

DANIËL WOLFS

DE VERANDER FILOSOF

OP ZOEK NAAR
DE KERN VAN
VERANDERING

Boom

'Wat een boeiende en diepgaande verkenning van organisatieverandering! De Veranderfilosoof is een reis vol vragen, reflecties en ontdekkingen. Daniël beschrijft een manier van denken die niet alleen praktisch, maar ook filosofisch en introspectief is. Het nodigt je als lezer uit tot een dieper begrip van de dynamieken die verandering sturen.'

Fons Trompenaars - Thinkers50, internationaal bestseller auteur van o.m. *Riding The Waves of Culture*

'In zijn nieuwe boek De Veranderfilosoof heeft Daniël Wolfs al schrijvend zijn eigen unieke stem als veranderaar weten te vinden. Met veel gevoel voor variëteit zoekt hij naar mogelijke antwoorden op vragen, waar iedereen wel eens mee geconfronteerd wordt, die zijn of haar organisatie probeert te veranderen.'

Shirine Moerkerken - interventiekundige bij Strange | Strategy and Change en auteur van o.m. *Conflict eren*

'Hardnekkige problemen oplossen is vooral een kwestie van dieper inzicht krijgen. Juist nu, in tijden van grote systeemvragen en verhitte gemoederen, helpt De Veranderfilosoof om echt samen op nieuwe paden uit te komen. Van harte aanbevolen!'

Pepijn Nicolas - Directeur Youfacilitate, 2x winnaar Global Facilitation Impact Award

'De Veranderfilosoof verbindt relevante en inspirerende filosofische concepten met verrassende voorbeelden en rijke praktijkervaring. Het leidt tot een scherpe analyse van het hoe en waarom van verandering.'

Karim Benammar - filosoof, auteur van o.m. *Reframing - the art of thinking differently.*

INHOUDSOPGAVE

Een paar woorden vooraf	9
DEEL I DOEN WE DE GOEDE DINGEN?	14
Hoofdstuk 1 Glimpse of reality	17
Een belangrijk onderscheid	21
Glimpses of reality: wat zie jij?	22
De kern vervormen of je ertoe verhouden	24
Verrijken, verdiepen, toekomstbestendig	27
Hoofdstuk 2 Een veranderproces zoals je dat normaal alleen in films ziet	29
Een (verander)verhaal	31
Het plot als veranderkompas?	34
De omgekeerde wereld	39
Diepte zien in verandering	42
Een douche, een schaduw, een schildpad, een bruiloft	45
Navigeren door het onbekende	46
Een dodelijke vraag	49
Hoofdstuk 3 Betekenisvol veranderen	51
Twee kapers op de kust	54
Als betekenis haar diversiteit verliest	55

Als betekenis haar betekenis verliest	59
Een pas op de plaats?	62
Antennarrative: een verhaal vertellen terwijl je het meemaakt	62
Deconstructie: het antennarrative in actie	65
Hink, stap...	72
Hoofdstuk 4 De sprong	75
Fase 1: over leven in de onmiddellijkheid	77
Fase 2: over verwachtingen, verlangens en verplichtingen	80
Fase 3: over de opgave tot overgave	81
Een sprong naar het goede	83
De belangrijkste vraag van allemaal	85
Tot slot	86
DEEL II WAAROM VERANDEREN WE (NIET)?	88
Hoofdstuk 5 De veranderparade	91
Entropie	94
Energie	97
Hoofdstuk 6 Schijn bedriegt	101
De andere kant van de medaille	102
De mythe van de rationaliteit	106
De mythe van voorspelbaarheid	108
De sprong naar een unknown unknown	110
Hoofdstuk 7 Een retourtje universum	113
Het overview-effect	116
Wat is ervaring?	119
Verder van huis of dichterbij dan ooit?	121
Hoofdstuk 8 Veranderbewustzijn	125
De oorsprong van bewustzijn	126
Een magische ervaring	130

Een plukje bewustzijn	132
Collectieve ervaring	135
Veranderbewustzijn	137
Hoofdstuk 9 Onontkoombaar onverklaarbaar	139
Schouder aan schouder	141
Waarnaar te streven als we de kracht van ervaring willen ervaren?	144
Ga je mee?	146
DEEL III NEMEN WE VOLDOENDE TIJD VOOR VERANDERING?	148
Hoofdstuk 10 Ouverture: nu, dus in de eeuwigheid	151
Hoofdstuk 11 Reali-tijd	157
Shifting baselines	160
Een paradoxaal vraagstuk	163
Hoofdstuk 12 Ze smelten de klokken	171
Uitvoer/dagelijkse operatie – voorwaartse energie	179
Ontwikkeling van de organisatie - creatieve energie	181
Businessmodel – ordenende energie	182
Bestuur – sturende energie	185
Cultuur – vormende energie	186
Ziel – wakende energie	188
Hoofdstuk 13 Equilibrium mutatio	193
Net het echte leven	196
Revolutie?	200
Traditie en innovatie	202
Balans, balans, balans, balans, balans, balans	205

DEEL IV VINDEN WE ELKAAR NOG, OF IS DE KLOOF TE GROOT?	210
Hoofdstuk 14 Buttons en bubbels	213
Het verhaal van Snoo	214
The Button	216
Twee lessen	217
Lekker in je eigen bubbel	220
Elkaar over de kling jagen	222
Axioma's	225
Hoofdstuk 15 The place to be (or not to be)	231
The Place	233
The Void	236
The Plessner	241
De kloof	244
Hoofdstuk 16 Het gezicht van verbinding	247
Een grotere kloof om te overbruggen is niet denkbaar	248
The Big Idea	249
Het Huis	253
Verbondenheid x verbinding	255
Hoofdstuk 17 Andersheid	261
Andersheid	264
Een ander vertrekpunt	267
EPILOOG EEN NIEUW BEGIN	270
Zijn we klaar voor nieuwe verandervragen?	273
Eindnoten	279

EEN PAAR WOORDEN VOORAF

Zonder concreet te worden kun je niet veranderen. Organisatieverandering heel concreet maken is iets wat ik in mijn praktijk als organisatieadviseur dagelijks nastreef. Een lonkend perspectief zorgt voor beweging. Glashelder omschreven gewenst gedrag helpt om elkaar aan te spreken en om aanspreekbaar te zijn. Een kloof tussen twee teams is pas te overbruggen als je heel precies onderkent waar die kloof door ontstaat. Een succes kun je pas vieren als je weet wanneer een resultaat daadwerkelijk een succes is dat bijdraagt aan het lonkend perspectief. Pas als je je ambities van papier naar praktijk brengt, merk je de verandering. Pas dan zé je die verandering om je heen.

Het is daarom niet gek dat ik, wanneer ik bij onze opdrachtgevers werk aan verandering of als ik schrijf of spreek over verandering, een grote behoefte voel om concepten, inzichten of theorieën over organisatieverandering te vertalen naar wat

je er concreet mee kunt. Morgen. Of misschien al vandaag, want nú wil ik draagvlak realiseren. Morgen wil ik beweging creëren. En overmorgen wil ik ervoor zorgen dat leiders oefenen met nieuw gedrag. Graag met direct resultaat.

Maar wat als sommige concrete antwoorden en manieren om te veranderen niet voldoende blijken? Wat als onze daden-drang onze ideeëndrang voor echte vernieuwing in de weg zit? Wat als we wellicht tegen de grenzen aanlopen van hoe we veranderen, omdat de vraagstukken waar we in organisaties voor staan vooralsnog groter zijn dan de antwoorden die we bieden? Vraagstukken omtrent duurzame groei en maatschappelijke verantwoordelijkheid, vraagstukken omtrent digitalisering en hoe we innovaties zoals AI kunnen gebruiken om productiever te werken, vraagstukken omtrent hoe een wendbare werkwijze hand in hand kan gaan met intensievere samenwerking, vraagstukken over het stimuleren van een inclusieve, open en veranderingsgerichte cultuur en wat dat van jou als leider vraagt. Op al dit soort vragen zoeken we antwoorden.

Over ieder van deze vraagstukken is een boek op zich te schrijven. Dit boek is geen van die boeken. Omdat ik simpelweg niet een boek met antwoorden wilde schrijven. Ik wilde op zoek gaan naar de kern van verandering. Vanuit de overtuiging dat als we die kern beter raken, onze veranderprocessen energiever zijn en de resultaten blijvender. Echter: ik had (en heb, voor een deel) de kern van verandering nog niet gevonden. Ik ben op zoek. Dit boek is een verslag van die zoektocht.

Vier vragen, vier delen

Mijn startpunt was een viertal vragen. Vragen waar we in organisaties en teams – ongeacht de sector, ongeacht het vraagstuk, ongeacht de cultuur van het bedrijf – toch vaak

mee worstelen. Vragen die onherroepelijk weer de kop opsteken, in veel van de veranderprocessen die ik begeleid. Alsof het nieuwsgierige stokstaartjes zijn die verwachtingsvol loeren of we misschien al een antwoord kunnen bieden. Vragen die misschien niet iedere dag door je hoofd gaan, al is het alleen al omdat het geen vragen zijn met een direct praktische insteek. Het zijn vragen over de dynamieken die veel in organisatieverandering terugkomen. Vragen over hoe je tijdens een veranderproces doet wat écht nodig is. Over hoe je verandering onweerstaanbaar maakt. Over hoe we ontsnappen uit de waan van de dag. En over hoe je succesvol verandert vanuit diepgaande verbinding. Dit boek gaat over die vragen. Dit zijn ze:

Doen we de goede dingen?

Waarom veranderen we (niet)?

Nemen we wel voldoende tijd voor verandering?

Vinden we elkaar nog, of is de kloof te groot?

De Veranderfilosoof is daarmee opgedeeld in vier delen. In ieder deel pak ik een van bovenstaande vragen vast, bekijk ik de vraag van alle kanten en wil ik mijn vak, veranderkunde, een originele impuls geven.

- Deel I, hoofdstuk 1 tot en met 4, handelt over de vraag of we de goede dingen doen.
- Deel II, hoofdstuk 5 tot en met 9, beziet de vraag waarom we veranderen (of soms juist niet veranderen).
- Deel III, hoofdstuk 10 tot en met 13, neemt de tijd voor de vraag of we wel voldoende tijd nemen voor verandering.
- Deel IV, hoofdstuk 14 tot en met 17, buigt zich over de vraag of we elkaar nog vinden of dat de kloof te groot is.

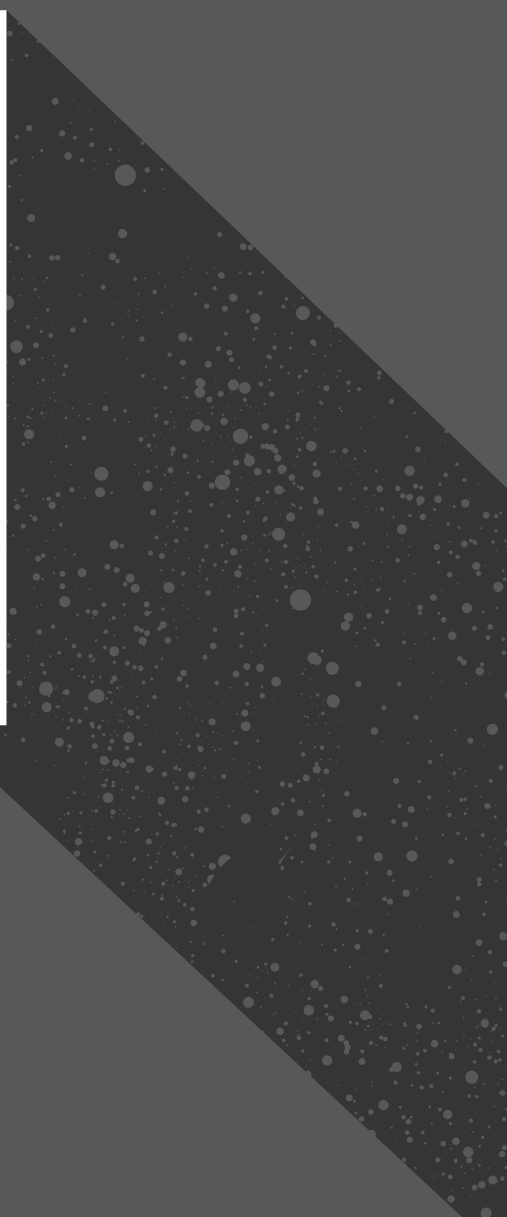
Voor elk van de vier delen geldt dat ik niet op zoek ben naar sluitende antwoorden op de vraag die centraal staat. Natuurlijk komen praktische inzichten en voorbeelden aan bod, maar het doel is anders: de dynamieken van verandering beter begrijpen en een richting aangeven waar we naar nieuwe veranderaanpakken kunnen zoeken. Op zoek naar een beetje wijsheid, over een volgende stap in hoe we veranderen.

Wijsheid?

'Knowledge is a love affair with answers, wisdom is a love affair with questions.' Aldus Chileens leiderschapscoach Julio Olalla. Vrij vertaald gaat kennis over het flirten met antwoorden en is wijsheid het flirten met vragen. Flirten met vragen. Dat is de basis geweest voor dit boek. Het maakt dat ik je graag naar allerlei uithoeken meeneem. Want hoewel het vertrekpunt altijd de praktijk van veranderprocessen in organisaties is, reizen we intussen langs inzichten uit allerlei (vak)gebieden. Soms is dat de kunst, soms de wetenschap, een andere keer weer literatuur, (sociale) media of een fascinerend wetenschappelijk experiment. Omdat ik geloof dat we antwoorden (of pogingen daartoe) misschien wel sneller vinden in die fantastische hoeveelheid aan informatie en inzichten en uitingsvormen die we als mensen al in de wereld hebben gebracht. Ergens zit daar de kern al in verscholen. Waar nodig trek ik mijn eigen ideeën in twijfel, als dat helpt om een meer verdiepend, oprechter antwoord te vinden. Telkens op zoek.

De Veranderfilosoof: op zoek naar de kern van verandering is een boek geworden dat dicht bij mij staat. Een boek dat ik moest schrijven, zou je kunnen zeggen. Ik hoop van harte dat het plezier van het maken van de bladzijden afdruipt en jou als lezer ook uitnodigt om verder te flirten met vragen.

1



GLIMPSE OF REALITY

Doen we de goede dingen? Het is een vraag die dwarrelt boven de tijd waarin we leven. Ze doemt in verschillende gedaantes op. Doen we de goede dingen om de aarde niet meer dan twee graden te laten opwarmen? Doen we de goede dingen om groeiende ongelijkheid in de samenleving op te lossen? Doen we de goede dingen in de bestrijding van een volgende wereldwijde pandemie die ons onherroepelijk voor nieuwe uitdagingen stelt?

Ook in organisaties kent de vraag haar eigen variaties. Doen we de goede dingen om met ons bedrijf bij te dragen aan een betere wereld? Doen we de goede dingen om een cultuur te bewerkstelligen waar diversiteit, inclusie en werkplezier het winnen van uitsluiting, angst of een ongezond hoge werkdruk? Doen we de goede dingen om gewenste veranderingen en vernieuwingen te realiseren? Of nog persoonlijker: doe ik de goede dingen als leider?

Doen we de goede dingen? Het is een mooie vraag. Een vraag die richting geeft, omdat het doel al zo mooi in de vraag is verwerkt. Het antwoord op de vraag geeft je misschien een

nieuw perspectief op wat je te doen staat. En om het nog iets ingewikkelder te maken, breiden we de vraag zelfs iets uit: doen we de goede dingen of doen we de dingen goed? Of zelfs: doen we de *juiste* dingen? Grappig genoeg maakt het eigenlijk niet zoveel uit hoe we de vraag exact stellen. Omdat het, wat mij betreft, niet gaat om 'de dingen' die je doet. En zelfs niet over wat goed of juist 'is'.

Het gaat om iets anders, zo leert het verhaal van Richard McCann.

Filmmaker Nic Askew interviewt Richard McCann in *A Glimpse of Reality* als onderdeel van zijn serie *Soul Biographies*, een reeks portretten van bijzondere mensen. Het portret over Richards leven is een van de meest beklemmende verhalen van de serie. Als je hem ziet praten, kun je niet anders dan vermoeden dat Richard altijd met dezelfde wijd opengesperde ogen de wereld om hem heen observeert. Alsof het leven hem te veel mooie ervaringen geeft om ze allemaal tegelijkertijd te kunnen behappen. De werkelijkheid is het pijnlijke tegenovergestelde. Gefilmd in zwart-wit, close-up op het gezicht, begint Richard zijn verhaal: *'We were living a quite dysfunctional life, you know?'*

Het is 1975. Richard is dan vijf jaar. Hij leeft met zijn vader, moeder en drie zusjes in Engeland. Richard kent een verre van onbezorgde jeugd. Instanties houden het gezin in de gaten, mede als gevolg van een vader die vaak dronken en agressief is. Op een koude morgen aan het eind van oktober om halfzes in de ochtend besluiten Richard en z'n zusje het huis te verlaten. Niet zonder reden. Ze willen hun moeder zoeken. Ze is niet meer thuisgekomen nadat ze de avond daarvoor het huis had verlaten voor een avondje uit. Wilma McCann, 28 jaar, moeder van vier kinderen, zou nooit meer

thuiskomen. Ze is op brute wijze vermoord. Na haar zouden nog twaalf andere vrouwen door Peter Sutcliffe, later bekend als de *Yorkshire Ripper*, van het leven beroofd worden.

In de jaren die volgen wordt Richards leven er niet veel beter op. Drugsgebruik, gevangenisbezoeken en een mislukte zelfmoordpoging samen met zijn oudste zus (die op latere leeftijd alsnog zelfmoord zal plegen). Het zijn dagen, weken en jaren vol nare ervaringen die een gemiddeld persoon in zijn of haar hele leven niet hoopt mee te maken.

Zo'n dertig jaar later zit deze Richard McCann tegenover de camera van Nic Askew. In tegenstelling tot wat je zou verwachten, spreekt hier een man die zijn leven ogenschijnlijk op de rit heeft. Richard is vader van een, voor zover we weten, gelukkig gezin. Hij spreekt over zijn ervaringen en levenslessen op grote podia. Terugkijkend op de verschrikkingen die zijn leven voor een groot deel hebben getekend, deelt hij het volgende inzicht: *'There's more to me than the series of events that I went through. There's my understanding of what they meant. (...) That's me, that's who I am. The person I am is the person that's trying to understand those series of events.'* Ik ben meer dan de gebeurtenissen, zegt hij. Wie ik ben wordt bepaald door de *betekenis* die ik geef – of zo goed en kwaad als het kan probeer te geven – aan wat ik meemaak in mijn leven.

De dingen die je meemaakt *versus* hoe je die dingen ervaart en je daar betekenis aan geeft. Het lijkt op het eerste gezicht misschien een te verwaarlozen onderscheid. Toch maken ze voor Richard McCann een wereld van verschil. Voor hem is dit onderscheid het verschil tussen een leven waar hij op leek af te stevenen – drugs, (zelf)moorden, psychische stoornissen – en het leven zoals dat voor hem nu is (famieliman, *motivational speaker*).

Als de essentie van verandering veranderlijk wordt of mag zijn, blijft van echte verandering weinig over. Voor we het weten, gaan we veranderen om te veranderen, omdat we de kern uit het oog zijn verloren.