een klein experiment toestaan? Hoe is het om eens een half uurtje te oefenen met kijken en echt of anders zien, in plaats van door te gaan met doen en volgende stappen? Hoe is het om dat samen met iemand te doen en welke waarde ontdekken we dan in het vertragen?

**ALLES WAT JE NODIG HEBT OM GOED OP JE BESTEMMING TE KOMEN. VAN HET VERANDERVERHAAL TOT TEGENSLAG ONDERWEG ÉN DE VREUGDE ALS HET LUKT.**

Veranderen is vakwerk. Een organisatie krijg je niet zomaar in beweging. Dat je met elkaar de eindstreep haalt, is nog minder vanzelfsprekend. Elke keer opnieuw is het een zoektocht om een veranderwens ook echt te realiseren. Of je nou een ervaren veranderkundige bent of eigenlijk een ander vak hebt geleerd, dit boek maakt beschikbare kennis en ervaring makkelijk toegankelijk voor jouw praktijk. Met handige wegwijzers om erbij te pakken als je er even niet uitkomt.

Kort en krachtig komen 24 veranderthema's aan bod met steeds de volgende punten:

- Wat is de kern?
- Waarom is dit een belangrijk thema?
- Hoe kan je ermee aan de slag?
- Een concreet voorbeeld, en
- Handige tips om te beginnen.

**MET  
VOORWOORD  
VAN JAAP  
BOONSTRA**

Lees over een thema dat je bezighoudt, van het vertrekpunt bepalen en verandering vieren tot weerstand en vastzittende patronen. Vind een relevant inzicht, een interessante vraag, een inspirerend idee, een praktische tip, voor jezelf en om samen mee aan de slag te gaan. Op elke bladzijde staat meer dan genoeg inspiratie om direct verder te komen in de veranderjungle en zo de gewenste toekomst dichterbij te brengen.



Kilian Bennebroek Gravenhorst is veranderkundige, adviseur, docent en auteur. Hij werkte 15 jaar aan de universiteit en 15 jaar in de praktijk. Verandering in maatschappelijke organisaties is zijn specialisme. Kilian schreef eerder de bestseller *De Verandersneller*.

