

# Ple zier ige winst

Verander  
management  
in de praktijk

Ineke Walravens

Voor iedere **leider** die  
wil **uitblinken** met  
zijn **bedrijf** of  
**organisatie**.



The cover features several decorative teal elements: a thin line starting from the top right and curving across the page; a larger circle overlapping the middle of the title; and another circle at the bottom left, partially overlapping the author's name.

# Ple zier ige winst

Verander  
management  
in de praktijk

**Ineke Walravens**

Eerste druk 2023

Deze uitgave is met uiterste zorg tot stand gekomen. Is er iets in deze uitgave toch onvolledig of onjuist, neem dan contact op via [ineke@walravens.nl](mailto:ineke@walravens.nl). Iedere aansprakelijkheid wordt overigens afgewezen.

Wil je iets uit deze uitgave vereenvoudigen, opslaan of openbaar maken, in welke vorm of op welke wijze dan ook, vraag dan eerst om toestemming via [ineke@walravens.nl](mailto:ineke@walravens.nl). Alle rechten zijn namelijk voorbehouden behalve de uitzonderingen uit de Auteurswet van 1912.

© 2023 Walravens Associates BV en Ineke Walravens

ISBN 9789082154139  
NUR 801

Fotografie Ineke Walravens  
Vormgeving Adept vormgeving  
Redactie Lynn van der Vegt

[plezierigewinst.nl](http://plezierigewinst.nl)  
[uitblinken.nl](http://uitblinken.nl)

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Allereerst</b>	12
<b>2</b>	<b>Plezierige winst</b>	20
	2.1 Met elkaar praten	24
	2.2 Strategie bepalen	27
	2.3 Alles aanpakken	33
	2.4 Werk centraal stellen	39
	2.5 Samen blijven leren	44
	2.6 Het proces	48
<b>3</b>	<b>Verandermanagement in de praktijk</b>	56
	3.1 Hein	64
	3.2 Hullie & Zullie	70
	3.3 Het Klaagcafé	76
	3.4 Ome Jos	80
	3.5 Hartstikke logisch	88
	3.6 De garage opruimen	98
	3.7 Thomas	108
	3.8 Actie in de taxi	114
	3.9 Nee, nee, nee	120
	3.10 Plezierige winst	126

<b>4</b>	<b>Wat als het onverhoopt niet lukt?</b>	138
	4.1 Komt het veranderproces maar niet op gang?	140
	4.2 Ben jij de enige die druk is?	142
	4.3 Doen 'ze' niet wat je zegt?	145
	4.4 Wordt het resultaat er alleen maar slechter van?	146
	4.5 Is er geen lol aan?	149
<b>5</b>	<b>Ten slotte</b>	156
	<b>Over Ineke</b>	160
	<b>Literatuur</b>	164

**"Werk wordt veel leuker als je er alles uithaalt, als je bijvoorbeeld per se die ene klant wilt binnenhalen. Daarmee creëer je een positieve flow. Dat herken je meteen in een organisatie, dan wordt er veel meer gelachen."**

*Ineke Walravens*









*Hf*  
*St.*  
*1*





Aller  
eerst

# Al meer dan 25 jaar leid ik mensen en organisaties door veranderende omstandigheden. Alles wat je in dit boek leest, put uit die ervaring. Dit boek is een zienswijze uit de praktijk.

**H**eel eigenwijs bedacht ik al op mijn 32ste dat ik interim-manager wilde worden. Ongekend jong voor de jaren negentig van de vorige eeuw. Je moest in die tijd op zijn minst egaal grijs zijn en eigenlijk niet meer hoeven te werken voor je geld, wilde je als interimmer aan de slag komen. Verandermanagement, daar ging ik mij op toeleggen. Dat is gelukt.

Ik heb inmiddels de luxe dat ik in zeer verschillende branches en managementrollen mag werken. Mijn

werkveld van verandermanagement strekt zich uit van de bouw tot de verzekeringsbranche, van ingenieurs tot juristen, van start-up tot beursgenoteerd bedrijf. Elke keer weer vind ik het moedig als een opdrachtgever mij als eerste vrouwelijke directeur benoemt of wanneer een coachee zijn diepste twijfels met mij deelt. Dat vertrouwen raakt me. Het maakt dat ik er alles aan zal doen om de ambitie die voorligt ook daadwerkelijk te realiseren. En het liefst meer dan dat.



**“We  
moeten  
ook veel  
meer  
plezier  
maken  
met  
elkaar.  
Net als  
vroeger.”**

De spanning die excelleren met zich meebrengt, is een bijzonder fenomeen. Het verwart én het trekt aan. Ik vind het telkens weer prachtig, die uitdaging van een verandering. Het haalt het beste in me naar boven. Tegelijkertijd brengt het onzekerheid met zich mee. Gaat het wel lukken dit keer? Die gedachte houdt me scherp. Het enige wat je aan onzekerheid kunt doen, is gaan ontdekken waar de verandering echt over gaat. Door de eerste stap te zetten, de tweede stap en daarna alle volgende stappen.

Uitblinken is een proces, honderden momenten achter elkaar de juiste dingen zeggen, beslissen en doen. Iedere dag weer. Het een leidt tot het ander. Goed of fout geldt niet in deze strijd om de details. Het gaat om inspelen op wat er gebeurt en om blijven nadenken. Het gaat om voor elkaar krijgen wat er gedaan moet worden. Het is die praktijk die voor mij het werken zo leuk maakt: het oplossen van complexe vraagstukken die muurvast zitten. Met plezier resultaten boeken is namelijk het allerleukste wat er is.

Ere wie ere toekomt: de titel van het boek heb ik niet zelf verzonnen. In een van mijn interim-opdrachten vraag ik aan de OC wat zij vinden dat er moet gebeuren. “Winst maken natuurlijk, dat moet iedereen”, is de eerste reactie. Een ander OC-lid voegt daaraan toe: “We moeten ook veel meer plezier maken met elkaar. Net als vroeger.” Plezierige winst is geboren.

Iedere organisatie kent zijn eigen definitie van winst: patiënten genezen, leerlingen een diploma laten behalen, sociale cohesie garanderen voor burgers of geld verdienen in het bedrijfsleven. Wat winst ook voor je betekent, de definitie van pleziér zal voor iedereen ongeveer gelijk zijn. Het gaat erom dat je met elkaar lol beleeft aan het realiseren van jullie doel. Want wat kan werken dan toch heerlijk zijn!

Bedrijven en organisaties zijn continu in beweging, verandering lijkt de enige constante te worden. Ik weet me ondertussen omringd door vele managers, directeuren, verandermanagers en coaches die nieuwe toekomsten vormgeven. Uitblinkers die de uitdaging van de verandering aan durven gaan.

Dit boek heb ik geschreven voor iedereen die aan de vooravond van een veranderopgave staat en voor iedereen die halverwege het proces is gestrand. Voor iedereen die maximaal snelheid wil maken en voor iedereen die op zoek is naar de moed om door te blijven gaan.

Alles wat ik onderweg heb geleerd, samen met al die fantastische collega's met wie ik heb mogen samenwerken, vat ik voor je samen. Onze wijsheid wordt jouw wijsheid. Ik neem je mee in de vijf fases van mijn aanpak, ik deel mijn succesfactoren met je en ik beschrijf tien van mijn veranderopgaven uit de praktijk.

Ieder bedrijf verdient het om succesvol te zijn, ook jouw organisatie. Ga ervoor! ●









*Hf*  
*St.*





# Plezierige winst

# Groot en klein horen bij elkaar. Successen realiseren begint bij het loslaten van alles wat er niet meer toe doet. Resultaten krijgen vorm door vandaag gewoon te gaan doen.

**V**erandermanagement is een samenspel van kleine en grote interventies. Met de juiste acties, op de meest effectieve manier uitgevoerd, volgt het onderaan-de-streep-resultaat als vanzelf.

Zorg dat je in beweging blijft, stap voor stap, en houd daarbij een vastberaden blik op je uiteindelijke doel. Achteraf blijkt pas wat het verschil maakte, zoek dus niet vooraf naar dé oplossing. Weeg elk voorstel, ook in relatie tot andere interventies die al zijn ingezet. Als je inschat dat iets kan helpen: probeer het uit, op de best

mogelijke manier. Het uiteindelijke succes is namelijk de optelsom van honderden van deze momenten achter elkaar.

Collega's, coachees en opdrachtgevers vragen mij vaak hoe ik het iedere keer weer voor elkaar krijg om het gewenste resultaat te boeken. Om te beginnen doe ik dat niet alleen, ik doe het samen met alle collega's die er ook hun schouders onder zetten. Net als zij verbind ik mensen, activiteiten en doelen met elkaar. Ik maak zakelijk wat zakelijk hoort te zijn. Ik haal angst weg.

Stimuleer. Maak ruimte. Meet het resultaat. Voeg creativiteit toe. En, niet te vergeten, ik breng het lef terug. Ten slotte maak ik het zo leuk als ik het maken kan. Resultaat behalen is geweldig, als je onderweg plezier met elkaar hebt gehad, is dat nog veel en veel mooier.

Mijn focus ligt altijd op twee zaken: het doel en de activiteiten. Waar willen we naartoe? Wat moeten we daarvoor doen? En vooral ook: hóé doen we dat? Dat zijn de vragen waar ik iedere dag mee bezig ben. Ik rust nooit voor we het doel hebben behaald. Gaan we de goede kant op? Doen we er alles aan om daar te komen? Wat is onze volgende stap? En wat is de stap daarna?

Iedere veranderopgave is uniek. Elke nieuwe opdracht vraagt om een frisse kijk op de zaak. De enige standaard die ik heb, is de volgorde van mijn aanpak. Hoog-over denk je zo meteen wellicht, maar lees het dan nog eens aandachtig door. Hoe simpel het ook lijkt, ik zie het op deze elementen nog zo vaak fout gaan.

---

## Mijn aanpak bestaat uit vijf fases:

- Met elkaar praten
  - Strategie bepalen
  - Alles aanpakken
  - Werk centraal stellen
  - Samen blijven leren
-



**Figuur 1** In vijf fases naar meer plezier en meer resultaat.

Dit klinkt misschien eenvoudig, maar dat is het zeker niet. Deze fases gaan samen met de juiste vragen stellen, invulling geven aan de belangrijkste succesfactoren en haarscherpe output realiseren. In het vervolg van dit hoofdstuk neem ik je hierin mee.

Winst is de resultante van het 'wat' en plezier maak je met het 'hoe'. Plezierige winst gaat om de balans. Hard en meetbaar. Zacht en kwetsbaar. Van theorie naar praktijk. Denken en doen. Lange termijn en korte termijn. Het leuk hebben met elkaar en tegelijkertijd zakelijk kunnen blijven. De kern pakken, in alles wát je doet en in alles hóé je dat doet, dat maakt het verschil.

In de volgende paragrafen werk ik de vijf fases van mijn aanpak verder uit. In iedere fase verwijs ik naar voorbeelden uit mijn eigen praktijk: casussen die ik in het derde hoofdstuk uitgebreider beschrijf.

## **2.1 Met elkaar praten**

Een organisatie is van iedereen: iedereen die er werkt, iedereen die is ingehuurd en iedereen die iets toelevert. Met elkaar maak je de dienst of het product. Als één van de schakels onderpresteert of anderszins verzaakt, resulteert het geheel uiteindelijk in een deceptie.

Iedereen denkt na over zijn werk. Iedereen heeft ideeën over hoe het beter kan. Alleen niet iedereen spreekt zich uit als er niets wordt gevraagd.

**Succes is de optelsom  
van honderden  
momenten.**



Wat doe je dan als allereerste? Op pad gaan. Ik praat met alle collega's, op alle niveaus. Of ze nu in de directiekamer aan het vergaderen zijn, in een afgelegen werkplaats slimme dingen aan het uitvinden zijn of zich de tandjes werken in de productie. Ik zoek ze op. Ik neem de tijd, maak mijn rondje en praat met Jan en alleman. Je zult verstedd staan wat je ontdekt.

---

## Stel iedereen simpelweg deze drie vragen:

- Wat moet er veranderen?
  - Waarom moet dat veranderen?
  - Wanneer zijn we succesvol?
- 

Die ene collega die teruggetrokken en geconcentreerd aan het werk is, heeft heus een mening. Als je maar contact met hem maakt. Die andere collega die klokslag vijf uur alles uit zijn handen laat vallen, is echt wel te motiveren tot meer inzet. Als je hem maar betreft. Een volgende collega die op alles en iedereen kritiek heeft, wil zeker wel meebewegen. Als zijn input maar wordt gehoord. Iedereen heeft eigenaardigheden en iedereen heeft iets waardevols in te brengen. Benut dat potentieel.

In de casus *Het Klaagecafé* (§ 3.5) vergroten we het meepraten enorm uit. In deze organisatie is klagen een belangrijk onderdeel van de cultuur, als een vorm van beroepsdeformatie. Daar kun je tegen vechten of je kunt het omarmen. Dat laatste doen wij, gewoon omdat we iets leuks willen doen, met verrassend genoeg een enorme versnelling als resultaat. Een veelzeggende titel, in het volgende hoofdstuk lees je er alles over. Ter inspiratie om met lef te kiezen voor vrolijke interventies. Want dat kan!

# In *Plezierige winst* neemt Ineke je mee in de praktijk van het verandermanagement.

**Ineke Walravens** is interim-manager en executive (team-) coach. Ook is ze een ervaren commissaris. Ze studeerde cum laude af aan de Technische Universiteit Delft. Na een carrière bij Unilever leidt zij al meer dan 25 jaar mensen en organisaties door veranderende omstandigheden. *Plezierige winst* put uit die praktijk. Eerder publiceerde zij onder andere *Vastzitten in vrijheid – bespiegelingen over leiderschap* en *Uitblinken! Hoe hoog kan jouw lat?*

Haar vijf-fasen-aanpak heeft zich bewezen in zowel profit als non-profit, voor producten en diensten, voor een individuele collega en teams alsook voor organisaties met meer dan duizend fte. Alle kennis die Ineke heeft opgedaan, samen met alle collega's met wie ze deze grote veranderopgaven succesvol heeft geïmplementeerd, vat ze voor je samen in dit handzame managementboek. Hun wijsheid wordt jouw wijsheid.

Iedere organisatie kent zijn eigen definitie van winst: patiënten genezen, leerlingen een diploma laten behalen, sociale cohesie garanderen voor burgers of geld verdienen in het bedrijfsleven.

Tien inspirerende casussen uit haar eigen praktijk leveren het overtuigende bewijs dat plezier beleven hand in hand gaat met winst maken.

Voor iedere manager, directeur en verandermanager die aan de vooravond van een veranderopgave staat en voor iedereen die halverwege is gestrand. Dit boek geeft je de herkenning, het houvast en de passie om door te blijven gaan. Het geeft je de zekerheid dat ook jij uitzonderlijke resultaten kunt boeken.



9 789082 154139

[plezierigewinst.nl](http://plezierigewinst.nl)