

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.



4

Leiderschapslessen, maak en leef je verhaal

De kwaliteit van een veranderverhaal is te bepalen met veranderkundige theorie en concepten. De literatuur over storytelling is bruikbaar om inspiratie op te doen om een verhaal goed te vertellen. Veranderkunde en storytelling komen al aan bod in *De Veranderversneller*. Met beide thema's werk ik verder, met nadruk op de praktijk en de inspiratie die daarvan uitgaat. Nieuw in dit boek is de veel verder uitgewerkte verbinding met leiderschap. Eerder heb ik al kort aangegeven hoe veranderverhalen en leiderschap nauw met elkaar zijn verweven. Met een goed veranderverhaal heeft een leider een krachtig en onontbeerlijk middel in handen om mensen mee te nemen naar een altijd spannende en nog onbekende toekomst. Zo'n verhaal zorgt voor beweging, helpt om richting te geven en vervolgens om koers te houden. Zonder goed verhaal raak je de weg of elkaar kwijt. Door te redeneren met de vijf verandervragen en met veranderkundig vakmanschap kom je tot een kwalitatief goed verhaal, zo heb ik in m'n vorige boek gesteld. Nu komt het leiderschap aan bod dat daarvoor nodig is.

Ik ben nieuwsgierig naar wat de bestuurders hier zelf over zeggen. Wat vraagt het volgens hen om een goed verhaal te maken? Zo'n verhaal ontwikkelt zich in de loop van de tijd, zeker wanneer het gaat om de meerjarige veranderingen waarbij de geïnterviewde bestuurders betrokken zijn. Wat helpt hen dan om hun verhaal levend te houden? Hoe doen ze dat? Richting geven en koers houden zijn belangrijk, vragen tijd en aandacht. Tegelijk kennen we allemaal de competitie in hun agenda's tussen de verschillende

activiteiten waarmee zij zich bezighouden. Ik ken zelf in ieder geval geen bestuurders die zich met enige regelmaat afvragen wat ze nu weer eens met die ongebruikte ruimte in hun week of hoofd zullen doen.

Leiderschap is niet alleen nodig om een verhaal te maken en levend te houden, maar ook om je eigen gedrag te sturen. Veranderingen die echt ergens over gaan, roepen per definitie spanning op. Van spanning worden we tijdelijk minder slim en daardoor vervallen we makkelijk in bekend gedrag en oude patronen. Een belangrijk deel van je rol als leider in verandering is om te laten zien wat de toekomst vraagt en daarin zelf een voorbeeld te zijn. Spannende momenten en de leiderschapsopgave daarin kwamen al aan bod in de kaders in hoofdstuk 2 en in de lessen in hoofdstuk 3.

Voor dit vierde hoofdstuk heb ik aanvullend materiaal verzameld. De tien veranderverhalen zijn aanvankelijk als blogs verschenen en in een periode van ongeveer twee jaar opgetekend. Zoals gezegd ontwikkelen veranderverhalen zich in de loop van de tijd. Dat betekent dat deze voor de betreffende bestuurders en hun organisaties inmiddels verder zijn. Bovendien is een aantal bestuurders alweer op een volgende positie werkzaam. Wat betreft de thematiek en actualiteit zijn de verhalen voor buitenstaanders in mijn optiek echter tijdloos of in ieder geval voor een flink aantal jaren interessant. Het verandervak is modegevoelig, maar niet zozeer dat we jaarlijks een nieuwe collectie moeten presenteren.

Voor de afronding van dit boek heb ik alle bestuurders opnieuw geïnterviewd. Via drie vragen krijgen we zicht op de manier waarop de bestuurders terugkijken op het eerdere interview en op waar ze nu staan in hun denken over de verandering:

- Hoe krijg je je veranderverhaal goed op orde?
- Hoe houd je dit veranderverhaal gedurende een langere periode levend?
- Wat is voor jou de waarde van dit veranderverhaal en wat wil je tot slot nog kwijt?

Voor elke vraag categoriseer ik de antwoorden. Hieruit destilleer ik de leiderschapslessen die ik bespreek in dit laatste hoofdstuk. De leiderschapslessen en het gebruik van dat begrip zijn mijn toevoeging. Ik heb mijn vragen niet in die termen gesteld. Door de antwoorden te presenteren als lessen maak ik de inspiratie duidelijker zichtbaar en het afkijken makkelijker.

Via de vragen komen drie soorten leiderschapslessen aan bod. De eerste lessen gaan over wat deze bestuurders doen om hun verhaal goed op orde te krijgen. De voorbeelden maken duidelijk dat hiervoor een flinke inspanning nodig is. We zien die inspanning in de vorm van samenwerken, reflecteren en schrijven. In de volgende lessen komt aan de orde hoe deze bestuurders hun verhaal levend houden gedurende de vaak lange periode dat ze werken aan de realisatie ervan. We zien dat zij de aandacht van anderen vasthouden en het zelf volhouden door hun verhaal vaak te vertellen, achterom te kijken, perspectieven te koppelen en hun eigen verlangen te volgen. Ter afsluiting bespreek ik de waarde van de veranderverhalen voor de bestuurders zelf. Dat levert een mooie verrassing op. Door het categoriseren komen leiderschapsthema's naar voren als verbindende kracht, trots, houvast, inspiratie en communicatie. De bestuurders spreken hierover als ze de waarde benoemen die het veranderverhaal voor hen heeft. In een wat vrijere interpretatie van hun antwoorden kan ik erin zien dat zij daarmee ook benoemen hoe zij naar hun eigen rol in de verandering kijken.



Naast de verschillende leiderschapslessen zijn ook de antwoorden van een specifieke bestuurder op de drie genoemde vragen steeds als geheel interessant. Hieruit volgt een tweede manier om dit hoofdstuk te lezen. Van iedere bestuurder zijn de antwoorden op de vragen integraal opgenomen in kaders, zodat je ze ook per persoon kunt lezen. Mogelijk vind je inmiddels enkele bestuurders extra interessant. Via de kaders zijn zij makkelijk te vinden. In die kaders staat ook hoe de betreffende bestuurder in zijn eigen woorden zegt wat ik verkort en in mijn woorden weergeef als ik de lessen bespreek. Daardoor geven de kaders ook in dit hoofdstuk weer een mooie verdieping op mijn rondleiding.



Een derde manier om extra inspiratie te halen uit het materiaal is door het eerder besproken achterstevoren lezen (zie ook de leeswijzer in § 1.5, de afkijkwijzer in § 1.6 en de aanvulling hierop aan het einde van § 3.1). Springt een leiderschapsles of een bestuurder er voor jou uit? Kijk dan ook naar de betreffende paragraaf in hoofdstuk 2 om een beter beeld te krijgen van de context daarvan. Dat zorgt voor diepgang en biedt een extra ingang om je inspiratie uit dit voorbeeld te verrijken.

4.1 Een veranderverhaal goed op orde krijgen

De eerste aanvullende vraag die ik de bestuurders stel, is hoe zij hun verhaal goed op orde krijgen. Tabel 5 laat zien dat alle bestuurders noemen dat samenwerken daarbij helpend is. De eerste leiderschapsles is daarom dat je een goed veranderverhaal altijd samen met anderen maakt. We zien ook dat alle bestuurders nog iets anders doen. De helft noemt reflectie om het verhaal goed op orde te krijgen en de andere helft noemt schrijven. Deze drie leiderschapslessen licht ik toe in deze paragraaf. Net als in het voorgaande hoofdstuk maak ik een selectie van het materiaal om de les goed scherp te krijgen.

TABEL 5 MANIEREN OM EEN VERANDERVERHAAL GOED OP ORDE TE KRIJGEN

	Bormans	Verhoef	Grotendorst	Huyzer	De Baas/ Van der Helm	
Samenwerken	Voortbouwen op eerdere ervaring als bestuurder en in alle gesprekken en ontmoetingen over de essentie van het verhaal spreken.	Het verhaal vaak vertellen, binnen en buiten de organisatie, en vooral door de ogen van steeds ander publiek naar je eigen verhaal kijken.	Samen met de andere bestuurders een scherpe en gedeelde visie uitdragen. Als nieuwe bestuurder is het makkelijker om fris te kijken.	Met heel veel verschillende mensen gesprekken voeren; gaandeweg krijg je dan steeds meer zicht op wat de kern is van de verandering.	Samen met het topmanagement de koers optekenen als samenvatting van alle input hiervoor vanuit de organisatie.	
Reflecteren				Georganiseerde rust en reflectie én aanscherping met 'deskundigen', totdat er sprake is van verzadiging: hier gaat het dus om. Als anderen dat bevestigen, ben je er.		
Schrijven	In een essay* de grotere gedachte uiteenzetten en in ruim honderd blogs gebeurtenissen duiden in het licht van de ingezette beweging.	Door het verhaal van Spirit uit te werken voor een boek* denk je weer op een andere manier na over wat de kern is van je ideeën.	Niet genoemd in zijn antwoord, wel beschikbaar: een hoofdstuk* in een boek waarin het veranderverhaal nader is uitgewerkt voor drie periodes.		Een boek* schrijven over de omkering van bureaucratische gewoontes geeft goed zicht op de essentie en het fundamentele karakter van de verandering.	

* Zie de literatuurlijst achter in dit boek.

De blauw gemarkeerde antwoorden worden besproken in deze paragraaf.

Samenwerken

Het belang benadrukken van samenwerken lijkt misschien een beetje een doodoener – natuurlijk maak je een veranderverhaal niet in je eentje. Maar als je beter kijkt naar wat de bestuurders over die samenwerking zeggen, dan blijkt dat er veel af te kijken is van de wijze waarop zij samenwerken. Het is waardevol om te zien hoe hun invulling van het samenwerken met anderen hen helpt om hun gedachten over de verandering waaraan zij leidinggeven op orde te krijgen. Ik noem dat op orde krijgen van gedachten ook wel veranderkundig redeneren. Een aantal bestuurders geeft samen-

	Berden	Schouten/ Muis	De Vries	Kleiterp	Van Ginkel
	Het verhaal aan veel mensen vertellen, binnen en buiten de organisatie, en samen met hen kijken naar de aanscherping die mogelijk is.	Samenwerking met het management en met de uitvoerende professionals zorgt voor geloof in het verhaal.	Samenwerking met een collega-bestuurder en vervolgens veel gesprekken met betrokkenen binnen en buiten de organisatie zorgen voor een scherpe analyse.	Steun van anderen bij het omgaan met de eigen voorsprong helpt om overtuigd te blijven en om in gesprek te gaan met mensen die moeite hebben met de verandering.	Reflecteren als een verbindende activiteit die je samen met anderen uitvoert; telkens kijk je wat nodig is om de verandering een stukje verder te brengen.
	Reflectie met een kleine groep, stevige gesprekken, senioriteit en wijsheid helpen om te rationaliseren en te relativeren.	Reflectie en feedback om de kwaliteit van het verhaal verder te ontwikkelen en om je eigen overtuiging te sterken.			Reflectie als permanente 'innerlijke arbeid'; deze is tijdrovend en kost energie, maar is wezenlijk om de grondgedachte van de verandering te pakken te krijgen.
				Een boek* schrijven over de ervaringen bij FMO, dat voor een groot deel gaat over het veranderverhaal dat hier is weergegeven.	

werken expliciet mee als tip voor anderen. Voor deze paragraaf selecteer ik de antwoorden van vier bestuurders. De anderen komen verderop aan bod, omdat hun antwoord meer illustratief is voor reflecteren of schrijven. Iedere bestuurder noemt twee van de drie categorieën. Dat maakt duidelijk dat het helpt om op verschillende manieren bezig te zijn met het op orde krijgen van je verhaal.

Mariëtte Verhoef (zie kader hierna) noemt het samenwerken met anderen om haar verhaal over jeugd- en opvoedhulp op orde te krijgen, maar zij benadrukt vooral het samenwerken met anderen bij het vertellen van haar verhaal. In de interactie krijgt zij relevante informatie terug die haar helpt om haar verhaal verder te ontwikkelen. Tegelijk zorgen het vaak vertellen van haar verhaal aan verschillende groepen binnen en buiten de organisatie én de aansluiting die zij stelselmatig zoekt bij de belevingswereld van haar publiek ervoor dat zij de uitwerking in de breedte van de eigen organisatie en de sector doorziet. Zij kijkt als het ware door de ogen van anderen naar haar eigen verhaal. Elke keer als ze het vertelt, zijn dat weer andere anderen, waardoor zij de verandering steeds meer belichaamt en doorleeft. Zij is het verhaal dat ze vertelt.

Terugblik van Mariëtte Verhoef

Wat (of wie) heeft jou geholpen om je veranderverhaal goed op orde te krijgen?

‘Het verhaal vaak vertellen, zowel aan buitenstaanders als binnen de organisatie. Dat doe ik elke keer met het betreffende publiek voor ogen. We hebben bij Spirit de afgelopen jaren veel bezoek gehad en we zijn ook op veel andere plekken geweest om ons verhaal te vertellen. Als je je met je verhaal richt op het publiek en de setting, dan ga je elke keer net weer even anders naar je eigen organisatie kijken. Zo krijg je steeds beter in beeld waar het eigenlijk om gaat. Plaatjes en beelden helpen ook. Als je invalshoek steeds net wat anders is om aan te sluiten op het publiek en de setting, dan kies je ook weer net wat andere of deels andere plaatjes en beelden als illustratie. Door zelf of samen met anderen bezig te zijn met die illustraties van je verhaal doe je ook weer inzichten op over waar het in jouw verandering nou precies over gaat.

We hebben de casus van Spirit ook uitgewerkt voor publicatie in *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (zie de literatuurlijst achter in dit boek). Dat heb ik samengedaan met collega’s die intern nauw betrokken waren bij de organisatieontwikkeling en communicatie. Zij kennen de historie, kijken vooruit en zijn bedreven in het overdragen van de kernboodschap. Ook deden collega’s mee die

later waren ingestapt. Hun inbreng was interessant, omdat zij veel vragen stelden en dingen weer anders zagen.

Als ik het zo op een rijtje zet dan is de belangrijkste tip om je verhaal vaak en veel te vertellen. Je krijgt je eigen veranderideeën steeds scherper door het er met allerlei verschillende mensen over te hebben. Mensen van buiten de organisatie stellen je weer andere vragen om over na te denken dan mensen van binnen.’

Hoe houd je dit veranderverhaal gedurende een langere periode levend?

‘Door het veel en vaak vertellen, steeds weer met een ander accent, en door zichtbaar te maken welke ontwikkeling je in de loop van de tijd doormaakt. Nog een aanvulling is dat we het verhaal niet alleen aan de buitenwereld vertellen. We hebben ook elke maand een introductie voor nieuwe medewerkers. Daar vertel ik waarmee we bezig zijn en hoe we hier werken. Zo heten we mensen welkom en geven we ook onze visie mee. Ik hoor dat daarvoor waardering is. Ook hier maak ik varianten en volgende versies, maar een deel is herhaling. Dit helpt me in mijn visieontwikkeling.

Tegelijk kan ik nieuwe mensen vragen om invulling te geven aan onze visie. Wij zijn bijvoorbeeld niet van het afwachten, maar van het ondernemerschap. Dus ben je er nog maar net en loop je ergens tegenaan wat je gek vindt of waarover je vragen hebt? *Go for it*, laat het weten, ga op onderzoek uit, kom met ideeën als je iets wilt. Dat is het ondernemerschap dat we op prijs stellen.

Voor mij is het nooit saai, doordat ik mijn verhaal altijd afstem op het publiek. Natuurlijk ben ik wel eens ongeduldig en wil ik dat we sneller gaan. Maar ik weet dat de organisatie de snelheid bepaalt. Doordat ik het verhaal vaak vertel, zie ik ook de ontwikkeling en de voortgang. Dat helpt. Net als voor jezelf weten wat de essentie is, die vasthouden en ervan genieten dat je verder komt in de loop van de tijd.

Natuurlijk kost het tijd om je verhaal vaak te vertellen, ook omdat je telkens iets nieuws toevoegt of het net weer anders voorbereidt. Steeds hetzelfde of uitbesteden is makkelijker. Dan heb je een standaardverhaal dat je telkens kunt herhalen. Dat werkt niet voor mij. Ik denk dat ik dat niet geloofwaardig zou kunnen vertellen. Voor mij is het de investering waard, want ik zie ook het resultaat dat we boeken en hoe we dat voor elkaar krijgen. Zo ga ik steeds beter kijken en hou ik mezelf bij de les.’

Wat is voor jou de waarde van dit veranderverhaal en wat wil je tot slot nog kwijt?

‘Het eerste wat in me opkomt als je dat vraagt, is dat het me trots maakt op wat we bereiken. Door het verhaal aan buitenstaanders te vertellen, maak je zichtbaar wat binnen al vanzelfsprekend is. Het leidt tot bewondering, complimenten, verrassing en soms ongeloof. We worden gelukkig ook kritisch bevestigd. Dat alles helpt om nog meer waardering te voelen voor al onze inspanningen ten

behoefte van onze jongeren. Dat inspireert mij weer, want dan zie ik waarvoor we het doen. Daarnaast ben ik blij met de nieuwe inzichten die ontstaan door vragen van anderen die jezelf weer aan het denken zetten. Kortom, je kunt je verhaal niet vaak genoeg vertellen; het wordt er alleen maar beter van. Zelf word je beter in het realiseren van de verandering, doordat je scherper krijgt waar het precies om gaat.'

Het antwoord van René Grotendorst (zie kader hierna) illustreert het belang van samenwerken met medebestuurders om tot een goed veranderverhaal voor de woningcorporatie te komen. Het driehoofdige bestuur leidt gezamenlijk een stevige opgave. Dankzij de gedeelde visie stralen zij eenheid en stevigheid uit. Die visie ontwikkelen ze in samenspraak en alle drie de bestuurders dragen hetzelfde verhaal uit. Dat zorgt voor het benodigde geloof en vertrouwen in de koerswijziging en het herstel van de organisatie. Het is in zo'n kritieke situatie zeker geen vanzelfsprekendheid dat je het samen doet. Vaak neemt een van de bestuurders het voortouw, omdat hij of zij het onderwerp van dat moment belangrijker vindt of er beter in is. Regelmatig zien we flinke verschillen tussen de verhalen van bestuurders die dezelfde organisatie leiden. Een collega van mij verwoordde dat mooi: een klein kiertje aan de top betekent een lichtshow op de werkvloer. 'Lichtshow' is in dit geval niet bedoeld als iets om van te genieten, maar als iets wat verblindt en verwart. Als bestuurders of topmanagers hun veranderverhaal niet samen maken, dan merkt de organisatie dat.

Terugblik van René Grotendorst

Wat (of wie) heeft jou geholpen om je veranderverhaal goed op orde te krijgen?

'Voor mij was het een voordeel dat ik van buiten kwam toen ik startte als bestuurder bij Rochdale. Ik kende de sector en had al ideeën over wat er in de organisatie nodig was. Natuurlijk is het ook lastig om als nieuwe bestuurder te starten, maar het maakt het veel makkelijker om scherp naar een organisatie te kijken en een eigen visie te ontwikkelen. Als ik al een paar jaar deel had uitgemaakt van de organisatie was het veel moeilijker geweest, want dan moet je de visie die je eerst had nog omzetten naar een nieuwe. Wat ook hielp, was dat ik en de andere twee bestuurders de visie deelden, daar zat geen licht tussen. Eén bestuurder kwam eveneens nieuw van buiten, de andere zat er ook nog niet zo lang en had al de nodige kritische kanttekeningen. Met z'n drieën hadden we heel helder voor

ogen welke kant we met de organisatie op wilden en dat werkte om de moeilijke beweging in gang te zetten in de eerste periode. Al vrij snel na onze start bleek bovendien dat de financiële situatie flink slechter was dan we dachten. Dan heb je ook nog een harde noodzaak en legitimatie om je aan vast te houden. Dat was niet leuk, maar ondersteunde wel onze opvatting dat het roer echt om moest. Mijn tip voor anderen zou zijn dat je jouw beeld van de organisatie toetst aan dat van de omgeving. Ga na hoe belangrijke stakeholders naar je organisatie kijken en wat voor beeld ze van jou hebben. Dat lukt alleen goed als je dat in een klein gezelschap doet en echt aandringt op een eerlijke mening. Toen ik nog bij de gemeente werkte, hadden we al de nodige vragen over de ontwikkelingen bij de corporaties: hun focus op commerciële projectontwikkeling en het bijbehorende gedrag. Het is jammer dat dit niet echt tot een gesprek leidde, maar het kwam de gemeente natuurlijk ook wel goed uit. Het gedoe rond Rochdale leek eerst nog een incident, maar niet veel later werd duidelijk dat het een probleem was van de hele sector, met Vestia als dramatisch dieptepunt.'

Hoe houd je dit veranderverhaal gedurende een langere periode levend?

'Voor mij was dat geen vraagstuk. Gedurende mijn hele bestuursperiode waren er veel ontwikkelingen gaande en bleef de externe druk hoog. Over de noodzaak hoefden we niet veel te spreken, die was evident. Waar het wel over ging, waren onze maatregelen en de invulling daarvan. Eerlijk gezegd had ik liever wat meer rust gehad, maar we werden gewoon meegesleurd door het tempo dat onze omgeving eiste. De beste manier om je verhaal levend te houden, is om dat te maken met de organisatie en de mensen voor wie je werkt: bewoners, huurders en woningzoekenden. Maak mensen deelgenoot van wat er nodig is en bespreek samen hoe je dit kunt realiseren. Dat lukte ons maar gedeeltelijk. In de eerste periode was er weinig ruimte voor, daarna gelukkig wat meer. Alleen waren we nog maar net bezig toen het Rijk met een extra financiële heffing kwam als een soort straf voor de sector. Dat betekende voor ons nog een keer de overlevingsvraag en opnieuw een top-downreactie, want er was niet veel tijd. De luxe van echt samen met de organisatie aan verandering werken, kwam voor ons pas daarna. Mijn opvolger heeft het verleden kunnen afsluiten en een nieuwe start kunnen maken met de wensen van de bewoners, de huurders en de medewerkers voorop.'

Wat is voor jou de waarde van dit veranderverhaal en wat wil je tot slot nog kwijt?

'Zonder glashelder verhaal krijg je zo'n transformatie niet voor elkaar. We moeten op een bepaalde manier rechtsomkeert maken in deze verandering, zodat we op een nieuwe manier invulling konden gaan geven aan de reden waarvoor we honderd jaar geleden opgericht zijn. Voor mijzelf vormde de focus op datgene waar-

voor een woningcorporatie is bedoeld het anker dat ik steeds opnieuw gebruikte. Het ging ons om het “echte” corporatiewerk, daarop richtte ik mijn motivatie, volle overtuiging en vasthoudendheid. Voor anderen zat daarin denk ik de geloofwaardigheid van mij en van de andere bestuurders. Dit was voor ons alle drie de kern en daardoor konden we een top-downargumentatie uitdragen en verdedigen. Als je dan in drie periodes met varianten van dit verhaal moet werken is dat toch lastig, zeker als die snel op elkaar volgen. Je kunt dat haast niet uitleggen, hoe goed je het zelf ook snapt. Dat merkten we toen we schakelden van vertellen naar vragen. Het is veel makkelijker om vragen vanuit een consistente gedachte te beantwoorden dan een gelaagd verhaal te vertellen aan mensen die niet zelf hebben kunnen meedenken.’

Miranda Schouten en Jolanda Muis (zie kader hierna) geven aan dat samenwerken essentieel is voor het succes van een meerjarige verandering in de thuiszorg. Naast de samenwerking in de top benadrukken zij de samenwerking met het management en vervolgens met alle medewerkers, van zorgprofessionals tot de backoffice. Dit zorgt voor het noodzakelijke groeiende geloof in de haalbaarheid van de verandering en voor de steun die nodig is om met elkaar een moeilijke periode door te komen. Samenwerking maakt de beweging sterker en beter. Schouten en Muis noemen dit later in het proces trots een succesfactor.

Terugblik van Miranda Schouten en Jolanda Muis

Wat (of wie) heeft jullie geholpen om je veranderverhaal goed op orde te krijgen?

‘Wij zijn ervan overtuigd dat elke verandering start met de overtuiging dat deze gaat leiden tot een verbetering van de huidige situatie. Onze verandering bij Vierstroom Zorg Thuis vroeg een lange adem en was een proces van meerdere jaren. Dat is alleen mogelijk als de verandering echt gewenst is, als het management er volledig achter staat en de verandering faciliteert en stimuleert. Je steunt elkaar als het even niet heel makkelijk verloopt. Je regelt ondersteuning of coaching van buiten de organisatie om het vliegwiel in beweging te krijgen wanneer dit op eigen kracht niet of niet snel genoeg lukt. Van grote waarde is de samenwerking met alle betrokkenen. Hoe groter je aanhang, hoe meer kans op succes. Zelfreflectie en feedback zijn in ons proces erg belangrijk geweest. Dat zou ook de tip zijn aan anderen. Kies je de juiste toon? Slaag je erin om het verhaal te

vertellen? Kunnen anderen het ook uitdragen? Zijn er geen ondermijnende bewegingen binnen de organisatie? Je kunt alleen geloof uitstralen als je dit zelf ook werkelijk hebt én intrinsiek gemotiveerd bent om de verandering te doen slagen. Last but not least: doe het niet alleen: investeer in je veranderteam, help elkaar en geef elkaar gelegenheid te groeien in het proces.'

Hoe houden jullie dit veranderverhaal gedurende een langere periode levend?

'Het is noodzakelijk om zelf intrinsiek gemotiveerd te zijn voor datgene waarmee je bezig bent. Als je er zelf niet in gelooft, ga je de eindstreep niet halen. De verandering moet geen opgave zijn, maar een overtuiging. Voor ons veranderverhaal was een lange adem nodig, het was complex en moest groeien. Wanneer je je dit van tevoren realiseert en een strategie inzet waardoor het behapbaar blijft voor iedereen die zich in de verandering bevindt, dan blijft het interessant. Creëer tussenstations en heb niet de illusie dat je direct naar het eindstation kunt. Kies een stijl van leidinggeven die past bij de verandering en jouzelf. Voor ons bestond die stijl uit stimuleren en faciliteren en niet trekken en sturen. Vier de kortetermijnsuccessen en zoek naar mensen of bronnen die jou als veranderaar inspireren om vanuit kracht te blijven acteren.

Een bron van inspiratie daarbij waren voor mij de wijkverpleegkundigen en hun wens om te groeien naar zelfstandigheid en betrokkenheid. Daarnaast gingen collega-MT-leden vol verve met de veranderopdracht aan de slag en accepteerden dat er besluiten werden genomen die niet passen binnen zelfsturing. Een externe coach liet ons zien op welke wijze je betrokkenheid kunt vergroten door je kwetsbaar op te stellen en volledig transparant te zijn. Dit gaf ons vleugels. Jezelf voeden helpt ook om je aandacht goed te richten. Met een gedegen managementopleiding zie je nog beter hoe werkprocessen functioneren en dat autonomie en creativiteit van belang zijn. Alleen kennis is echter onvoldoende. Je hebt een "samen" nodig om verder te komen. Samen kun je de organisatie en het collectief verder helpen. Bij ons vonden we het "samen" bij de collega's in het MT en bij de gedrevenheid van de professionals in de organisatie die goed werk willen verrichten.'

Wat is voor jullie de waarde van dit veranderverhaal, wat wil je tot slot nog kwijt?

'Als je erin slaagt om de verandering te bewerkstelligen, geeft dat enorm veel energie en geloof dat veel mogelijk is. Het is heel belangrijk dat je tussentijdse successen ook koppelt aan het effect van de verandering. Zo leg je een logische verbinding met je verandertraject. Door onze succesvolle verandering is ons geloof dat je een organisatie in beweging kunt brengen enorm gesterkt. Dit is zeer waardevol en nemen we mee in onze rugzak met ervaringen.

We zijn in een periode beland waarin we de vruchten plukken van het succes. Medewerkers staan in hun kracht en zijn zeer betrokken, en de uitkomst van de medewerkersraadpleging heeft geleid tot het predicaat van beste werkgever in onze branche. Daar zijn we hartstikke trots op. Nu breekt de cruciale fase van onderhouden en doorontwikkelen aan. Stilstaan geeft achteruitgang, continue beweging is echt wenselijk. Voor ons als leidinggevend is dat ook de uitdaging: wij willen meer doen dan alleen op de tent passen.'

Marloes de Vries (zie kader hierna) noemt de samenwerking met haar medebestuurder als belangrijk vertrekpunt voor een eerste versie van een goed verhaal over hybride onderwijs. Vervolgens toetsen beide bestuurders hun analyse bij diverse betrouwbare buitenstaanders en interne belanghebbenden, van collega-bestuurders tot bedrijven en andere stakeholders waarmee ze als school samenwerken. Binnenshuis gaan ze onder meer in gesprek met de raad van toezicht, de ondernemingsraad en de studentenraad. Via deze samenwerking scherpen zij hun veranderverhaal aan én nemen ze relevante betrokkenen mee in hun strategische gedachte en de opeenvolgende fasen in de verandering.

Terugblik van Marloes de Vries

Wat (of wie) heeft jou geholpen om je veranderverhaal goed op orde te krijgen?

'Dat is gelukt dankzij een uitstekende samenwerking met mijn collega-bestuurder bij het Da Vinci College en dus het benodigde reflecteren, benen-op-tafel-sessies, enzovoort. We hebben eerst onze waarnemingen gedeeld en hebben ze vervolgens geanalyseerd en getoetst, zowel bij bestuurders die ons kennen als bij een aantal betrouwbare stakeholders en mensen binnen de organisatie. Vervolgens hebben we dit besproken met onze raad van toezicht en de OR en in latere instantie met de Studentenraad. Zo ontstonden een gedeeld gevoel van urgentie en de wil om er gezamenlijk iets aan te gaan doen. Vervolgens is het belangrijk om aan te geven wat tot de invloedssfeer en besluitvorming van het college behoort en wat aan de organisatie wordt voorgelegd. Op basis van het gegeven "structure follows strategy" zijn we een strategielijn gaan uitzetten, die zoals verwacht vanzelf heeft geleid tot de organisatieverandering.'

Hoe houd je dit veranderverhaal gedurende een langere periode levend?

‘Wij hebben het verhaal levend gehouden door de verbinding tussen het strategisch beleid en de communicatie met verschillende doelgroepen. Zo is er natuurlijk het formele overlegcircuit, maar minstens zo belangrijk zijn de informele gesprekken in de trant van “Wat denk je van ...?” en “Hoe zou jij dit aanpakken?” Verder hebben we Onderwijscafés georganiseerd waarin dwars door de organisatie heen een thema vrijblijvend werd besproken. De afdeling Communicatie is daarbij erg belangrijk, want er moet wel een consistente *storyline* zijn die makkelijk na te vertellen is. Ook hebben wij steeds de verbinding gelegd met andere informatiebronnen, bijvoorbeeld het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de JOB-enquête onder studenten. De uitkomsten hiervan spreken tot de verbeelding, maar worden meestal niet zomaar in verbinding gebracht met datgene wat je aan het veranderen bent. Als je dat wel doet, gaan mensen makkelijker zien waarover je het hebt. Eigenlijk is de essentie van het levend houden van het verhaal dat je steeds op alle mogelijke manieren de logica naar voren brengt van wat je aan het doen bent.’

Wat is voor jou de waarde van dit veranderverhaal en wat wil je tot slot nog kwijt?

‘Het effect is dat je zelf steeds gewezen wordt op het waarom en waartoe van je verhaal. Er zit voor mij een voortdurende reflectie in. Soms leidt die tot een herijking of herordening. Steeds weer komt de essentie terug: ja, dat zijn we aan het doen en om die reden, dit zijn de juiste stappen. Of: zie je wel, dat hadden we voorzien. En ook: jeetje wat ligt dit eigenlijk voor de hand. Dan weet je dat je op de goede weg bent. Soms moet je even scherp kijken of het nog wel klopt, vooral als je merkt dat je je eigen gedachtegang niet meer kunt volgen of uitleggen. Iedere leidinggevende die aan een verandering werkt, dient de urgentie, de te zetten stappen en de verhaallijn *crystal clear* te hebben, voor nu en ook voor over vijf jaar. Als dat het geval is, dan heb je iets om bij te dragen aan de doorontwikkeling van mensen, je organisatie en het groeiproces.’

Deze voorbeelden illustreren dat samenwerken een bruikbare manier is om je veranderverhaal goed op orde te krijgen. We zien dat deze bestuurders bewust kiezen met wie ze samenwerken, waaraan en wanneer. Dat maakt samenwerken tot een waardevolle eerste leiderschapsles.



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

- Met wie werk ik samen of wil ik samenwerken aan mijn veranderverhaal en waarom?
- Wat is het resultaat van die samenwerking, wat levert deze mij op voor mijn veranderverhaal?
- Wie verbreden mijn zicht en brengen andere perspectieven in, naast wat ik met mijn verandervrienden bespreek?

Reflecteren

De helft van de bestuurders noemt reflecteren als een manier om hun veranderverhaal goed op orde te krijgen. Ook hierbij zoeken zij de samenwerking met anderen. Bij reflecteren gaat het om het bewustzijn vooraf dat het maken van een goed veranderverhaal een denkproces vraagt dat niet in één keer tot een kwalitatief goed resultaat leidt. Vanuit dit bewustzijn zoeken bestuurders soms anderen op of organiseren zij terugkerende momenten waarop zij hun verhaal versterken. Dat doen zij bijvoorbeeld door scherpe vragen te stellen, herhaaldelijk over dezelfde vraag na te denken, te relativeren, vanuit andere invalshoeken te kijken en feedback te vragen. Zo brengen zij scherpte aan en krijgen zij gaandeweg de essentie te pakken. In de voorbeelden hiervoor komen de bestuurders ook met anderen tot een beter resultaat, maar dan als gevolg van het samenwerken.

Bij reflecteren is het betere resultaat geen prettige bijkomstigheid, maar de expliciete inzet. De voorbeelden hierna laten zien dat de bestuurders vooraf weten dat het verhaal nog niet af of goed genoeg is. Al reflecterend en doordenkend komen zij tot de kern, soms met behulp van een beperkt aantal anderen.

Liesbeth Huyzer (zie kader hierna) noemt het denkwerk over politiewerk van haarzelf én een select gezelschap. Daarmee bereikt ze een ‘verzadigingspunt’: het moment waarop ze weet hoe het zit en het reflecteren erop zit. Haar eigen denkwerk plant zij zorgvuldig, net als de gesprekken met enkele politiecollega’s en veranderkundigen. Het gaat daarbij om rust, ruimte en bezinktijd. Daaraan gaat een langere verkennende fase vooraf waarin Huyzer veel informatie verzamelt, eerst vanuit een brede blik en later toetsend. Zo brengt zij de organisatie (het ‘systeem’) in kaart waarvoor ze haar verhaal ontwikkelt.

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

