

# voorwoord

Jazeker, alweer een managementboek over verandering. Waarom? Verschilt dit boek dan van andere boeken over verandering? Ja, want dit boek gaat over het verandervermogen dat elke organisatie heeft. En hoe je dat vermogen de ruimte geeft, zodat de gewenste verandering ontstaat in de richting van jouw ambities en die van je organisatie of team. Als dat gebeurt, wordt verandering ervaren als 'moeiteloos', pakken de resultaten verrassend positief uit en krijgen betrokkenen er energie van. En dit boek bespreekt ook wat jij daarin kunt betekenen.

Dit is dus niet het zoveelste model of vijfstappenplan waarmee jij gegarandeerd je organisatie of team succesvol verandert. Zo'n model of vijfstappenplan bestaat namelijk niet, ook al zijn er managementboeken die beweren dat dat wel zo is. Verandering is niet te managen of af te dwingen, laat staan te controleren. Juist omdat veel bestuurders, managers en ondernemers denken dat dit wel zo is, gaan veel veranderingen zo moeizaam – ogenschijnlijk moeizaam, want verandering verloopt per definitie moeiteloos, omdat ze gewoon ontstaat (hoe dat zit, leg ik later uit).

Veel (verander)managers hebben moeite om de gewenste verandering te laten ontstaan, namelijk degene die doelen en ambities realiseert in het gewenste tempo. Maar tal van fricties zorgen ervoor dat veranderprojecten niet de gewenste resultaten opleveren, onnodig veel (positieve) energie kosten en ten koste gaan van het werkplezier van betrokkenen. Fricties die

wij als managers (ja, ik ben er ook een) meestal onbedoeld en onbewust in de hand werken.

Het is een uitdagende tijd voor ondernemers, bestuurders en managers. Het is aan hen om nieuwe manieren van leidinggeven, organiseren en samenwerken te ontwikkelen. Moeiteloos veranderen gaat daarom niet alleen over het laten ontstaan van de juiste verandering, maar ook over jouw rol als manager. Zoals ik niet geloof in een overkoepelend organisatie-model, geloof ik ook niet in een specifieke managementbenadering. Management is geen 'vak' dat in steen is gebeiteld. In deze tijd is het meer een sociale kunst, waarbij succes net zoveel van de organisatie, de cultuur en de werkwijze afhangt als van jouw persoonlijkheid, visie en inspiratie. Er zijn dan ook geen absolute waarheden, maar eerder dynamieken, principes en patronen waar je naar eigen inzicht mee aan de slag kunt. Management is een ontdekkingsreis en laat je zien hoe je een organisatie of team naar een hoger plan kunt tillen. De inspiratie en het wowgevoel als je samen weer een stap verder bent gekomen: dat is in mijn beleving waar management over gaat. Ik ga je dus niet voorhouden 'hoe het zit'. In de eerste plaats weet ik dat niet. In de tweede plaats is management 'personal business' en zijn er net zoveel stijlen als er managers zijn. Ik wil je inzichten en inspiratie aanreiken om je bewust te maken van de principes waarmee je verandervermogen optimaal benut en om te ontdekken wat voor jouw organisatie het best werkt. Want dat is het enige dat telt: wat werkt het best? Daarbij zijn jouw visie, creativiteit en persoonlijke invulling onontbeerlijk. De vraag is: wat is de beste versie van jezelf die jij wilt laten zien op de werkvloer?

Bedankt dat je dit boek hebt gekozen! Ik hoop dat het je inspireert en dat het je helpt in je ontwikkeling als manager. Als jij je feedback en ervaringen wilt delen, dan vind ik dat heel leuk.

Hartelijke groet,  
Theo Kroese  
theo@moving-as-one.com



**CHANGE IS SIMPLY  
ANOTHER WORD FOR LIFE.**

— ALAN WATTS



## HOOFDSTUK 1

# inleiding

In de meer dan dertig jaar dat ik werk, als ondernemer, adviseur of manager, ben ik altijd betrokken geweest bij veranderingen. Of het nu ging over het realiseren van een fusie tussen twee bedrijven, het ontwikkelen van een webshop of het op poten zetten van een wereldwijde marketingorganisatie, het gevolg was steeds een verandering die invloed had op de resultaten van de betreffende organisatie. Na afloop van elk project stelde ik mezelf altijd de vraag: 'Hoe komt het nu dat dit project tot dit specifieke resultaat heeft geleid?' Ik wilde ontdekken wanneer verandering succesvol is. Wat maakt dat een verandering slaagt of faalt? Is er een model? Ik las talloze boeken over verandermanagement, organisatiekunde en leiderschap. Het leidde tot inspirerende inzichten maar ook tot verwarring. Managementboeken presenteren een model of stappenplan vaak als 'noodzakelijk' voor succesvolle verandering, maar als alle modellen noodzakelijk zijn, welke moet je dan gebruiken?

Modellen en stappenplannen zijn natuurlijk nuttig. Ze scheppen duidelijkheid over het proces van verandering en stappen die gezet zullen worden. Maar ze zijn nooit de 'heilige graal' voor succes. Hetzelfde geldt voor organisatiestructuren, processen of *key performance indicators*: ze zijn alle-

maal ergens goed voor, maar geven nooit de garantie op het gewenste resultaat. Bovendien, zo was mijn ervaring, werd het succes van een project niet of nauwelijks bepaald door de kwaliteit van het plan: soms was een project succesvol, terwijl we achteraf concludeerden dat het plan aan alle kanten rammelde. En het omgekeerde kwam ook voor: een goed doortimmerd plan, volledig volgens de regels van de kunst van de plannenmakerij, maar een belabberd resultaat. Uiteraard volgde ik ook de literatuur over verandermanagement. Daaruit blijkt, al decennialang, dat de kans van slagen van verandermanagement betrekkelijk klein is. Of het nu gaat over een geplande cultuurverandering, een strategische koerswijziging of ICT-aanbestedingen: de meeste veranderprojecten mislukken, halen hun doelstellingen niet of lopen fors uit in tijd en kosten. En alsof dat nog niet voldoende is, zijn er weer onderzoeken die de resultaten van de onderzoeken naar verandermanagement in twijfel trekken.

Het managen van verandering is dus lastiger dan gedacht. Langzaamaan begon zich de vraag aan mij op te dringen: zou het kunnen dat management als zodanig effectieve verandering in de weg zit?

## **DE MANAGER EN DE BEZEMSTEEL**

Een seminar dat ik aan het begin van mijn carrière bezocht, zette mij op dit spoor. Een partner van een gerenommeerd adviesbureau hield een lezing over management. Hij betoogde dat het eigenlijk heel eenvoudig is en vergeleek het met het balanceren van een bezemsteel op het topje van je vinger. Die steel is voortdurend bezig om te vallen. Door hem continu in de gaten te houden en bij te sturen houd je de steel in evenwicht – een vaardigheid die men zich in het algemeen vrij snel eigen kan maken. In eerste instantie werd ik wel enthousiast van dit verhaal. Het maakte inzichtelijk hoe je management op een eenvoudige wijze kon benaderen. Het gaat

over het aansturen en controleren van mensen. En als het zo eenvoudig was, zou ik het ook kunnen... Maar later ervoer ik dat er een belangrijke veronderstelling aan ten grondslag ligt: *Zonder management wordt het chaos.*

Je kunt je afvragen of deze metafoor het managementvak (over)simplificeert. Dat klopt, maar de onderliggende veronderstelling legt de vinger op de zere plek: het conventionele denken over management is gebaseerd op een bepaalde mate van wantrouwen naar medewerkers. Dat wantrouwen leidt tot een overmatige drang naar controle. Dat is beperkend voor organisaties, want het vermindert hun verandervermogen – waarover later meer. Bovendien druist het in tegen onze menselijke natuur; mensen zijn sociale wezens met een sterke behoefte om samen te zijn, samen te werken en samen iets te realiseren, vertrouwend op elkaar. Daar krijgen ze positieve energie van. Echter, 'vertrouwen is goed, maar controle is beter' is een gevleugelde managementuitspraak. En die vat uitstekend samen waar de schoen wringt, want de implicatie ervan is dat mensen niet te vertrouwen zijn. Management op basis van wantrouwen is niet alleen nadelig voor organisaties zelf. Het welzijn van de betrokken medewerkers wordt erdoor geraakt. Volgens TNO hangt de stijging van het aantal burn-outklachten in Nederland in hoge mate samen met een afnemende autonomie van werknemers. Nu hebben burn-outs vaak meerdere oorzaken, maar toch... weinig autonomie getuigt in het algemeen niet van een groot vertrouwen in medewerkers.

Tal van experimenten en initiatieven, bijvoorbeeld met zelfsturende teams, bewijzen het ongelijk van de basisgedachte dat het misgaat wanneer er geen controlerend management is. Ze bewijzen keer op keer dat mensen te vertrouwen zijn en dat teams met een hoge mate van autonomie prima in staat zijn om hun werk goed uit te voeren.

## CONTROLE IS EEN ILLUSIE

Er kleeft dus een aantal nadelen aan deze visie op management. Ik noem het de 'traditionele visie' omdat ze, sinds het ontstaan van de wetenschap over management, uitgaat van het aansturen en controleren van mensen. Uiteindelijk begon ik me af te vragen of het middel niet erger is dan de kwaal. Ofwel: zou het kunnen dat (verander)management zelf zou moeten transformeren? Zijn organisaties nog wel gebaat bij de basisveronderstelling dat hun inrichting en aansturing gebaseerd moeten zijn op systemen en mechanismen die bepaald gedrag proberen af te dwingen en aan te sturen? Zijn er manieren om organisaties aan te sturen op een manier die beter aansluit bij onze natuur als sociale en samenwerkende wezens?

Daarvoor moeten we nog een belangrijke veronderstelling onder ogen zien: 'managen' is een activiteit die geacht wordt controle te geven op de resultaten van een organisatie. Voor een deel is dat waar. Met behulp van de juiste processen, systemen en werkmethoden kun je best veel controleren, zoals de kwaliteit van een eindproduct, of het tijdstip waarop een product bij een klant geleverd wordt. Maar zodra mensen en hun onderlinge relaties in het spel komen, wordt controle minder vanzelfsprekend. Dan komen er (psychische, emotionele) factoren bij zoals vertrouwen, motivatie, inspiratie en betrokkenheid. En dan wordt het lastiger voor de leidinggevende om de uitkomst van het werk van een team in de hand te hebben. Je zou het kunnen vergelijken met teamsport: het team traint op allerlei spelsituaties. De trainer zorgt ervoor dat ieder teamlid op die plek staat opgesteld waar zij het best tot haar recht komt. Maar zodra de wedstrijd begint, is de controle op het resultaat betrekkelijk, want er is een tegenstander. En die probeert ervoor te zorgen dat er van alles gebeurt waarop het team geen grip kan krijgen. Geen enkele wedstrijd is hetzelfde. Er zijn uiteraard patronen waarop geanticipeerd kan worden, maar het aan-



tal mogelijke spelcombinaties is oneindig en daarom moet een succesvol team in staat zijn om creatief om te gaan met de omstandigheden om de wedstrijd te kunnen winnen. Daarom is het zaak voor het team om met elkaar verbonden te blijven, om zo een situatie te creëren waarin gescoord kan worden. De controle op de wedstrijd blijft bestaan zolang het team in staat blijft om zijn 'wil' op te leggen aan de tegenstander. Maar die zal proberen om een creatief antwoord te vinden. En als dat lukt, blijkt die controle behoorlijk broos.

Hetzelfde geldt voor het managen van verandering: dat is voor organisaties een behoorlijke opgave, met veel variabelen, bekend en onbekend, en veel betrokken mensen die het verandervraagstuk allemaal vanuit een eigen perspectief benaderen. En het is in de afgelopen decennia eigenlijk alleen maar lastiger geworden voor een ondernemer of manager om 'controle' te krijgen – de veranderingen in onze wereld volgen elkaar immers in hoog tempo op en hun impact op organisaties is groot. In de loop der jaren kwam ik in mijn werk een grote verscheidenheid aan bestuurders en managers tegen, van leiders die hun mensen volledig autonoom lieten werken tot de micro-managende controlfreaks. Dit zorgde voor een groot aantal ervaringen en observaties over sociale dynamiek in organisaties en leidde tot de ontwikkeling van mijn visie op de inrichting van organisaties. Maar daar bleef het niet bij: ook mijn werkzame leven werd een aaneenrijging van praktische lessen in management en leiderschap. *Good, bad and ugly!* Die ervaringen gaven nog sterker richting aan mijn overtuiging dat de traditionele managementvisie organisaties tekortdoet – zowel de managers als de medewerkers. Het zorgt ervoor dat de meeste veranderingen veel moeizamer tot stand komen dan nodig is. Simpelweg omdat er, door de manier van aansturen en samenwerken, te veel fricties ontstaan en het natuurlijke verandervermogen, dat iedere organisatie heeft, niet de ruimte krijgt die het nodig heeft.

## EEN ORGANISATIE ONTSTAAT

Een bijzondere ontmoeting leerde mij dat je een succesvolle organisatie ook kunt laten ontstaan, zonder tussenkomst van management. Art of Living is een van de grootste non-profit- en humanitaire organisaties ter wereld. In de meer dan veertig jaar van haar bestaan zijn er wereldwijd duizenden centra ontstaan en zijn meer dan 450 miljoen mensen geholpen in 180 landen. De missie van deze organisatie is om de wereldvrede te bevorderen, onder meer door mensen te leren hoe zij stress kunnen verminderen en innerlijke rust en welzijn kunnen ervaren. Daartoe worden programma's aangeboden over ademhalingstechnieken, meditatie en yoga. Ook is de organisatie met talloze vrijwilligers betrokken bij humanitaire projecten over de hele wereld.

Een aantal jaren geleden was ik op het Europese hoofdkwartier van Art of Living in Duitsland. Voor een project mocht ik een interview houden met de oprichter, Sri Sri Ravi Shankar. Na het interview mocht ik een dag meelopen in de organisatie. Wat direct opviel, was dat alles goed georganiseerd was en in harmonie verliep. Toen ik – als bedrijfseconoom met interesse in organisatie en management – aan mijn gastheer vroeg hoe er 'gemanaged' werd, was zijn antwoord: 'Er wordt hier helemaal niets gemanaged, het ontstaat allemaal.' Navraag leerde dat er geen functieomschrijvingen waren: iedereen vond zijn rol in de organisatie vanuit een gedeelde visie en missie en persoonlijke motivatie. 'Hoe kan ik helpen?' bleek de eenvoudige vraag waarmee iedereen zijn plek vond. Deze organisatie ontwikkelde, groeide en veranderde moeiteloos. Het inzicht sloeg in als een bom en ging tegen alles in wat ik als bedrijfseconoom over management had geleerd: mensen kunnen prima zonder de controlemechanismen van traditioneel management werken, ook in heel grote organisaties. Wat ervoor nodig is, is een sterke visie en missie die mensen

verbindt en een cultuur waarin mensen gezien worden om wie zij zijn, elkaar vertrouwen en hun eigen weg kunnen vinden, al naar gelang hun talenten en ambities.

Door deze ervaring realiseerde ik me dat de gewenste verandering moeiteloos kan ontstaan, in harmonie met onze menselijke natuur. Het is geen moeizaam proces dat 'gemanaged' moet worden. Integendeel. Verandering is er altijd. De kunst is om de verandering te laten ontstaan in de richting van de visie en ambities van de organisatie, mits die gedeeld zijn door alle betrokken mensen. Dat gebeurt wanneer het verandervermogen dat elke organisatie heeft optimaal de ruimte krijgt. En dat gaat over mensen en hun onderlinge relaties. Dat 'managen' is, zoals ik eerder schreef, eerder een sociale kunst dan een ambacht. Maar zoals ook in de kunsten zijn er principes en kenmerken die een handje kunnen helpen. En daar gaat dit boek over. Het is opgebouwd uit drie delen.

## **DEEL I - PANTA RHEI**

Rondom verandering in organisaties is veel spraakverwarring. Dat komt omdat verandering vaak als doel op zich wordt gezien. Terwijl verandering zelf nooit het gewenste resultaat is van een organisatie of een strategisch project. De kunst is niet om de verandering er te laten zijn of te laten ontstaan – ze is er namelijk altijd al. De kunst is om de verandering te laten ontstaan die past bij het bestaansrecht en de ambities van jouw organisatie. Daarvoor is het nodig om de aard van de verandering goed te begrijpen. Daartoe komt het fenomeen 'controle' aan bod: de neiging van managers en bestuurders om activiteiten en resultaten zo veel mogelijk te beheersen. Die neiging druist in tegen onze menselijke natuur en werkt uiteindelijk meer fricties in de hand dan ons lief is.

Nu inzichtelijk is dat verandering nooit het doel is en controle een illusie,

kunnen we het hebben over de kern van iedere verandering: het verandervermogen van organisaties optimaal de ruimte geven. Verandervermogen is waarschijnlijk de belangrijkste eigenschap die organisaties bezitten. We moeten dit vermogen begrijpen om het de ruimte te kunnen geven voor onze ambities en doelstellingen.

We sluiten dit deel af met een nadere toelichting op het begrip 'moeiteloos veranderen'. Zoals ik eerder schreef, is het eigenlijk een pleonasme omdat verandering per definitie moeiteloos plaatsvindt. Maar moeiteloos veranderen in de context van dit boek gaat over het laten ontstaan van die verandering die jouw organisatie helpt om haar ambities waar te maken.

## **DEEL II - OP ZOEK NAAR DE SWEETSPOT**

In deel II bestuderen we eerst de factoren die het verandervermogen van organisaties optimaal de ruimte helpen geven. Omdat een organisatie altijd gaat over mensen en hun onderlinge relaties, beginnen we met de fundering van elke relatie: vertrouwen. Zonder vertrouwen geen verandervermogen. Maar bouwen aan vertrouwen kost tijd en staat vaak op gespannen voet met een hardnekkige neiging van managers: de drang om snel te veranderen, voor het te laat is en om de boot niet te missen... Zoals het spreekwoord zegt: haastige spoed is zelden goed en dat geldt eens te meer voor menselijke relaties.

Vervolgens bespreken we de bouwstenen die nodig zijn om een organisatie moeiteloos in beweging te brengen. Dat begint met een sterke visie en missie: een duidelijke en aantrekkelijke formulering van het bestaansrecht en de ambitie van de organisatie. Een visie en missie zijn nodig om mensen in een organisatie bij elkaar te brengen. Een samenwerking komt pas goed van de grond wanneer mensen samen geloven in hun potentieel: datgene

wat zij met elkaar kunnen bereiken. Het is een onderschat fenomeen dat wij hier uitgebreid zullen bespreken.

Daarna hebben we het over de factoren die ervoor zorgen dat mensen goed kunnen samenwerken. Dat begint met medewerkers die goed tot hun recht komen op de plek waar ze zitten. Vervolgens gaat het erom dat je de 'systemische' basisvoorwaarden invult die zorgen dat teams en organisaties in balans kunnen functioneren.

Om de sweetspot voor verandering te kunnen vinden moeten we begrijpen wat verandering tegenhoudt. Dat begint bij het individu. Wat wekt de meeste weerstand tegen verandering op bij mensen? Hoe maak je de kans zo groot mogelijk dat mensen gemotiveerd bijdragen aan verandering?

Weerstand is er natuurlijk ook op groepsniveau: wat zijn de belangrijkste oorzaken van fricties die organisatieverandering belemmeren? Iedereen is het er altijd over eens dat verandering alleen succesvol kan zijn wanneer er voldoende draagvlak, focus en capaciteit zijn. Het zal je verbazen dat juist deze factoren aan de basis staan van veel fricties die veranderingen in teams belemmeren of vertragen.

We sluiten dit deel af met de organisatiecultuur, want die krijgt vaak de 'schuld' van gebrek aan verandering. We zullen zien dat dit eerder te wijten is aan onmacht die het gevolg is van te weinig begrip van de cultuur. Want de cultuur is juist een krachtbron voor het verandervermogen van organisaties. En als je vindt dat daarin iets moet veranderen om andere verandering mogelijk te maken, dan wordt dat je eerste veranderproject. Succes gegarandeerd!

## **DEEL III - MOEITeloos MANAGEN**

Moeiteloze verandering kan alleen ontstaan door passend leiderschap. Deel III gaat dan ook over jouw rol als manager.

Management is een hoogstpersoonlijke aangelegenheid. Die gaat over jouw sociale vaardigheden, maar ook over jouw visie, besluitvaardigheid en creativiteit. Hoe kun jij ervoor zorgen dat de voedingsbodem voor succes gelegd wordt? Dat het verandervermogen de ruimte krijgt? Juist omdat management zo persoonlijk is, wordt dit geen verhandeling over bepaalde managementstijlen. Laat staan dat ik een voorkeur heb voor een stijl die in alle omstandigheden het best passend is. Die is er namelijk niet. Jij geeft jouw stijl vorm op de manier die jou het best lijkt. Daarmee ga jij ontdekken wat werkt en wat niet werkt, ongeacht de uitkomst van het assessment dat jij misschien ooit ondergaan hebt. Daar zijn ongetwijfeld nuttige inzichten en handvatten uit gekomen, maar jij bent geen voorgeprogrammeerd systeem. Jij bent een mens met talenten, vaardigheden en eigenschappen. En een assessment is een momentopname, die vaak weinig zegt over jouw diepere motivatie en vooral: jouw vastberadenheid om zelf te groeien. Want net zoals jouw organisatie beschik jij over verandervermogen. De hamvraag is alleen: wie wil jij zijn als manager?

Daarvoor beginnen we in dit deel met twee radicaal verschillende drijfveren voor menselijk gedrag: angst en liefde. Daar waar angst een beperkende emotie is die vooral pijn probeert te vermijden, is liefde een creatieve (scheppende) en verruimende emotie die het plezier en de groei wil ervaren. We hebben het hier niet over de romantische liefde, maar over de liefde die de meesten van ons delen om iets moois en goeds te realiseren. Het is belangrijk om van het totale scala aan emoties juist deze twee te behandelen: het zijn de oeremoties waar alle andere emoties uit voortkomen en/of mee samenhangen. En helaas zien we dat angst maar al te vaak de primaire drijfveer is voor managers. Dat komt het verandervermogen niet ten goede.

Waar het dus op neerkomt, is dat wij managers de katalysator zijn van de gewenste verandering – de powerbank van verandering zou je kunnen

zeggen. Jouw bewustzijn en ambitie zijn essentieel om die rol in te vullen. Waar wil jij je door laten leiden? En wat wil jij betekenen voor de organisatie die jij aan het helpen bent? De keuze is aan jou en dit boek helpt je graag op weg!



DEEL I

# panta rhei



**H**eb je wel eens stilgestaan bij het volgende? Wanneer je een ei breekt, komt er een einde aan het leven dat erin zit. Maar wanneer een ei van binnenuit gebroken wordt, dan begint het leven. En dat leven ontwikkelt zich moeiteloos. Wonderlijk, niet? Datgene wat uit het ei kruipt, groeit, beweegt, eet, werkt samen met soortgenoten en vaak met andere soorten. Er wordt niet over nagedacht, het hoeft niet gepland te worden, laat staan dat erover vergaderd wordt. Zolang de voorwaarden er zijn, zal het leven zich ontwikkelen en voortzetten. En het leven past zich aan veranderende omstandigheden in klimaat en natuur aan. Evolutie. Het vermogen van het leven om zich aan te passen is het verandervermogen dat in de natuur aanwezig is. Toegegeven, niet alle levensvormen hebben het verandervermogen dat nodig is om blijvend te overleven – een aantal soorten heeft in de afgelopen millennia om die reden het loodje gelegd. En dat geldt ook voor sommige organisaties.

Analoog aan het ei dat van buitenaf gebroken wordt, worden veranderingen in organisaties te vaak 'van buitenaf' opgelegd. Dat loopt niet zo slecht af als met het leven in dat ei, maar het leidt vaak tot fricties die de verandering hinderen of ronduit dwarsbomen. Meestal onbedoeld, maar daarmee niet minder zonde van de tijd en energie. Bovendien worden de betrokken medewerkers er niet gelukkig van.

De belangrijkste reden dat dit vaak gebeurt, is omdat er een wijdverbreid misverstand is over de aard van verandering. Verandering is er altijd, of je nu wilt of niet. Zelfs wanneer een organisatie niets doet om te ontwikkelen, te groeien en relevant te blijven, zal zij automatisch op achterstand komen door altijd aanwezige veranderingen: medewerkers vinden het minder leuk om er te werken omdat de dynamiek afneemt of concurrenten creëren een voorsprong waarop de organisatie geen antwoord heeft.

Verandering leidt altijd tot een bepaald resultaat. Daarom kan verandering

# moeiteloos veranderen

ORGANISATIEVERANDERING KUN JE NIET AFDWINGEN.  
DE BESTE VERANDERING ONTSTAAT OP NATUURLIJKE  
WIJZE WANNEER MENSEN SAMEN IN BEWEGING KOMEN,  
GEDREVEN DOOR EEN GEDEELDE AMBITIE.

Traditioneel verandermanagement is traag, moeizaam en nauwelijks succesvol. Dat komt omdat het uitgaat van aansturing en controle, ingefluisterd door wantrouwen en angst. Het druist in tegen de menselijke natuur en leidt eerder tot fricties die verandering en groei belemmeren. Medewerkers en managers worden er ongelukkig van.

*Moeiteloos veranderen* laat zien hoe je de gewenste verandering in alle vrijheid kunt laten ontstaan. Dat is effectiever, sneller en leuker dan verandering die 'gemanaged' wordt. Dit boek bespreekt de kenmerken van organisaties die daarin slagen en inspireert om jouw mogelijkheden als manager te ontdekken. Laat je uitdagen om jezelf de belangrijkste en misschien wel leukste vraag te stellen: wie wil ik zijn en hoe kan ik helpen? De keuze is aan jou!



THEO KROESE IS  
ORGANISATIEADVISEUR,  
INTERIMMANAGER  
EN SPREKER. HIJ IS  
OPRICHTER VAN MOVING  
AS ONE, EEN BUREAU  
DAT ORGANISATIES  
HELPT OM SUCCESVOL  
EN DUURZAAM TE  
VERANDEREN.

