

Kilian Bennebroek Gravenhorst

The background is black. It features several abstract geometric shapes: a small blue square at the top center; a large blue arrow pointing right, containing the text 'VERANDER VERSNELLERS'; a small blue square below the top one; a large blue arrow pointing left, partially overlapping the text 'HET AFKIJK BOEK'; and two red circles with black centers on the right side.

VERANDER VERSNELLERS

HET AFKIJK BOEK

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
Mariëtte 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 verandervragen 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.

Voorwoord van Jaap Boonstra

Veranderen als samenspel

We leren op verschillende manieren: door spelen en uitproberen, door vallen en opstaan, door kennis tot je te nemen en door te reflecteren op wat je doet. We leren ook door afkijken. Studenten leren uit boeken, maar nog het meest van praktijkverhalen. Jong talent leert graag van ervaren professionals. Beginnende adviseurs trekken op met bekwame adviseurs om de fijne kneepjes van het vak te leren. Ervaren leiders leren van en met elkaar door ervaringen uit te wisselen. En zelfs zij die denken dat ze alles al weten, reageren graag op voorbeelden van hoe anderen te werk gaan.

Het is mooi dat Kilian Bennebroek Gravenhorst een vervolg heeft geschreven op zijn boek *De Veranderversneller*. Dit eerdere boek is een doe-boek, dat leiders en adviseurs bij de hand neemt om een redenering te maken voor de veranderingen die zij voor zich zien. Dit afkijkboek laat zien hoe bekwame bestuurders een veranderredenering maken en zo anderen inspireren om mee te doen in het veranderen van de eigen organisatie. De kern van dit boek is een verzameling van tien verhalen van voortrekkers in een verandering. Prachtige verhalen om van te leren en zelf mee aan de slag te gaan.

Het succesvol veranderen van organisaties verlangt een doordachte redenering en een goed verhaal. Dat gaat over *waarom* veranderen nodig is, *waartoe* je de moeite neemt, *wat* je voor ogen hebt, *hoe* je samen aan de slag gaat en *wie* welke rol vervult. Het *waarom* van veranderen is gestoeld op spanning

tussen het huidige functioneren en wat nodig is in de toekomst. Het *waartoe* van veranderen gaat over de waarde en betekenis van een organisatie voor klanten en omgeving. De bedoeling van de organisatie staat daarbij centraal. De spanning tussen de waarom- en waartoe-vragen geeft een antwoord op de vraag *wat* de gewenste verandering in de organisatie is. De *hoe*-vraag betreft het denken over de aanpak van de verandering. Het gaat dan om het kiezen van passende veranderstrategieën, de diepgang van de verandering af te wegen, activiteiten te faseren en ondersteunende activiteiten te combineren die de verandering verder brengt. Ten slotte gaat het er ook om *wie* er meedoen en in welke rol. Dit begint bij de vraag hoe spelers de huidige situatie beleven. Deze beleving raakt aan eerdere ervaringen, emoties en persoonlijke ambities. De *wie*-vraag behelst ook eigenaarschap, engagement en helpend gedrag in de verandering.

Het gaat bij het veranderen van organisaties niet alleen om een doordachte redenering met een goed verhaal als uitkomst. Vanuit die redenering gaat het er ook om het veranderverhaal zodanig te vertellen dat het betrokkenen aanspreekt en uitnodigt om samen op te trekken in het realiseren van het gewenste toekomstbeeld. Het is niet eenvoudig een pakkend veranderverhaal te maken. Het mooiste is om het verhaal samen met betrokkenen te maken. Dat maakt veranderen tot een gezamenlijk verhaal en een avontuur van lotgenoten: vol nuances, verwachte en verrassende wendingen, uitdagingen, resultaten en successen.

De voorbeelden in dit afkijkboek laten zien hoe spelers in verandering een verhaal maken dat gaat over *waarom* veranderen nodig is, *waartoe* de verandering wordt ingezet, *wat* er gaat veranderen, *hoe* ze op pad gaan en *wie* er meedoen. De bijzondere veranderverhalen in dit boek geven een beeld van een uitdagende en soms ook weerbarstige praktijk. Vanuit de rijke praktijkverhalen zijn lessen te trekken. Ook daarvan kunnen we leren. Een mooie opbrengst uit de tien verhalen is een overzicht van verschillende routekaarten om het veranderavontuur aan te gaan. Een beste route voor het realiseren van verandering is er niet, goede en doordachte keuzes maken kan wel. De routekaarten zeggen iets over het landschap van de organisatie, de toppen en de dalen, de weersomstandigheden, de voortrekkers, de volgers en de uiteindelijke bestemming. Een route kiezen en een verhaal maken zijn essentieel om mensen te inspireren en een veranderambitie te vervullen.

Niets is zo behulpzaam als de beproefde praktijk. Vanuit die praktijk zijn lessen te trekken voor andere situaties. Dit boek bevat naast de verhalen ook veranderkundige lessen en lessen voor leiders in verandering. Deze lessen zijn handig voor mensen die leren van voorbeelden, toelichting in de vorm van reflecties en overkoepelende concepten. Veranderen kun je zien als avontuur of als spel. Die blik helpt om bestaande spelregels en spelpatronen te begrijpen en om antwoorden te vinden op de vragen die in je eigen organisatie spelen. Zo kan je het speelveld verkennen, de spelambitie bepalen, spelpatronen herkennen die belemmeren of juist behulpzaam zijn, nagaan wie er meespelen, kiezen hoe je het samenspel vormgeeft en welke spelvormen je wilt inzetten.

Dit boek is meer dan een bron van inspiratie. Het nodigt spelers in verandering uit om terug te kijken op hun eigen veranderavontuur en hun eigen rol in de verandering. En om vooruit te kijken vanuit alle aangereikte inspiratie. Deze uitnodiging draagt bij aan leren door samen te spelen en daarop te reflecteren. Dat is precies de kern van dit boek: afkijken hoe anderen het spel spelen en dat zelf gebruiken om van veranderingen een succes te maken.

Jaap Boonstra

Hoogleraar Organisatieverandering en onafhankelijk adviseur



1

Inspiratie uit verhalen van bestuurders

1.1 Aanleiding

Mijn professionele fascinatie is hoe we verandering in organisaties echt werkend kunnen krijgen. Dat is altijd een ingewikkelde puzzel. Voor de meeste mensen is de huidige werkelijkheid bekender en comfortabeler dan het wenselijke en nog onbekende. Voor leiders is een richtinggevend veranderverhaal een belangrijk hulpmiddel om een wenselijke toekomst te schetsen. Zo'n verhaal zorgt voor beweging en is onderweg een ijkpunt om koers te houden.

Als adviseur vertel ik mijn klanten vaak over bijzondere veranderverhalen uit andere organisaties. Zo laat ik het belang en de werking zien die zulke verhalen elders hebben. In mijn advieswerk help ik leiders hun eigen verhaal op orde te krijgen en over te brengen. Als docent gebruik ik praktijkvoorbeelden in opleidingen en trainingen, bijvoorbeeld voor adviseurs die willen weten hoe je een goed veranderverhaal maakt. In *De Veranderversneller*, mijn vorige boek, zet ik stap voor stap uiteen hoe je al redenerend zo'n verhaal ontwikkelt. Het staat boordevol illustraties uit de praktijk, steeds gekoppeld aan een van de vijf verandervragen. Het begint bij het vertrekpunt (Waarom veranderen?) en vervolgens komen de andere bouwstenen van een veranderverhaal aan bod (Waartoe? Wat? Hoe? en Wie veranderen?). De antwoorden op die vijf vragen vormen samen het veranderverhaal.

Mijn vorige boek *De Veranderversneller* bevat geen voorbeelden van een volledig verhaal, dat antwoord geeft op alle vijf de vragen en dat het geheel van de veranderopgave voor één organisatie laat zien. In dat boek staat het stap voor stap maken centraal, met bij elke vraag voorbeelden uit verschillende organisaties. Ik heb daarop veel positieve reacties gekregen, inclusief twee nominaties voor belangrijke prijzen. Nog steeds hoor ik dat het zo goed bruikbaar is voor de praktijk. Leiders en adviseurs kunnen er lekker mee puzzelen. Zo raken zij spelenderwijs steeds meer bedreven in wat ik zie als het ambachtelijke van het verandervak: voor je eigen situatie scherp krijgen waar de verandering precies over gaat en wat nodig is voor de realisatie ervan.

Naast de complimenten kreeg ik ook de vraag om meer, om een vervolg met voorbeelden van een heel verhaal. Het maken en vertellen van een goed veranderverhaal vormen het halve werk. De andere helft is dat verhaal vervolgens ook realiseren. Precies daar pak ik nu de draad op. Als je klaar bent met dat redeneren rondom die vijf vragen, wat heb je dan? Hoe ziet een samenhangend verhaal eruit? Wellicht nog belangrijker is de vraag wat je daaraan hebt als je een verandering wilt realiseren.

Om dat inzichtelijk te maken, heb ik toonaangevende bestuurders (heren én dames) geïnterviewd. Zij geven leiding aan een verandering die de hele organisatie betreft. Hun veranderverhalen heb ik opgetekend en staan centraal in dit boek. Die volledige en kernachtige verhalen schetsen stuk voor stuk op hoofdlijnen de beweging die gaande is in de organisatie. Daarmee is het een vervolg op *De Veranderversneller*. Het gepuzzel dat nodig is voor het maken van een veranderverhaal laat ik dit keer buiten beschouwing. Nu presenteer ik het resultaat daarvan in de vorm van tien voorbeelden van goed door-dachte en samenhangende verhalen. Opnieuw gaat het mij om de bruikbaarheid voor de praktijk. Met dit boek wil ik de waarde zichtbaar maken van de beschreven verhalen en deze bruikbaar maken voor andere organisaties. Daarnaast komen spannende momenten in de verandering aan de orde en de leiderschapsopgave die daarbij past. Dit is bijzonder materiaal dat ik graag wil delen. Bovendien hebben de verhalen mij weer aan het denken gezet en heb ik veranderkundige reflecties toegevoegd.

In plaats van een doe-het-zelfboek is dit een afkijkboek. Leren door afkijken is een belangrijke leerstijl. Bestuurders en leidinggevendenden kijken graag af, net als adviseurs. Mensen die bij voorkeur leren op deze manier willen graag weten wat voor anderen werkt, kijken de kunst af en passen vervol-

gens op hun eigen situatie toe wat ze kunnen gebruiken. Deze manier van leren verloopt zonder training, opleidingsdagen, situaties buiten het werk, oefeningen en opdrachten. Afkijkers vertalen een echte werksituatie van een ander (het goede voorbeeld, iets bijzonders, interessants, bruikbaar om de kunst van af te kijken) direct naar hun eigen werksituatie. Ik presenteer het praktijkmateriaal in dit boek zo dat je er makkelijk van kunt afkijken. Op elke bladzijde is wel iets te vinden wat je zo zelf kunt gebruiken.

De voorbeelden in dit boek zijn ook anders dan in *De Veranderversneller*. Er komen bestuurders aan het woord die veranderkundig echt wat te vertellen hebben. Ik zie hun verhalen zeker als *good practice*. Echter, kenmerkend voor het verandervak is dat er niet één manier is om iets te doen, laat staan een beste manier. De voorbeelden zijn dan ook niet bedoeld om letterlijk na te doen, klakkeloos te kopiëren of uit te rollen. Afkijkers willen het liefst een *best practice* als voorbeeld, niet meer dan één optie en dan ook graag de meest succesvolle. Graag laat ik je de gedachtegang zien van bestuurders die hun verhaal goed op orde hebben. Daaraan kun je je eigen gedachten aan scherpen en je aan spiegelen. Als je goed kijkt naar iemand die iets bijzonders doet, kun je daarmee je voordeel doen. Hierbij helpt het om te weten waarnaar je kunt kijken. Daarom vertel ik rondom verander verhalen wat in mijn ogen het bijzondere is, zodat je gericht kunt afkijken. Ik leid je als het ware rond langs alle verhalen en vertel je over de waarde van het materiaal. Zo ben ik je gids in een expositie van bestuurlijke, maar ook persoonlijke perspectieven op het realiseren van verandering.

Verder is de aard van de organisaties in dit boek anders. Ik kies voorbeelden uit maatschappelijke organisaties, omdat daar op dit moment vraagstukken spelen die ertoe doen. Dat maakt het leerzaam om juist van deze praktijk af te kijken. De bestuurders in maatschappelijke organisaties werken stuk voor stuk aan een herkenbare en complexe opgave. Meestal is er sprake van een politiek-bestuurlijk krachtenveld, een flinke variatie aan dienstverlening én grote verschillen in het werk en tussen medewerkers. Deze complexiteit maakt het extra belangrijk om een helder verhaal te hebben. Relatief eenvoudige concepten als geld, aandeelhouderswaarde, winst en markt staan niet op de voorgrond. Ze doen er natuurlijk wel toe, maar zijn nooit de leidende ambitie.

Het meest anders is de opzet. Na een leer- en doe-het-zelfboek met tips is het nu tijd voor een boek vol inspiratie. Hiermee kun je de kunst afkijken

van bijzondere bestuurders die hun verhaal delen, inclusief de puzzel die zij daarin tegenkomen. Ik heb dit boek geschreven rondom hun praktijkverhalen en ervaringen, opgetekend in tien interviews.

Elk van de veranderverhalen is voorzien van een korte inleiding die aangeeft wat het afkijken waard is. Dan volgt een hoofdstuk over wat opvalt in de tien verhalen als je inzoomt op de essentiële onderdelen ervan. Vervolgens presenteer ik de belangrijkste veranderkundige leiderschapslessen die volgen uit de praktijkverhalen. Die leiderschapslessen zijn opgetekend in een tweede interviewronde. Het boek eindigt met een terugblik op dit nieuwe schrijfavontuur en overkoepelende reflecties.

1.2 Bedoeling

Allereerst is dit boek bedoeld om de bijzondere veranderverhalen van bestuurders te delen. Die vormen waardevol materiaal om van af te kijken. Binnen de organisatie waarop ze betrekking hebben, zijn de verhalen bekend en geven ze richting. Buiten de betreffende organisatie zijn ze veel minder bekend, althans niet in volledigheid en niet op een persoonlijke manier gekoppeld aan de bestuurder. Voor de buitenwereld van een organisatie zijn soms de doelen van de verandering bekend. Die zijn dan vaak wel communicatief gladgestreken en daardoor bloedeloos.

In dit boek bespreek ik tien goed uitgedachte veranderverhalen, met een kop en een staart (wat zijn de aanleiding en bedoeling?), de aanpassing die nodig is in de organisatie (wat staat er op de veranderagenda?), de aanpak (hoe gaan we zorgen voor beweging?) en de rolverdeling (wie zijn op welke manier betrokken?). Voor elke organisatie geef ik weer hoe zo'n verhaal in elkaar steekt. Je kunt daardoor goed afkijken hoe een samenhangende redenering eruitziet. In elk verhaal is die samenhang zichtbaar door de onderlinge verbinding tussen de antwoorden op de vijf vragen. Dat maakt duidelijk wat helpt om richting te geven aan een verandering die een hele organisatie betreft. Evengoed is er inspiratie uit te halen voor veranderingen in afdelingen of teams.

De praktijkvoorbeelden laten ook de ogenschijnlijke eenvoud zien van veranderverhalen die af zijn. Als je de essentie zo op een rijtje ziet, dan roept dat gemakkelijk de gedachte op dat je zelf ook wel even doet wat deze bestuurders kunnen. Gewoon 'even' vijf vragen beantwoorden en klaar is Kees. Niets is minder waar. Dat het eenvoudig lijkt betekent juist dat er veel

puzzelwerk is gedaan. Ik noem de eenvoud in de verhalen dan ook graag een kwaliteitscriterium voor het redeneren dat daaraan voorafgaat. Je kunt goed afkijken, maar tegelijk dringt tot je door dat je zo'n verhaal niet zo-maar eventjes in elkaar flanst.

Na het redeneren komt het realiseren. Een veranderverhaal is ook een kader om te handelen. Iedere bestuurder vertelt over een spannend of betekenisvol moment in de verandering waaraan hij of zij leidinggeeft. Dat levert leerzaam afkijkmateriaal op, want we krijgen niet vaak dit soort inkijkjes. Er is een mooie veranderregel die luidt dat je bij het veranderen van A naar B in je handelen de principes en logica van B volgt. Daardoor laat je de gewenste toekomst al zien in het heden. Je bent als het ware nu al een voorbeeld voor wat je later ook van en met anderen wilt. Dat is hartstikke ingewikkeld en vraagt in ieder geval dat je die gewenste toekomst goed voor ogen hebt. Als dat niet het geval is, dan zet je met je eigen handelen al snel je veranderambitie onder druk. Je doet nu eenmaal veel makkelijker wat je al deed dan dat je laat zien waar je naartoe op weg bent. Hoe beter je weet waar je heen wilt, hoe beter je dat in je eigen handelen al kunt laten zien. Als je je verhaal haarscherp voor ogen hebt, dan kun je goed bepalen hoe je in je gedrag de beweging laat zien die je in gang hebt gezet.

In lijn met het doel van een afkijkboek presenteer ik na de veranderverhalen in totaal dertien lessen. Daarin komen onderdelen van de veranderverhalen terug. Zo illustreer ik een aantal belangrijke veranderkundige principes die helpen om je verandering tot een succes te maken. Daarna geef ik inzicht in de manier waarop leiderschap bijdraagt aan het maken van een goed verhaal en het realiseren van de verandering. Deze lessen zijn ook weer bruikbaar om je aan te spiegelen. In sommige opzichten doe je hetzelfde als deze bestuurders, terwijl je ook ziet wat je anders doet of niet doet. Zo kun je afkijken van de lessen die ik trek als ik inzoom op onderdelen uit de veranderverhalen en op het leiderschap van de bestuurders. Door je rond te leiden langs de reizen van anderen geef ik je ideeën mee die aantrekkelijk zijn voor je eigen reis.

Het belangrijkste doel van dit boek is dat je de inhoud ervan voor je eigen praktijk kunt gebruiken. De een doet dat makkelijker dan de ander. Ik maak het je het liefst gemakkelijk. Daarom bied ik je verschillende routekaarten en veel toelichting die de inspiratie en de lessen in de verhalen zichtbaar maken. De praktijkverhalen zijn ook eigenstandig leesbaar, geven inzicht,

verleiden en enthousiasmeren. De indelingen, tabellen, inleidingen en duidingen richten het lezen op wat er voor mij uitspringt. Daarnaast verrijk ik de verhalen door te laten zien hoe deze bestuurders het verandervak verstaan. Mijn toevoegingen rondom de verander verhalen zijn ook eigenstandig leesbaar als reflecties op hoe je verandering kunt realiseren. Tegelijk zijn ze verbonden met de praktijk en ervaringen van de bestuurders die ik heb gesproken. De lees- en de afkijkwijzer aan het einde van dit hoofdstuk helpen je de weg in het boek vinden.

Dit boek over verander management en leiderschap is bedoeld voor een breed publiek, van bestuurders tot managers en adviseurs. De casuïstiek is afkomstig uit de (semi)publieke sector. De lessen zijn generiek, dus ook inspirerend voor leiders en hun adviseurs in de profitsector. De complexiteit van de casuïstiek maakt het boek interessant voor iedereen die wil weten hoe je een organisatie naar een nieuwe toekomst leidt.

Het boek is ook geschikt voor hbo en universitair (keuze)onderwijs over verander management. Net als *De Veranderversneller* is het geen leerboek of handboek. Juist de verhalen uit de praktijk en de lessen maken het interessant voor masteropleidingen. Ik zie het als een aanvulling op de leerboeken of wetenschappelijke boeken die zelden het ambachtelijke van de veranderkunde belichten. De verhalen van de bestuurders vormen een mooi tegenwicht tegen het idee dat verandering eenvoudig of maakbaar is. Geen van hen vertelt over drie stappen, standaardoplossingen of zaligmakende methoden. Tegelijk gaan alle verhalen over veranderingen die tot resultaat leiden; de bestuurders zijn succesvol in het realiseren van hun ambities.

1.3 Selectie van verhalen

Je kent die uitspraken wel: ‘Veranderen is de nieuwe constante’, ‘De complexiteit van verandering neemt alleen maar toe’ en ‘Onze omgeving vraagt ons steeds meer om voortdurende aanpassing’. Al zo’n zeventig jaar zijn ze het openingsbod in veel boeken en artikelen. In die zin verandert er weinig in het verandervak. Tegelijk ontmoet ik steeds meer leiders die, al dan niet vanuit eigen ervaring, weten dat veranderen een vak is. De meeste bestuurders zijn echter geen veranderkundigen, net als leidinggevendenden die met hun organisatieonderdeel een deel van de verander ambitie invullen dat vaak niet zijn. Zij hebben een ander vak geleerd, zijn druk met het ‘gewone’ werk en doen de verandering er ‘even’ bij. Het ontbreekt ze aan de tijd om

iets substantieels over veranderen bij te leren. Veel van dat leren gebeurt in de praktijk, al doende en met vallen en opstaan. Het aantal leiders met een veranderkundige vervolgopleiding is vrij beperkt.

Veranderkunde is een echt vak of liever gezegd een ambacht, dat wordt me steeds duidelijker. Voor mij is het mijn hoofdvak, ik ben er de hele dag mee bezig. Hoe langer ik dit ambacht uitoefen, hoe ingewikkelder ik het vind. Dat klinkt een beetje gek; het suggereert dat ik er niet beter in word. Daar laat ik anderen graag wat over zeggen. Zelf kan ik zeggen dat ik steeds beter ga zien wat het vraagt om een veranderambitie echt te realiseren. Ook word ik steeds bescheidener in het bepalen van wat realistische ambities zijn. Als dat lukt, weet je precies de spanning te vinden die nodig is om los te komen van de huidige werkelijkheid en tegelijk een wenselijkheid te schetsen waarop mensen instappen. We hebben helaas meer voorbeelden van veranderverhalen die zorgen dat mensen afhaken of wegrekken. Het mooie van de verhalen in dit boek is dat ze echt zorgen voor beweging in de betreffende organisatie.

Voor het selecteren van bijzondere verhalen ben ik allereerst op zoek gegaan naar ervaren bestuurders die ook weten hoe je verandering realiseert. Dat wil niet zeggen dat zij veranderkundigen zijn. Zij zijn arts, bedrijfskundige, bestuurskundige, econoom, jurist, planoloog of wiskundige en in de loop van hun carrière bestuurder geworden. Overigens hebben de meesten ook veranderkundige bagage. Het belangrijkste voor mij is dat ze in de manier waarop zij leidinggeven aan een verandering iets bijzonders doen wat leerzaam is voor anderen. Ik denk daarbij niet aan willekeurige anderen, in de zin van verandergroentjes die net komen kijken. De selectie is vooral interessant als je al (aardig) wat van veranderwanten weet en graag meer wilt.

Het soort afkijken waarover ik het heb in dit boek is het afkijken dat een gezelschap bij een ambachtsman doet. Je bent al een eind op weg of bijna volleerd, althans voor zover dat mogelijk is in dit vak. Dan kun je beter zien wat de gene doet aan wie je een voorbeeld kunt nemen. Wellicht past het hier meer om te stellen dat je er een voorbeeld aan wilt nemen. De belangrijkste vraag is steeds wat je zelf kunt met dat voorbeeld. Veel minder relevant is wat de ander anders of beter had kunnen doen. Daar is namelijk altijd wel wat over te zeggen. Afkijken voor gevorderden betekent dat je — hoewel het voorbeeld niet perfect is of anders zou kunnen — toch kunt zien wat inspirerend is voor jouw eigen situatie. Bij deze oogjes in de marge licht ik toe hoe die inspiraties eruitzien en hoe je ze direct kunt gebruiken.



Ik heb gekozen voor bestuurders met ervaring. Ieder van hen is eerder (eind)-verantwoordelijk geweest voor een grote veranderingopgave in een organisatie. Voor twee van de geïnterviewde bestuurders was de besproken veranderingopgave de afsluiting van een bestuurlijke carrière. De bestuurders leiden vrijwel allemaal een maatschappelijke organisatie, althans in mijn definitie. Geen van de bestuurders heeft een commerciële doelstelling, zij werken in het (semi)publieke domein. FMO is de enige organisatie waarvoor dit niet geldt: deze ontwikkelingsbank gaat ook voor rendement. Tegelijk maakt FMO economische groei mogelijk in tweede- en derdewereldlanden en gaat het veranderverhaal over een strategieverandering waarin duurzaamheid centraal staat. Het zijn stuk voor stuk organisaties die opereren in een dynamische en deels politieke context. In de veranderingen staan vraagstukken centraal die op dit moment ook in veel andere organisaties spelen.

Er komen ongeveer evenveel mannelijke als vrouwelijke bestuurders aan het woord. Ik ben niet zo geïnteresseerd in de vraag of zij verschillen in hun veranderverhalen. Wel vind ik het belangrijk om zowel mannen als vrouwen aan bod te laten komen. Ik ken immers minstens zoveel vrouwelijke als mannelijke leiders die wat te vertellen hebben, maar in de praktijk en in de boeken zijn het toch vaak de mannen die aan het woord komen of die je wat harder hoort. Daar breng ik graag wat evenwicht in, gewoon door te laten zien dat bijzondere verhalen van zowel mannen als vrouwen afkomstig zijn.

De geïnterviewde bestuurders willen hun ervaring delen met anderen. Zij spreken vrijuit over hoe zij werken aan een toekomst die er tijdens het interview nog niet was. Ze zijn open over wat ze spannend vinden of wat een betekenisvol moment is in hun zoekproces. Zij verwoorden hun ervaring zo dat deze inspirerend en leerzaam is voor anderen. Dat vraagt om lef. Daarom heet de blogserie waarin deze verhalen eerder online verschenen *Leiders met lef*. Die verhalen zijn aangevuld met vragen over hun leiderschap, zoals in hoofdstuk 4 te lezen is. Dit is nieuw en nog niet eerder gepubliceerd materiaal. De veranderkundige lessen in hoofdstuk 3 zijn ook nieuw, net als de toegevoegde rondleiding langs de verhalen in hoofdstuk 2.

De blogserie *Werken met De Veranderversneller* bevat ook een tiental verhalen. Die voorbeelden bevatten weer andere inspiratie, dus neem vooral even een kijkje in deze serie (www.pluspulse.nl/blog). Een aantal van die verhalen gaat ook over een veranderingopgave die de hele organisatie betreft. Je vindt

hier vooral maatschappelijke organisaties en herkenbare vraagstukken. De opzet van deze serie is echter anders dan die van dit boek en er komen geen bestuurders aan het woord.

1.4 Verbinding met ‘De Veranderversneller’

De verbinding met mijn vorige boek loopt via het thema veranderverhalen en via de vijf verandervragen die ik gebruik om de verhalen van bestuurders te ordenen. Een van de redenen waarom ik goede veranderverhalen zo fascinerend vind, is dat ze zo eenvoudig lijken. Schijn bedriegt echter. Een goed verhaal maken is verre van eenvoudig. Daarom gaat het vorige boek over het maakproces. De vijf verandervragen die daar in afzonderlijke hoofdstukken aan bod komen, neem ik hier samen. In dit boek gaat het niet over het maken, maar over het resultaat. De veranderverhalen van bestuurders zijn af, in die zin dat het denkwerk — of beter gezegd het redeneerwerk — is gedaan. Je leest steeds over de realisatiefase van een verandering waarin het samenhangende verhaal richting geeft en helpt om koers te houden.

Heb je interesse in het maakproces, dan kun je zeker terug naar *De Veranderversneller*. In dit nieuwe boek kun je zien hoe je verdergaat met zo’n verhaal als het een rond en samenhangend geheel is. Een verhaal gebruiken tijdens het realiseren van een verandering is geen sinecure. Ik presenteer daarom niet alleen de essentie van die verhalen, maar voeg een aantal invalshoeken toe om extra goed te zien wat er bruikbaar is voor anderen die een verandering willen realiseren. Je leest daarom ook hoe bestuurders met hun veranderverhaal werken, wat zij als spannend of ingewikkeld ervaren en hoe zij zelf de waarde van hun veranderverhaal benoemen.

Na de veranderverhalen volgen vijf veranderkundige lessen. Ik gebruik per les twee of drie veranderverhalen, zodat je kunt afkijken met concrete illustraties uit de praktijkvoorbeelden. De vijf verandervragen komen nog even terug in deze lessen. Met de acht leiderschapslessen voeg ik conceptueel een nieuwe invalshoek toe. Ik heb nog niet eerder op die manier de verbinding met veranderverhalen gelegd. Voor zover ik weet zijn er ook geen andere auteurs die het leiderschap van bestuurders bespreken in relatie tot hun veranderverhalen.

1.5 Leeswijzer

Eigenlijk heeft dit boek geen leeswijzer nodig. Met de inhoudsopgave kun je al aardig de weg vinden naar wat voor jou interessant is. Evengoed vind je ook makkelijk inspiratie als je er gewoon in bladert en kijkt wat er voor jou uitspringt. Elke pagina heeft wel iets waardevols waarmee je zo verder kunt. Kies vooral de leesroute die je zelf prettig vindt. Dit is een boek dat zich op meer manieren laat lezen dan van voor naar achter.

Een gewaardeerde collega vertelde mij eens over de meest originele manier van lezen die ik ken. Zij doet dat op een bepaalde manier best gestructureerd, maar tegelijk ook helemaal niet. Op haar vrijdagse leesuurte pakt ze een boek uit haar boekenkast dat past bij haar belangstelling van dat moment. Vervolgens slaat ze het op een willekeurige pagina open en leest ze het betreffende hoofdstuk of deel daarvan. Daar zoekt ze iets uit waarmee ze aan de slag kan. Dat werkt ze dan zodanig uit dat ze er iets aan heeft voor haar eigen situatie van dat moment. Ik vind dit een prachtige manier om inspiratie van elders te gebruiken voor je eigen werksituatie. Hoe je je vakliteratuur ook leest, ik ben

TABEL 1 MOGELIJKE HERKENNINGSPUNTEN IN DE VERANDERVERHALEN

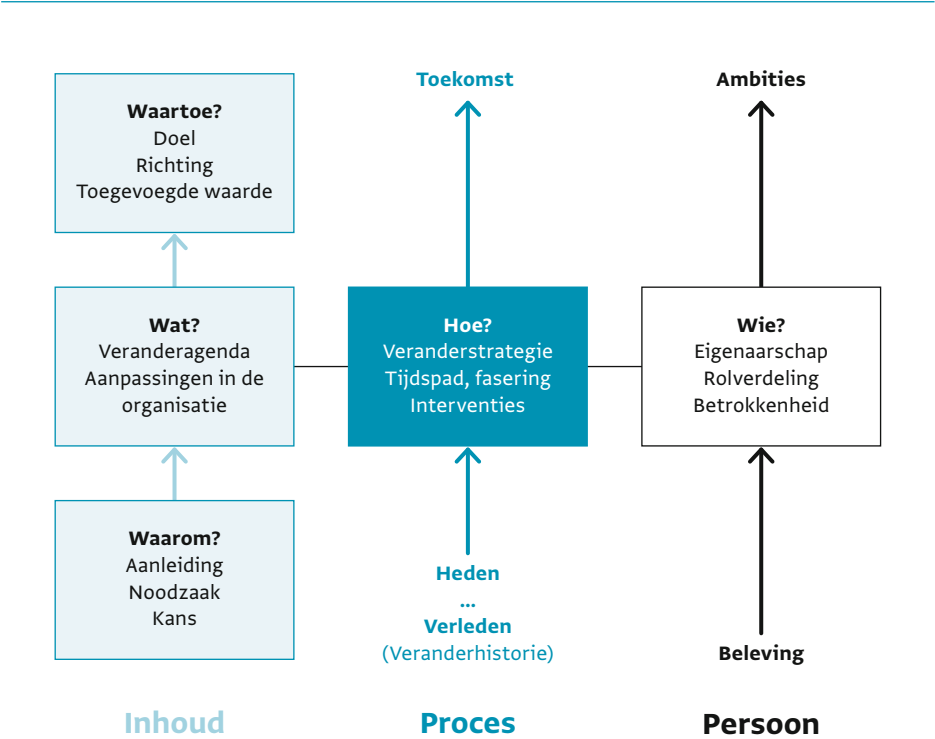
	Bormans	Verhoef	Grotendorst	Huyzer	De Baas/ Van der Helm	
<i>Organisatie</i>	Hogeschool Rotterdam	Spirit Jeugd- en Opvoed- hulp	Woning- stichting Rochdale	Eenheid Noord- Holland	Provincie Zuid- Holland	
<i>Sector</i>	Onderwijs	Jeugdhulp	Woning- corporatie	Politie	Openbaar bestuur	
<i>Verander- vraagstuk</i>	Kwaliteits- verbetering Focus op onderwijs	Zelfsturing Werken vanuit bedoeling	Strategie- verandering Hernieuwde focus op kerntaak	Cultuur- verandering Leiderschaps- ontwikkeling	Strategie- verandering Focus op opgave buiten	
<i>Aanleiding</i>	Noodzaak - verlangen	Verlangen	Noodzaak	Noodzaak - verlangen	Verlangen	
<i>Moment</i>	Eigen mening overstijgen	Oude en nieuwe organisatie komen elkaar tegen Managers boventallig verklaren	Afwijken van gemaakte keuze	Kwetsbaar zijn in krachtige organisatie	Rollen en rolinvulling bespreekbaar maken	

al blij als je verder komt dan met de meeste managementboeken gebeurt. Ik las ooit dat het al veel is als er tien pagina's worden bekeken. Het materiaal in dit boek verdient ruimschoots meer dan dat.

Graag geef ik drie suggesties om je weg te vinden, omdat ik denk dat je daarmee wijzer leest dan zonder aanwijzingen. Laat ik beginnen met je voor te stellen om niet alle tien de veranderverhalen (in één keer) te lezen, maar er een of twee te kiezen. Dan zie je meer en haal je er meer uit. Een ingang kan zijn om te kijken welk veranderverhaal voor jou interessant is of je aanspreekt. Leren door afkijken doe je het makkelijkst bij wat er bekend en nabij is. Begin daarom met een verhaal van een organisatie, een sector of een bestuurder die je kent. Je kunt ook kiezen op basis van het onderwerp of vraagstuk dat in het veranderverhaal speelt. Verder kun je selecteren op de aanleiding voor de veranderingen, want het maakt nogal verschil of er sprake is van een noodzaak of van een verlangen. Bij het kiezen van voor jou aanprekende veranderverhalen kun je je ten slotte nog laten leiden door het spannende of betekenisvolle moment waarover de bestuurder vertelt. Tabel 1 geeft een overzicht van deze verschillende ingangen.

	Berden	Schouten/Muis	De Vries	Kleiterp	Van Ginkel
	Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	Vierstroom Zorg Thuis	Da Vinci College	FMO	Gemeente Schiedam
	Ziekenhuis	Thuiszorg	Onderwijs	Ontwikkelingsbank	Gemeente
	Fusie Cultuurintegratie	Zelfsturing Nieuwe rol management	Onderwijs centraal stellen Samenwerking	Strategie-verandering Duurzaamheid	Veilige cultuur Lerende organisatie
	Noodzaak - verlangen	Noodzaak	Noodzaak - verlangen	Verlangen	Noodzaak
	Medische staf gaat akkoord	Ontdekken dat je overvraagt In dialoog vertrouwen versterken	Verleiding weerstaan om in te grijpen	Strategie-verandering tijdens financiële crisis Koers vasthouden en in verbinding blijven met management	Actie nodig die noch binnen aanpak noch bij jezelf past

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

