

Kilian Bennebroek Gravenhorst



**VERANDER
VERSNELLERS**



**HET
AFKIJK
BOEK**

Ontwerp omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Redactie: Suzanne Loohuis

Illustraties: Aad Goudappel

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 94 6276 328 9

NUR 801

© 2019 Management Impact, Deventer

www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

Voorwoord van Jaap Boonstra 9

1 Inspiratie uit verhalen van bestuurders 13

- 1.1 Aanleiding 13
- 1.2 Bedoeling 16
- 1.3 Selectie van verhalen 18
- 1.4 Verbinding met *De Veranderversneller* 21
- 1.5 Leeswijzer 22
- 1.6 Afkijkwijzer 26

2 Veranderverhalen, gezien door een groothoeklens 31

- 2.1 Over veranderverhalen 32
- 2.2 Samenhang in het veranderverhaal 33
 - Verbeteren van onderwijs vraagt om verdragen van complexiteit* 36
Ron Bormans, Hogeschool Rotterdam
- 2.3 Zo buiten, zo binnen 39
 - Jeugd- en opvoedhulp ontwikkelen met de bedoeling als houvast* 41
Mariënne Verhoef, Spirit
- 2.4 Crisisredenering, maar met een langetermijnperspectief 45
 - Een ontspoorde woningcorporatie weer op de rails zetten* 47
René Grotendorst, Woningstichting Rochdale
- 2.5 Organisatieopgave en persoonlijke opgave raken elkaar 50
 - Veiligheid vraagt weerbare leiders* 52
Liesbeth Huyzer, Politie Noord-Holland
- 2.6 Helder wensbeeld geeft richting aan eigen gedrag 55
 - Systeemverandering om buiten effect te hebben* 57
Jan Herman de Baas en Ron van der Helm, provincie Zuid-Holland

2.7	Afstand en nabijheid combineren	61	
	<i>Fuseren en de kracht van beide ziekenhuizen behouden</i>	63	
	<i>Bart Berden, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis</i>		
2.8	Koersvastheid en uithoudingsvermogen	66	
	<i>Samen goede thuiszorg bieden</i>	68	
	<i>Miranda Schouten en Jolanda Muis, Vierstroom Zorg Thuis</i>		
2.9	Grote ambitie stapsgewijs realiseren	72	
	<i>Samen hybride onderwijs centraal stellen</i>	74	
	<i>Marloes de Vries, Da Vinci College</i>		
2.10	Doorleefd eigen verhaal aansluiten op de idealen van anderen	78	
	<i>Een duurzame strategie bepalen</i>	79	
	<i>Nanno Kleiterp, FMO</i>		
2.11	Eigen leren en reflectie als professionele norm boven daadkracht	84	
	<i>Vertrouwen herstellen na verwaarlozing</i>	85	
	<i>Jan van Ginkel, gemeente Schiedam</i>		
3	Veranderkundige lessen, gezien door een zoomlens		93
3.1	Ken je omgeving	96	
3.2	Verbeeld de toekomst	100	
3.3	Werk een duidelijke veranderagenda uit	104	
3.4	Kies een passende aanpak	108	
3.5	Weet wie er werken	112	
4	Leiderschapslessen, maak en leef je verhaal		117
4.1	Een veranderverhaal goed op orde krijgen	120	
	<i>Samenwerken</i>	121	
	<i>Reflecteren</i>	130	
	<i>Schrijven</i>	136	

4.2	Een veranderverhaal levend houden	144
	<i>Presentie</i>	145
	<i>Omkijken en dichtbij kijken</i>	148
	<i>Zelfkennis</i>	150
	<i>Perspectieven verbinden</i>	152
4.3	De waarde van een veranderverhaal	154
	<i>Je kunt niet zonder</i>	154
	<i>Nadere toelichting</i>	155
	<i>Baken, ijkpunt</i>	155
	<i>Communicatiemiddel</i>	158
	<i>Verbindende kracht</i>	158
	<i>Inspiratiebron</i>	159
	<i>Trots en nieuwe energie</i>	159
	<i>De waarde van deze bestuurders</i>	160

5 Tevreden terugblik op dit avontuur 163

5.1	Bedoeling geslaagd	164
5.2	Meer dan dat	166
5.3	Tot slot	171
5.4	Dankwoord	173

Bijlage: De vijf verander vragen en het Veranderversnellermodel 175

Literatuur 179

Geïnterviewde bestuurders*

RON BORMANS

Voorzitter college van bestuur, Hogeschool Rotterdam

MARIËNNE VERHOEF

Bestuurder, Spirit Jeugd- en Opvoedhulp

RENÉ GROTENDORST

Voormalig voorzitter raad van bestuur, Woningstichting Rochdale

LIESBETH HUYZER

Politichef, Eenheid Noord-Holland

JAN HERMAN DE BAAS EN RON VAN DER HELM

Directie, provincie Zuid-Holland

BART BERDEN

Voorzitter raad van bestuur, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

MIRANDA SCHOUTEN EN JOLANDA MUIS

Directie, Vierstroom Zorg Thuis

MARLOES DE VRIES

Bestuurder, Da Vinci College

NANNO KLEITERP

Voormalig voorzitter raad van bestuur, Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)

JAN VAN GINKEL

Secretaris en algemeen directeur, gemeente Zaanstad

* Hier staan hun functies tijdens het interview weergegeven. Sommige bestuurders zijn inmiddels van functie gewisseld (dit staat vermeld in de betreffende kaders in hoofdstuk 2). De geïnterviewden worden hier genoemd in volgorde waarin zij aan het woord komen.



2

Veranderverhalen, gezien door een groothoeklens

Dit hoofdstuk gaat over de veranderverhalen als geheel. Tabel 2 (§ 1.5) geeft aan wat elk afzonderlijk verhaal zichtbaar maakt en wat er inspirerend aan is. Na de toelichting hierop in dit hoofdstuk volgt telkens de weergave van het interview met de betreffende bestuurder. Deze weergave illustreert de inspiratie in een specifieke situatie. Het gaat steeds om mijn perspectief op wat interessant is om af te kijken van een samenhangend verhaal als geheel. Natuurlijk is elk van de voorbeelden rijker dan ik door deze groothoeklens laat zien. Mijn duiding is bedoeld als mogelijke invalshoek op de veranderverhalen. Daarmee richt ik de aandacht op iets wat naar mijn idee extra mag worden belicht terwijl je naar het totaal kijkt. Kijk vooral ook met je eigen blik, want er zijn meer manieren om af te kijken en inspiratie op te doen dan door de aangereikte bril.



Dit hoofdstuk bevat veel en mooi materiaal. Daarom stel ik voor om te beginnen met een of twee veranderverhalen. Je kunt ook nog even terug naar de leeswijzer in § 1.5, die beschrijft hoe je een keuze kunt maken uit het rijke aanbod van tien stuks.

2.1 Over veranderverhalen

Een veranderverhaal is het eindproduct van veel redeneerwerk. De vijf veranderkundige vragen zijn daarin leidend. Het zijn de vragen die iedereen altijd stelt in elke verandering (zie de bijlage voor een toelichting op de vragen).

- Waarom veranderen?
- Waartoe veranderen?
- Wat veranderen?
- Hoe veranderen?
- Wie veranderen?

De antwoorden zijn in elke verandering anders. Een goed veranderverhaal geeft precies en samenhangend antwoord op elk van die vragen. Kort gezegd gaat het over de weg naar een nog onbekende toekomst. Tegelijk is er al wel een beeld van die toekomst, net als van de reden om de huidige werkelijkheid te moeten of willen verlaten, dan wel om die te verrijken.

Veranderverhalen helpen om in beweging te komen, richting te geven en koers te houden. Dat is belangrijk om los te komen van de huidige werkelijkheid in een organisatie, die vrijwel altijd een sterkere aantrekkingskracht heeft. De werkelijkheid is bekend, vertrouwd en veilig. We weten wat werkt (en wat niet) en hoe dat gaat. Een verhaal over de toekomst is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om los te komen van het heden. Onderweg is het bruikbaar om de reis te ondersteunen. Eigen leiderschap is nodig om een goed verhaal te maken. Je leidt anderen met een verhaal, zodat je de weg en elkaar niet kwijtraakt. Gebeurt dat wel, dan is reparatiewerk nodig. Dat is vele malen kostbaarder dan investeren in het maken van een doordacht verhaal. Reparatiewerk betekent energieverlies, terwijl het in verandering juist belangrijk is om zuinig te zijn met energie. Een goed verhaal gaat langere tijd mee. Het zorgt ervoor dat mensen kunnen volgen waar de verandering over gaat en naartoe gaat, dat ze kunnen meedenken en meedoen. Een veranderverhaal geeft betekenis aan wat je met elkaar doet op weg naar die wenselijke toekomst. In interactie kunnen betrokkenen beelden ontwikkelen van wat er nog niet is en daaraan met elkaar invulling geven.

Het uiteindelijke doel is om de verandering tot een succes te maken en resultaat te behalen. Een goed veranderverhaal is essentieel om dat te bereiken.

Maatschappelijke organisaties doen betekenisvol werk. Voor de Nederlandse samenleving is dat werk van betekenis door de rol die deze organisaties vervullen; voor de mensen die er werken doordat zij betekenis ontleen aan hun werk. Veel van ons besteden meer tijd op het werk dan dat we vrije tijd hebben. Vraag iemand wat voor werk hij of zij doet en je krijgt een antwoord dat begint met 'Ik *ben* ...' We omschrijven ons werk in identiteitstermen.

Dit brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Als veranderaars hebben we ervoor te zorgen dat veranderingen realiseerbaar en betekenisvol zijn. Leiders die veranderingen agenderen, hebben een serieuze taak. Het is geen rommelwerk dat je even kunt afraffelen of waarmee je maar ziet waar je uitkomt. Dat geldt evengoed voor de adviseurs die erover meedenken. Veranderen gaat naast verantwoordelijkheid ook over schoonheid, als het tenminste lukt om er wat moois van te maken. Lukt dat niet, dan zie ik dat als flinke lelijkheid. Verspilde tijd, energie en middelen zijn al erg genoeg. Het echt kostbare zit er vooral in dat je zulke stevige inspanningen eigenlijk maar één keer kunt vragen. Gaat het een paar keer fout, dan levert dat cynisme op. Het is veel ingewikkelder om dat weer goed te krijgen dan je in te spannen voor een goed verhaal.

Het woord 'verhaal' roept misschien de associatie op met een verhaaltje. Verhalen en verhaaltjes zijn ook het domein van schrijvers die met fictie bezig zijn. In romans mag alles en kun je erop los fantaseren. Maar hoewel er wel iets van fantasie nodig is om een nog onbekende toekomst voor te stellen, noem ik het werk dat nodig is om een veranderverhaal voor een organisatie te maken toch liever redeneren. In veranderverhalen gaat het over het echte werk van echte mensen. Belangrijk is dat je echt goed doordent wat het vraagt als je daaraan gaat sleutelen. Al redenerend kom je tot een goed bouwwerk en een verhaal waarop mensen kunnen instappen. Daarvoor geef ik je graag materiaal mee. De tien verhalen in dit boek zijn geselecteerd omdat zij waardevolle ingrediënten bevatten die je kunt gebruiken voor je eigen veranderverhaal. Stuk voor stuk zijn het gedachtegangen die hout snijden. De rest van dit hoofdstuk gaat daarover.

2.2 Samenhang in het veranderverhaal

Een veranderverhaal ontstaat door te redeneren met de vijf verandervragen. Dat doe je vraag voor vraag. Je vindt antwoorden op elk van de afzonderlijke vragen en je doet ontdekkingen. Zeker in de eerste versie van een veranderverhaal ontdek je vaak dat de samenhang nog ontbreekt of dat er

tegenstrijdigheden in zitten. Een bekende ‘redeneerfout’ is bijvoorbeeld vertrekken vanuit de notie dat het met minder middelen of efficiënter moet. Dat is niet leuk en zeker geen aantrekkelijk toekomstbeeld. Liever kiezen we dan zalvend voor een uitkomst waarin kwaliteitsverbetering centraal staat. Medewerkers krijgen uitdagender werk, klanten betere of snellere dienstverlening en soms zelfs allemaal en meer. Een andere bekende is dat het gaat om samenwerking in de uitvoering, bijvoorbeeld tussen afdelingen in het primair proces. Om die te bewerkstelligen, komen experts van buiten of van een ondersteunende afdeling vertellen hoe het moet — ‘Wij weten hoe u beter kunt samenwerken’.

Het eerste criterium voor een goed veranderverhaal is dat het een helder antwoord geeft op elk van de vijf verandervragen. Het tweede criterium is samenhang in de antwoorden. Daarbij gaat het zowel om de samenhang tussen inhoud, aanpak en rol van betrokkenen als om de samenhang tussen aanleiding, bedoeling en de onderwerpen die je vervolgens agendeert. Een samenhangend verhaal heeft een krachtige werking. Je laat ermee zien dat de verandering echt is doordacht. Dat is nodig, want verandering gaat per definitie over iets in de toekomst. Die toekomst heeft het altijd ‘moeilijker’ dan het heden. Van het heden weten we hoe het zit. Wat er in de toekomst nodig of mogelijk is, moeten we nog maar zien. Een veranderverhaal maakt duidelijk dat het idee voor de toekomst echt hout snijdt. Het helpt mensen te snappen waar het om gaat en om in te stappen. Gebrekkige samenhang of tegenstrijdigheden sluipen er makkelijk in, waardoor anderen het toekomstbeeld als onrealistisch, ondoordacht of ongeloofwaardig ter zijde schuiven.

Het inspirerende aan het verhaal van Ron Bormans (zie kader hierna) is de samenhang ervan. Allereerst vormen de antwoorden op de vijf vragen samen een logisch geheel. Aanleiding en doel sluiten op elkaar aan. Dat klinkt logisch, maar is in de praktijk lang niet altijd het geval. Zeker in een noodzaak-verlangenredenering is die aansluiting ingewikkeld. Meestal zie je dan dat de noodzakelijke aanleiding wordt ‘opgeleukt’ met een gewenste bedoeling. We moeten echt aan de bak, maar hoera voor de rooskleurige toekomst! Dat is dan een drol met een strik erom, zoals een directeur dat ooit plastisch verwoordde toen we het over de redeneerfout in zijn verhaal hadden. Bormans heeft een overtuigende oplossing gevonden om in te zet-

ten op onderwijskwaliteit. Hij werkt daarmee aan een aantrekkelijke en betekenisvolle ambitie voor professionals, terwijl het vertrekpunt is dat het echt beter moet. Samenhang zit bij hem ook in de uitwerking: binnen de hogeschool zorgen de opleidingen en docenten voor de onderwijskwaliteit. Daarop ligt de focus in de agenda, de aanpak en de rol van docenten.

Daarnaast is het verhaal krachtig doordat Bormans complexiteit omarmt in plaats van negeert of wegredeneert. Hogeschool Rotterdam is een grote onderwijsorganisatie die een transformatie doormaakt naar wat Bormans ‘radicale decentralisatie’ noemt. Hij heeft oog voor de ingewikkeldheden die dat met zich meebrengt. Uniformiteit is zowel buiten als binnen een organisatie makkelijker uit te leggen, maar Bormans kiest toch voor variatie. Ook is hij zich bewust van het meerjarige leerproces dat dit vraagt en van zijn eigen rol daarin. Er is richting nodig, maar niet te veel sturing. De boodschap die Bormans uitdraagt, is dat het verbeteren van onderwijs geen eenvoudige opgave is, maar dat het wel gaat gebeuren en dat hij erin gelooft. Zo’n idee moet je zelf goed doorgronden en je moet er lange tijd bij blijven. Hoe beter je zelf ziet wat ingewikkeld is, hoe makkelijker je daarover in gesprek kunt met anderen. De complexiteit en voortgang bespreken zijn mooie invullingen van het richting geven. De invulling en uitvoering gebeuren op opleidingsniveau. Daar is het zoeken naar een samenhangend (deel)verhaal opnieuw een opgave. ‘Deel’ staat hier tussen haakjes. Enerzijds haakt het namelijk aan op het grotere verhaal voor de hogeschool. Anderzijds gaat het om een eigenstandig verhaal dat de betreffende opleiding zelf uitwerkt voor de eigen invulling van het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Bij het lezen van het verhaal van Bormans kun je met de volgende vragen inspiratie vinden voor je eigen organisatie:

- Hoe staat het met de samenhang in mijn veranderverhaal?
- Waar zit de eventuele inconsistentie of tegenstrijdigheid?
- Wat zou een manier zijn om de samenhang in mijn verhaal te versterken?



Door het hele boek vind je steeds zulke set vragen. Zie ook de afkijkwijzer in § 1.6 voor verdere toelichting.



Verbeteren van onderwijs vraagt om verdragen van complexiteit



RON BORMANS

VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR, HOGESCHOOL ROTTERDAM

Over welke verandering hebben we het in dit gesprek?

‘De veranderopgave van de Hogeschool Rotterdam heeft FOCUS als naam gekregen. Hiermee richten we sinds twee jaar de aandacht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Dit gemeenschappelijke strategische thema van de hogeschool raakt direct aan haar kerntaak. Kijk je een laag dieper en naar de invulling die we in Rotterdam kiezen, dan gaat het over het vergroten van de verantwoordelijkheid van de opleidingen en onderwijsteams. In deze hogeschool vraagt dat een transformatie: centrale leiding, hiërarchie en eenvormigheid maken plaats voor professionals en onderwijsteams. Die gaan individueel en als collectief per opleiding de kwaliteit op orde houden. Dat is geen sinecure. Buiten verdwijnt de directe, lineaire relatie tussen een opleiding en het bijbehorende beroep. Studenten kunnen met inhoudelijke kennis en vaardigheden een grotere variëteit aan beroepen gaan uitoefenen dan vroeger. Dat heeft te maken met maatschappelijke verandering en met de toegenomen vraag vanuit het beroepenveld om competenties, in plaats van om een specifieke opleiding of vakkennis van studenten.’

De vijf verandervragen geven weer wat de onderliggende redenering van Bormans is voor deze verandering. In de bijlage (tabel 8, p. 176) vind je een korte toelichting op deze verandervragen en het werken ermee.

Waarom veranderen?

‘Goed en passend onderwijs ontwikkelen wordt steeds ingewikkelder en minder eenduidig. In maatschappelijke organisaties, van zorg tot onderwijs, zie je een herwaardering van de professional. Ook zie je de rol van het management verschuiven: in kwantitatieve zin naar minder, in kwalitatieve zin van sturend naar voorwaarden scheppend.’

Waar toe veranderen?

‘We gaan voor maatschappelijke winst in de zin dat we studenten breder en beter toerusten voor hun beroep, hun toekomst en hun rol in de samenleving.’

Wat veranderen?

‘Het gaat steeds om aandacht voor onderwijskwaliteit. Daarom zetten we opleidingen centraal. Die zien we als belangrijkste eenheid in de organisatie en we hebben oog voor het gedrag en de bijdrage van de professionals die daar werken.’

Hoe veranderen?

‘Door de tijd te nemen en gaandeweg ruimte te maken voor nieuw handelingsrepertoire en sterker zelfbewustzijn van de professionals die ons onderwijs verzorgen en ondersteunen. Dat vraagt een meerjarig leerproces. Vakkennis is nog steeds belangrijk, maar sociale kennis is dat zeker ook. Hoe ga je hiermee aan de slag als veelal zelfstandig opererende docent? Die werkt vooral voor en met de klas. En hoe doe je dit met collega’s als team? Voorheen werd dat centraal en uniform bedacht voor onze professionals. Deze transformatie vraagt veel van ieders eigen leren en er is variatie voor nodig. Daarmee zijn we volop aan het experimenteren.’

Wie veranderen?

‘Docenten hebben een prominente rol in dit verhaal. Zij zijn met elkaar, met studenten en met onderwijsmanagers bezig om steeds meer zelf de onderwijskwaliteit te verbeteren. De decentrale teams zijn de belangrijkste eenheid. Als college van bestuur hebben we deze transformatie geagendeerd, inclusief ondersteunend beleid en normen om kwaliteit te bepalen. De sturing verloopt anders dan voorheen. Er is veel meer eigen (beslis)ruimte in de organisatie en mogelijkheid voor variatie.’

Kwalificeer je deze redenering als een noodzaak of een wens? Is het een moeten- of een willen-redenering?

‘Dat is een moeilijke vraag. Ook hier zie je complexiteit. Je kunt zeggen dat de externe werkelijkheid ons dwingt om met kwaliteit bezig te zijn, dat is onze kerntaak. Tegelijk is de manier waarop wij het doen overduidelijk onze eigen keuze. Wij hebben er goed over nagedacht en er veel over gesproken en zijn met plezier bezig om hieraan invulling te geven.’

Wat is voor jou een spannend of betekenisvol moment in deze verandering?

‘Zo’n transformatie is zeker niet makkelijk. We zijn al een tijdje op weg. Toch kom je regelmatig het vertrekpunt opnieuw tegen, als kenmerk van de organisatie en als kenmerk van jezelf. Van centraal naar decentraal organiseren vergt een lange adem. Ik ben en blijf voorzitter van het CvB. Vanuit die positie vertegenwoordig ik de beslissingsmacht en heb ik autoriteit. Als persoon heb ik over veel zaken een mening. Dat gaat makkelijk door elkaar lopen, terwijl we ruimte willen

maken voor de teams en de professionals. Ik ben zeker nog niet volleerd in het omgaan met meer en andere complexiteit dan voorheen. Wel weet ik inmiddels zelf goed wat de verandering van mij vraagt en waar die voor mij om gaat. Dat wil nog niet zeggen dat anderen dat ook zien of precies dezelfde kant op willen. Voor je het weet duiden ze je gedrag als terug naar af, te sturend, weinig ruimte latend en niet passend bij de ingezette beweging naar decentraal.'

'Een spannend moment waarop de verandering zich manifesteert, is de recente situatie waarin twee opleidingen de norm willen verhogen, zodat studenten hun eerste jaar in één keer moeten halen. De medezeggenschap is het daar niet mee eens. Als CvB-voorzitter ben ik de gesprekspartner voor die medezeggenschap en ik heb inhoudelijke twijfels over het voorstel van de docenten. Tegelijk is het hun idee. Ik zie hun energie en enthousiasme. Daarom maak ik toch ruimte voor dit idee. Enerzijds druist dat in tegen mijn eigen mening en die van mijn gesprekspartner, anderzijds is het in lijn met de ingezette verandering waarin we ruimte maken voor de professionals.'

Over dit voorbeeld is uiteraard meer te zeggen, zoals Bormans onder meer doet in zijn 56^e blog (<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/>). Daarin zet hij goed uiteen welke complexiteit en subtiliteit aan de orde zijn in zo'n transformatie.

Bloggen helpt Bormans in het omgaan met dit soort momenten en met het reflecteren op zijn eigen rol daarin. Elke tweede zaterdag ordent hij zijn gedachten over een ontwikkeling of gebeurtenis die direct of indirect te maken heeft met de strategische agenda van de hogeschool. Bloggen helpt hem in de communicatie over de transformatie, geeft anderen inzicht in de vraagstukken waar hij mee bezig is en maakt zijn afwegingen als bestuurder transparant. Zijn blog *Ontmoetingen* wordt goed gelezen en is een manier om binnen en buiten de hogeschool de aandacht te richten op wat de transformatie vraagt, van Bormans zelf, van andere bestuurders en zeker ook van de andere betrokkenen die zich dagelijks inzetten voor de verbetering van het onderwijs.

Volgens Bormans is een waardevol inzicht uit dit gesprek dat hij uiteindelijk de meeste ruimte geeft aan mensen die transparant zijn, hun kaarten op tafel leggen en eerlijk zijn, ook over de vraagstukken waarmee ze zitten. In deze situatie kom je een interessante paradox tegen: 'Ik weet dan veel waardoor ik de meeste gelegenheid heb om te interveniëren, terwijl ik het dan juist het minste doe. Als ik zicht heb op iemands afwegingen, kan ik makkelijk ruimte laten. Geslotenheid

zorgt voor het tegenovergestelde. Ik ben dan eerder geneigd om in te grijpen, terwijl dat zeker niet het best werkt.'

Over dit veranderverhaal is meer te vinden in Bormans' essay *Samen leven in de moderne samenleving* (zie de literatuurlijst achter in dit boek).

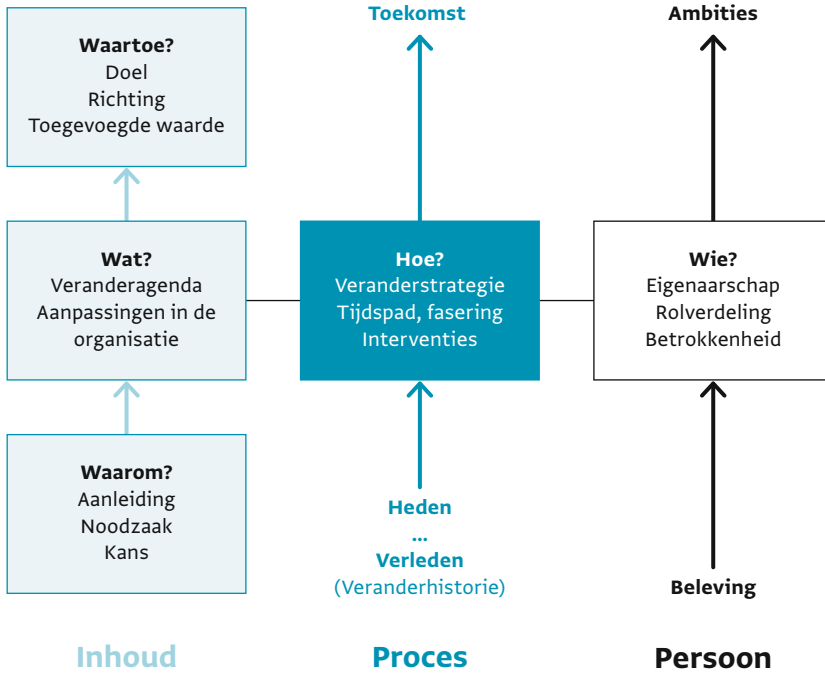
2.3 Zo buiten, zo binnen

De aanleiding en bedoeling zijn vaak het meest duidelijk verbonden met de buitenwereld. Ik noem de Waarom- en de Waartoe-vraag daarom ook wel de vensters op de omgeving. Veranderverhalen zijn bedoeld om binnen de organisatie richting te geven en koers te houden. Via deze twee vragen zie je op welke manier een veranderverhaal de relatie legt met vragen, wensen, behoeften en belangen van klanten, partners en burgers. Voor het scherp krijgen van de verbinding met de buitenwereld gebruiken we bijvoorbeeld SWOT-analyses, koerstrajecten en kernwaarden. Daarmee zoeken we naar de plek en de waarde die een organisatie heeft in de samenleving: waar sta je als organisatie voor, waar ga je voor, wat is je positie en wat is je (unieke) kracht?

Een heldere en stevige verbinding met wat speelt in de buitenwereld is belangrijk omdat die raakt aan het bestaansrecht van de organisatie. Hoe beter je weet waar het buiten echt om gaat, hoe krachtiger je een beweging binnen kunt maken. Dat klinkt makkelijker dan het is. In veel verhalen is de gedachte over de relatie met buiten onaf, onscherp of gekunsteld. We hebben SWOT-analyses die vrij digitaal kansen en bedreigingen opsommen, zonder deze echt te wegen of tot een richting te komen. Bovendien zijn belangrijke ontwikkelingen lang niet altijd een kans of een bedreiging en zien we die over het hoofd. We hebben koerstrajecten die blijven hangen in abstracties als 'de speler van formaat' en 'gezien worden door relevante partners'. We hebben kernwaarden die weinig waarde van de organisatie bevatten doordat ze juist de wens verwoorden. Dit willen we graag zijn, maar zijn we niet. Zonder overtuigende relatie met buiten staat de legitimiteit van een verandering snel ter discussie.

Het inspirerende aan het verhaal van Mariënne Verhoef (zie kader hierna) is haar koppeling tussen wat Spirit Jeugd- en Opvoedhulp buiten wil betekenen en de ontwikkeling die binnen gaande is. We noemen dat ook wel

FIGUUR 1 DE VERANDERVERSNELLER



Veranderversnellers: het afkijkboek



Om verandering te realiseren, heb je voorbeelden nodig. Hoe zet je een organisatie in beweging en hoe houd je vervolgens koers? *Veranderversnellers: het afkijkboek* staat boordevol inspiratie uit de praktijk die helpt om richting te geven aan de verandering waarbij jij betrokken bent.

In dit boek vertellen tien bijzondere bestuurders hun veranderverhaal. Zij maken duidelijk hoe je nieuwe ambities realiseert en hoe leiderschap daaraan bijdraagt. Veranderkundige lessen en leiderschapslessen bieden verdere verdieping. Zo kan je de ervaring van anderen gebruiken om de verandering in je eigen organisatie tot een succes te maken.

Veranderversnellers: het afkijkboek is bedoeld voor iedereen die wil weten hoe je een organisatie naar een nieuwe toekomst leidt.



Dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst CMC is oprichter van PlusPulse, een netwerk van bevlogen en ervaren veranderkundigen. Hij helpt om verandering in organisaties echt werkend te krijgen. Als adviseur draagt hij bij aan het realiseren van stevige opgaven — vaak strategische trajecten in maatschappelijke organisaties. Daarnaast verzorgt Kilian leertrajecten en publiceert hij. Meer info vind je op www.pluspulse.nl

