

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

Politechef, 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.



3

Veranderkundige lessen, gezien door een zoomlens

Een zoomlens helpt om details goed in beeld te brengen. In hoofdstuk 2 gaat het over de lessen die ik uit elk van de veranderverhalen als geheel trek. Steeds beschrijf ik wat er voor moois te zien is als je kijkt naar het ‘grote plaatje’. In dit hoofdstuk kijk ik preciezer naar de belangrijke onderdelen van die verhalen. Ik zoom daarvoor in op de antwoorden die de bestuurders geven op de vijf afzonderlijke verandervragen, de bouwstenen van elk veranderverhaal. Door te laten zien wat opvalt als je kijkt naar tien antwoorden op de Waarom-vraag, krijg je een scherp beeld van de inspiratie uit de redeneringen over de aanleiding voor veranderen van deze bestuurders. Hetzelfde laat ik zien voor hun redenering over de Waartoe-, de Wat-, de Hoe- en de Wie-vraag. Dat maakt zichtbaar waar de inspiratie zit in hun gedachten over de bedoeling, de veranderagenda, de aanpak en de betrokkenen.

In tabel 4 staat per vraag wat de kern is van de antwoorden van de bestuurders op elk van de vijf verandervragen. Eigenlijk is het hele overzicht dat dan ontstaat weer materiaal om te bespreken. Het gaat immers steeds om bijzondere verhalen en over elke bouwsteen van elk verhaal zou ik meer kunnen vertellen. Echter, met vijftig kernachtige antwoorden krijg ik de veranderkundige lessen niet scherp. Niettemin is de tabel een mooie bloemlezing met essenties van veranderkundig redeneren.

TABEL 4 DE KERN VAN DE ANTWOORDEN OP ELK VAN DE VIJF VERANDERVRAGEN

	Bormans	Verhoef	Grotendorst	Huyzer	De Baas/Van der Helm	
Waarom veranderen? <i>Ken je omgeving</i> (§ 3.1)	Goed en passend onderwijs ontwikkelen wordt steeds ingewikkelder.	Uitzoeken wat echt nodig is om goede jeugd- en opvoedhulp te ontwikkelen.	Fraude bestuurder, schandalen in sector en instorten huzenmarkt.	Nationale Politie in werking stellen binnen gegeven kaders en lokaal ruimte zoeken om te doen wat hier moet.	De manier van werken en organiseren sluit niet aan bij de betekenis van verbinder die de provincie buiten wil hebben.	
Waar toe veranderen? <i>Verbeeld de toekomst</i> (§ 3.2)	Studenten breder en beter toerusten voor hun beroep en hun toekomst, in minder eenduidige professionele contexten.	Continuïteit en nabijheid bieden aan jongeren en gezinnen. Wel helpen, maar niet overnemen.	Terug naar woningbeheer als kerntaak en focus op de huurder, als eerste in de sector.	Veiligheid waarborgen in de regio en lokaal verantwoording kunnen afleggen als eenheid binnen een groter systeem.	De opgave buiten is vertrekpunt en eindpunt van het werk; zo logisch en eenvoudig — en zo ingewikkeld om te realiseren.	
Wat veranderen? <i>Werk een duidelijke veranderagenda uit</i> (§ 3.3)	Onderwijskwaliteit als centraal thema, focus op de opleiding en docenten als belangrijkste eenheid.	Wijkgericht werken, zelfsturing en ondernemerschap zijn de kernbegrippen.	Begin bij het begin: eerst de basis van de organisatie weer op orde brengen.	Echt aan de slag met weerbaarheid, een even wezenlijk als moeilijk thema om te agenderen.	De focus naar buiten verleggen vraagt om aanpassingen in structuur, cultuur en leiderschap.	
Hoe veranderen? <i>Kies een passende aanpak</i> (§ 3.4)	Onderwijs gaat over leren, dus ook lerend veranderen.	Klassieke sturing vanuit top loslaten en ruimte maken voor sturing met en door professionals.	Strak gestuurde, uniforme en planmatige aanpak.	Gaandeweg groeide de aandacht voor leiderschap, casuïstiek maakt belang duidelijk.	De koerswijziging start deels door sturing vanuit de top en deels lerend met het management.	
Wie veranderen? <i>Weet wie er werken</i> (§ 3.5)	Opleidingen en docenten in de lead. Zij maken kwaliteit, dus op hen ligt de focus.	Groeiende beweging die wordt ingezet door de top, waarna steeds meer mensen aanhaken.	Prominente rol van de top en een eenheid van drie bestuurders.	In een hiërarchische organisatie werkt het goed om de verticale lijn te volgen.	Alle betrokkenen van top tot medewerkers moeten hun denken en handelen bezien.	

De blauw gemarkeerde antwoorden worden besproken in de betreffende paragraaf.

	Berden	Schouten/Muis	De Vries	Kleiterp	Van Ginkel
	De ontwikkelingen in Nederland en de kwaliteiten van een fusie-partner goed kennen en daarop aansluiten.	Kwalitatief betere zorg leveren en tegelijk die zorg betaalbaar houden, kosten omlaag brengen.	Bestuur wordt afgerekend op prestaties en rendement, terwijl er intern weinig grip is op het onderwijs.	Wil je als ontwikkelingsbank elders in de wereld van betekenis zijn, stimuleer dan duurzaam ondernemen.	Leiderschaps-crisis, verwaarloosde organisatie, angstcultuur, nieuw college zet in op herstel.
	Overleven en toegevoegde waarde door samenvoeging: curatieve en specialistische zorg in de regio.	Wijkverpleging blijven aanbieden en ontzorgen waar het echt nodig is, goede en plezierige werkplek voor medewerkers.	Sterke positie in de regio en samenwerking met bedrijfsleven, centrale rol geven aan de opleidingen.	Rendement combineren met armoedebestrijding en aandacht voor werkomstandigheden, milieu en klimaat.	Wetend dat het eigenlijk gaat om de stad dienen, toch eerst kiezen voor focus op een veilige organisatie.
	De fusie vraagt om een nieuwe structuur, een ontwikkelingsmodel voor de zorg en een passende ondersteuning.	Plattere structuur en opnieuw bepalen van de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen.	Heldere en logische volgorde van onderwerpen, van groot naar klein of van ver naar dichtbij.	Reorganisatie om aan te sluiten op nieuwe strategie, daarna focus op meetbaar maken van effecten.	Diepgaande cultuurverandering, weg van de angst en naar een lerende organisatie.
	Een goed fundament neerzetten en dan bouwen, vasthouden aan besluiten en voortgang boeken.	Richting en sturing vanuit het management, inhoudelijke invulling door zorg-medewerkers.	Aanpak en rolverdeling wisselen per stap.	Lerende aanpak met veel inbreng uit de organisatie die drive en idealen kwijt kan in strategie.	Zoekend naar cultuurinventies die helen en helpen, steeds maar één stap vooruitdenken.
	Visievorming door raad van bestuur en dan medici en de verschillende raden meenemen.	Focus op zorg-medewerkers, want zij staan centraal en starten met zelfsturing.	College van bestuur zet grote lijnen uit, onderwijsmanagement vult verder in.	Raad van bestuur zet nieuwe koers in gang, vanaf begin in samenspraak met een groot deel van de organisatie.	Medewerkers als belangrijkste spelers, bij hen moet herstel van vertrouwen plaatsvinden.

In de paragrafen hierna komt bij elk van de vijf vragen kort het veranderkundige belang ervan aan de orde. Dit illustreer ik met voorbeelden van drie bestuurders. Deze beperking helpt om de lessen goed neer te zetten en van precieze toelichting te voorzien. De voorbeelden die terugkomen in dit hoofdstuk zijn gekleurd in tabel 4. De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat dit een betrekkelijk willekeurige keuze is, ingegeven door de genoemde beperking en door het idee om een mix te maken die mooi de variatie van het bijzondere materiaal laat zien.

Voor de volledigheid kies ik ervoor om voor alle vijf de vragen de lessen te bespreken. Het kan goed zijn dat je als lezer vooral geïnteresseerd bent in een van de vijf vragen en daarvoor inspiratie zoekt. Kijk dan niet alleen naar de betreffende paragraaf in dit hoofdstuk en de voorbeelden die ik daar als illustratie bespreek. Als je meer wilt weten over een van de vijf vragen is het aan te raden om te kijken naar de antwoorden die alle bestuurders geven. Dan vallen weer andere zaken op. Ga bij zaken die je nieuwsgierig maken ook terug naar hoofdstuk 2 en bekijk daar de uitgebreidere versie van de antwoorden op deze vraag.



Een van de manieren om je weg te vinden in het rijke materiaal in dit boek is om het achterstevoren te lezen (zie ook de leeswijzer in § 1.5). Dat doe je door eerst te kijken welke les uit hoofdstuk 3 er voor jou uitspringt. Bepaal dan welke inspiratie voor jou uit deze les volgt. De vragen aan het einde van elke paragraaf zijn daarvoor bedoeld (zie ook de afkijkwijzer in § 1.6). Ga vervolgens terug naar hoofdstuk 2 en zoek het veranderverhaal van de bestuurder van wie je meer wilt afkijken. Lees ook de inleiding van de betreffende paragraaf. Je ziet dan veel meer context bij de veranderkundige les. Dit geeft meer diepgang en achtergrond, bijvoorbeeld doordat je ziet hoe deze les doorwerkt in het gehele veranderverhaal of in het spannende moment in de verandering. De ‘beperking’ tot één les en één context maakt het effect groter. Juist hierdoor kun je beter afkijken en goed zien waar het bijzondere in zit. Dat geeft nog meer inspiratie voor je eigen situatie.

3.1 Ken je omgeving

De vraag over de aanleiding betreft het vertrekpunt van een veranderverhaal. Vanuit de veranderkunde weten we dat aanleidingen voor verande-

ring globaal in twee soorten te verdelen zijn: noodzakelijke veranderingen en kansen. Noodzakelijke veranderingen hebben als voordeel dat ze makkelijker uit te leggen en vaak duidelijk zichtbaar zijn en een zekere tot hoge urgentie hebben. Financiële noodzaak en zorgen over het voortbestaan van een organisatie zijn de ultieme voorbeelden van urgentie. Tegelijk is hier vaak sprake van ingrijpende veranderingen die met hoge druk en veel zorgen gepaard gaan. Een bijzondere categorie wordt gevormd door noodzakelijke veranderingen die extern zijn opgelegd, bijvoorbeeld vanwege wetgeving of verplichtingen die voortvloeien uit samenwerking met andere partijen.

Twee belangrijke voordelen van noodzakelijke veranderingen zijn dat de aanleiding helder is en dat er makkelijk actiebereidheid te vinden is door de (tijds)druk op het vinden van een oplossing. Het nadeel van noodzakelijke veranderingen is dat ze moeten. Bij veel mensen roept verplicht veranderen weinig energie en enthousiasme op.

Sommige collega's vinden urgentie zo'n belangrijke drijvende kracht dat zij stellen dat verandering hiermee altijd moet beginnen of zelfs dat je urgentie moet creëren als die er niet is. Anderen zeggen juist dat urgentie technische oplossingen genereert voor de korte termijn, terwijl de echte vraagstukken van deze tijd gaan over de mogelijkheid om je op de lange termijn te blijven aanpassen aan de dynamiek in de omgeving.

Veranderen vanuit kansen is meer gericht op de mogelijkheden die er nu zijn om een nieuwe toekomst te creëren. Dit heeft als voordelen dat er minder tijdsdruk is en dat een aanlokkelijk toekomstbeeld uitnodigt om mee te doen. Er gaat minder dreiging van uit, al blijft veranderen altijd spannend omdat het gaat over het loslaten van de huidige situatie. Dit soort veranderingen vraagt lef en leiderschap en roept per definitie ook tegenkrachten op. Deze tegenkrachten komen onder meer voort uit andere ideeën over wat mogelijk of wenselijk is in de toekomst en uit het ontbreken van een gevoelde noodzaak. In dit soort situaties is het belangrijk om in het redeneren over de aanleiding mee te nemen dat veranderen voortkomt uit kansen, welke beweging daarvan uitgaat en dat dit een ander vertrekpunt vormt dan een duidelijke urgentie of pijn die iedereen voelt.

Krachtige antwoorden op de Waarom-vraag zijn direct of indirect verbonden met ontwikkelingen buiten de organisatie, dus met vragen, wensen, behoeften of belangen van klanten en burgers. Deze vormen het bestaansrecht van een organisatie. Daarom is het sterk als de aanleiding voor een verandering is ingebed in de interactie tussen de organisatie en haar omgeving. Mensen ervaren zo'n aanleiding veel sneller als legitiem dan het veel te vaak gehoorde

‘omdat de directie heeft besloten dat het anders moet’. Natuurlijk is het mogelijk dat de directie goed heeft gekeken naar wat klanten willen of wat de omgeving vraagt. Toch is er iets misgegaan als het redeneren over de aanleiding oplevert dat je verandert omdat het moet van de leiding.

In hoofdstuk 2 zagen we dat alle bestuurders een helder idee hebben over de noodzaak of wenselijkheid van de verandering: gaat het om moeten of willen? Het overzicht hiervan in tabel 1 laat zien dat er allerlei smaken zijn, hoewel de gewenste veranderingen de overhand hebben. Bij deze veranderingen is ook sprake van een aanleiding, maar is de visie van de bestuurder de drijvende kracht. Ook in de verander verhalen waarin sprake is van een ‘gemengde’ aanleiding, met zowel noodzaak als verlangen, worden veranderingen gedreven door de visie van de bestuurder. De bestuurders zeggen daarover dat er weliswaar sprake is van (enig) moeten, maar dat de wijze waarop zij de verandering invullen een eigen keuze is. In drie situaties is de verandering noodzakelijk: bij Rochdale en Vierstroom staat het voortbestaan van de organisatie op het spel en bij de gemeente Schiedam is sprake van een morele noodzaak.

De verbinding met de omgeving komt bij Liesbeth Huyzer (zie kader in § 2.5, p. 52) op een bijzondere manier aan bod doordat zij als aanleiding zowel nationale als lokale ontwikkelingen noemt. De vorming van de Nationale Politie en de bijbehorende reorganisatie is geen keuze: alle eenheden moeten landelijke kaders volgen. Tegelijk is er lokaal meer nodig. Dat vraagt een eigen visie en het zoeken van ruimte om te doen wat in de eigen omgeving nodig is. In die spanning van twee noodzakelijke veranderingen weet Huyzer een aansprekende wens te formuleren.

Voor goed politiewerk is het volgens haar noodzakelijk dat leiders zich bewust zijn van hun opgave om loyaal te zijn én dat zij een verantwoordelijkheid dragen die verdergaat dan alleen uitvoeren. De historie heeft laten zien wat een te volgzaam politieorganisatie betekent. Voor Huyzer is het noodzakelijk dat iedere leider en iedere politiefunctionaris daarover nadenkt en dit kan vertalen in betrouwbaar handelen. Toch zit er voor haar ook een wenskant aan. Haar wens is dat politiemensen zich sterk genoeg voelen en dat hun leiders daarbij helpen. Huyzer wil dat professionals sterker worden, zodat zij het zware en vaak moeilijke politiewerk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Die belangrijke taak is waar het haar uiteindelijk echt om te doen is.

Ook Bart Berden (zie kader in § 2.7, p. 63) noemt nationale en lokale ontwikkelingen als aanleiding voor de ziekenhuisfusie, maar in zijn verhaal krijgen deze een heel andere invulling. Landelijk ziet hij dat de zorg sterk in beweging is, de samenleving verandert en de financiering veel aandacht vraagt. Verdergaande specialisatie, een steeds groter wordende zorgvraag en druk op de financiering vragen om schaalvergroting. Alle ziekenhuizen in Nederland hebben hiermee te maken. Een ziekenhuis dat wil blijven bestaan, moet meer vergelijkbare patiënten c.q. ziektebeelden behandelen om de zorg te blijven organiseren.

Meer specifiek is de aanleiding voor deze fusie de mogelijkheid om in de regio twee ziekenhuizen, die elkaar goed aanvullen samen te voegen, vanuit de gedachte dat één plus één meer is dan twee. Schaalvergroting is dus noodzakelijk omdat er meer patiënten nodig zijn om specialisten in een ziekenhuis te kunnen laten werken, maar deze fusie en de invulling die Berden eraan geeft, zijn tegelijkertijd een eigen keuze. De ziekenhuizen hebben elkaar gevonden als gelijkwaardige partners en zetten nadrukkelijk in op een fusie (niet op een overname) waarbij het behoud van de kracht van beide partijen centraal staat. Ook hier zien we dat een scherp beeld van wat er speelt in de omgeving voor een krachtig vertrekpunt van een verander-verhaal zorgt.

Bij Nanno Kleiterp (zie kader in § 2.10, p. 79) is de aanleiding voor de verandering zowel in de omgeving als in de persoonlijke sfeer te vinden. Als nieuwe bestuurder vraagt hij zich af waarop hij zich wil gaan richten. Met de ontwikkelingsbank FMO gaat het goed, erg goed zelfs. Een conferentie die hij ervaart als *life changing moment* maakt hem nog bewuster dan hij al was van de urgentie van klimaatverandering. Het thema is dan al niet helemaal nieuw meer, maar wel iets waarmee vooral ideële organisaties zich bezighouden. Financiële organisaties waren in de ban van de crisis.

De aanleiding voor de nieuwe strategische koers van FMO komt uiteindelijk vooral voort uit een stevige heroriëntatie op haar identiteit. Daar is sprake van de sterkste verbinding met duurzaamheid. Als bestuursvoorzitter kan Kleiterp meer bepalen dan voorheen en vanuit zijn eigen waarden is hij meer op de (buiten)wereld gericht dan op de interne organisatie. De bank heeft een maatschappelijke en sociale doelstelling. Ze wil ondernemers in de ontwikkelingslanden helpen om een beter bestaan op te bouwen. Net als in het Westen hebben veel bedrijven in die landen meer oog voor winst dan voor hun omgeving en het klimaat. De ontwikkeling financieren van

bedrijven die wel vanuit duurzaamheid ondernemen, helpt om zorgzamer met onze planeet om te gaan. Dit is een mooi voorbeeld van een visiegedreven verandering, ingegeven vanuit de omgeving en ingezet vanuit de overtuiging dat dit een toekomstbestendige richting was. Die paste bij de gedachte dat FMO steeds meer toegevoegde waarde voor haar klanten moet bieden en financiering alleen niet meer voldoende is.

Deze voorbeelden van krachtige externe legitimeringen laten mooi zien dat een verhaal dat ‘buiten’ begint ook ‘binnen’ kan helpen om beweging te creëren. Als mensen weten (en voelen) waarom een verandering nodig of gewenst is, dan is een van de belangrijkste vragen beantwoord. Zorgen zulke mooie voorbeelden dat iedereen het met de verandering eens is en zich ervoor gaat inzetten? Natuurlijk niet. Waar het me om gaat, is dat je ziet wat de waarde ervan is. Kun je een voorbeeld nog krachtiger maken? Vast wel, al ben ik van deze voorbeelden echt onder de indruk. De enige tip die ik je nog zou kunnen meegeven, is om een noodzaak of een wens niet alleen als persoonlijke opvatting te presenteren, maar ook een omgevingsanalyse, trends, bronnen en cijfers te noemen als basis voor een verandering.

De inspiratie uit deze les pas je toe op je eigen situatie met de volgende vragen:

- Hoe goed ken ik de ontwikkelingen in mijn omgeving en waar zit dan de aanleiding voor mijn verandering?
- Waarop baseer ik deze analyse en welke stevigheid geeft dat aan het vertrekpunt?
- Is er sprake van een noodzaak of wens en hoe klinkt dat door in mijn verhaal?

3.2 Verbeeld de toekomst

De vraag over de bedoeling of de toegevoegde waarde van de verandering speelt in de toekomst. Wat is er straks merkbaar als je voortgang boekt, als de verandering resultaat gaat opleveren en als die echt ‘af’ is? Noodzakelijke veranderingen hebben vaak een helder doel. Als het probleem is opgelost, is de druk er (tijdelijk) af. Is het vertrekpunt een kans, dan is er eerder sprake van een richting. Deze extra (speel)ruimte past ook bij de betrekkelijke luxe van een verandering met een langetermijnonoriëntatie. Twee alternatieve formuleringen voor de Waartoe-vraag zijn ‘Waarheen veranderen?’ en ‘Waarnaartoe veranderen?’ Beide woorden geven mooi aan dat we het heden

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

