

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	11
<b>Inleiding</b>	13
<b>Voor wie, wanneer en hoe?</b>	16
<b>1 De noodzaak</b>	21
1. Boodschap niet overtuigend	22
2. Mensen ‘aan’ zetten met je verhaal	26
3. Het ongrijpbare zichtbaar maken	30
4. De tijd dringt: het moet nú gebeuren	32
5. Medewerkers gaan niet over tot actie	34
6. Dreiging dat groepsproces ontspoord door nee-schudders	36
7. De doemdenkers zijn niet in beweging te krijgen	41
8. Het diepere geloof ontbreekt	43
<b>2 De randvoorwaarden</b>	45
9. Tanker of speedboot	46
10. Keuze voor inborst of ervaring	52
11. Daadkracht in besluitvorming ‘by design’	55
12. Kernteam in staat stellen om te kunnen leveren	59
13. Het gewenste doel is duidelijk, maar de route ernaartoe niet	63
14. De snelste route	70
15. Onvruchtbare voedingsbodem	73
16. Iedereen heeft het al zo druk	77
17. Stakeholders betrekken	81
18. Voorkom eenrichtingsverkeer	84
<b>3 Leiders leiden, begeleiders begeleiden</b>	87
19. Leiders pakken hun rol niet op	88
20. Het gevoel er alleen voor te staan als change begeleider	95
21. Het gevoel er alleen voor te staan als change leider	98
22. Leiders verzuimen het goede voorbeeld te geven	101

<b>4 Van wens naar werkelijkheid</b>	105
23. De strategie-implementatie stukt in de middenlaag	106
24. Onderweg blijken middelen ontoereikend	109
25. Het ontbreekt aan innovatievermogen	111
26. Mensen zijn het kosten besparen beu	114
27. Productiviteit zakt weg	116
28. Er moet drastisch gereorganiseerd worden	118
29. Mensen ontslaan die je eerst nog nodig hebt	122
30. Talent behouden bij een reorganisatie	126
31. Weerstand tegen invoering beoogde organisatiestructuur	129
32. Organisatiestructuur werkt alleen op papier	132
33. Afdelingen blokkeren samenwerking	134
34. Werkwijze veranderen lukt niet	137
35. Overleg blijft inefficiënt	139
36. Mensen zitten vast in hun overtuigingen	142
37. Organisatiecultuur blokkeert verandering	146
38. Er is een individuele dwarsligger	153
39. Doen wat we zeggen en zeggen wat we doen	156
40. Aanwezig potentieel benutten	160
41. Groei van mensen versnellen	163
42. Aantrekken 'nieuw bloed'	166
43. 'Nieuw' aannemen met 'oud'	168
44. Bloedgroepen mengen	170
<b>5 Verankeren van verandering</b>	173
45. Onvoldoende zicht en grip op hoe goed het gaat	174
46. In een impasse	182
47. Succes blijft plaatselijk en tijdelijk	185
48. Vermoeidheid eist haar tol	188
49. De échte eindstreep halen	191
50. Verandervermogen duurzaam verankeren	193

<b>Tot slot</b>	197
<b>Dankwoord</b>	199
<b>Bronnen</b>	201
<b>Bijlage: veranderplan</b>	203

# Voorwoord

Anne Kloosterboer nam een plakboek mee naar onze eerste afspraak, nu vier jaar geleden. We zaten op het terras van restaurant Dauphine, in Amsterdam, dat in hetzelfde pand huist als de redactie van *Het Financieele Dagblad*. Het was een warme middag in maart. De vrijmibo-ridders waren uit hun kantoor-torens afgedaald naar het terras aan het Prins Bernhardplein, de dienbladen met bier en bitterballen gingen als een polonaise rond. Wij hielden het bij bitterballen.

Een paar weken eerder had Anne de hoofdredacteur van het *FD* gemaild. Ze wilde voor de krant schrijven. Ze was geïnspireerd geraakt door de reeks korte stukjes van Harry Starren, voormalig directeur van managementcentrum De Baak, die bij haar een diepe snaar raakten. Harry schreef elke week een ‘aforisme’ over leiderschap: twee korte alinea’s die het midden hielden tussen een gedicht en een magische spreuk.

Je moet ze hebben gelezen om te weten dat die stukjes alleen uit de diepste onderstromen van zijn brein konden komen. Een plek waar pijp rokende rupsen en witte konijnen met horloges elkaar achtervolgen. Toch waren ze een baken voor de zwoegende manager, die een licht gevoel van onheil in de ochtend kon verdrijven met Harry’s allesrelativerende boodschap. En er was een uitgever die ze wilde bundelen.

Ongeveer zoiets wilde Anne ook, schreef ze. Haar stukjes moesten gaan over het leiding geven aan verandering. ‘Geachte heer Kloosterboer,’ mailde ik haar terug op haar adres bij FrieslandCampina, ‘kom maar langs.’ Friesland en Anne, in die combinatie kende ik alleen mannen... Dat was mijn zwakke verdediging.

Op het terras van Dauphine legde Anne een ‘beslisboom’ op tafel. Daarmee zou je in één oogopslag kunnen zien waar jij op dat moment tegenaan liep in een verandertraject en welke oplossing daarbij hoorde. Ik probeerde het ingewikkelde schema te vertalen in een vlotte tekst van twee alinea’s, maar hoelang ik er ook naar keek, ik bleef iets zien wat leek op een formulier van de Belastingdienst.

Bijna verontschuldiging haalde Anne daarop een plakboek uit haar tas. ‘Mijn change-lessen,’ zei ze. Het was een verzameling knipsels waarin ze alle concrete problemen en oplossingen verzamelde die haar loopbaan had opgeleverd. Ik veerde op: het waren bijna kant-en-klare columns.

Al snel hadden we een vorm te pakken. Twee korte alinea's: één probleem, één oplossing. Beide uit het leven gegrepen. Die vorm zou dwingen – dachten we – om prikkelend en concreet te schrijven. De vormgever van het *FD* gaf het laatste zetje. Hij legde een wit vel papier op tafel en vroeg: 'Waar gaat de column over? In één zin graag, niet een heel verhaal. Ik moet de krant van morgen nog afmaken.' 'Oei, lastig,' zei Anne. 'Een manager is eigenlijk de hele dag bezig om een noot te kraken. Het begint vaak met een probleem, en dan...' 'Stop maar,' zei de vormgever. Op zijn papier stond een walnoot met een tekst erboven: 'Notenkraker'.

Het was niet zo makkelijk als het achteraf lijkt. Wekenlang vlogen de teksten heen en weer tussen Anne en de eindredacteur. De lengte van een stukje in de krant wordt geteld in letters, niet in woorden – een vorm van terreur die elke nieuwe columnist ondergaat. Maar al snel ontstond er een goed op elkaar ingespeeld team.

Een perfect voorbeeld is de column over een fusie van twee transportbedrijven. De probleemstelling: hoe verzoen je twee totaal verschillende bedrijfsculturen met elkaar? Annes oplossing: mix de vrachtwagens. De blauwe cabine van de een trekt de groene oplegger van de ander. En andersom. Zo wordt het symbool werkelijkheid en de werkelijkheid symbool. Harry Starren zou in Anne zijn meester hebben herkend.

### *Jan Fred van Wijnen, april 2021*

Jan Fred van Wijnen is redacteur technologie en innovatie bij *Het Financieele Dagblad (FD)*. Hij zette de businessclub *FD Circle* op, het managementmagazine *FD Outlook* en het project *FD Transformers*, over digitale transformatie (i.s.m. Vlerick Business School). Jan Fred was eerder chef van *FD Uitzicht*, *FD Outlook* en *FD Morgen*.

# Inleiding

De rijke, bestaande veranderliteratuur geeft prachtige modellen en vergezichten over welke vijf, acht of twintig stappen je moet zetten om organisatieveranderingen effectief te managen. In de weerbarstige praktijk blijkt dat deze boeken vaak niet de antwoorden geven op de vragen die leiders en begeleiders van veranderingstrajecten dagelijks voor hun kiezen krijgen. Want hoe krijg je een kostenbesparingsoperatie écht aan de praat en maak je deze zelfs aantrekkelijk? Wat doe je als de strategie-implementatie stopt in de middenlaag van de organisatie? Of hoe voorkom je dat, net wanneer je denkt een veranderingstraject afgerond te hebben, mensen weer teruggrijpen naar het oude?

Ik dacht veel na over wat leidinggeven aan verandering nu precies inhoudt en zo kwam ik terecht bij het noten kraken uit mijn jeugd. Voor mij symboliseert het kraken van walnoten het leidinggeven aan verandering; stop je steeds voldoende tijd en moeite in het ontdekken welke verandernoten je nu moet kraken? Ben je in staat om aan de vorm van de noot te herkennen wat dit voor noot is en wat het vraagt om deze te openen? En ben je in staat om met zo min mogelijk, maar wel voldoende kracht op de juiste plek op het juiste moment organisatie-interventies toe te passen, die ervoor zorgen dat je het potentieel van de organisatie ontsluit? In plaats van dat je ofwel heel veel doet, maar dit niet de beoogde businessimpact heeft, ofwel te grof geweld gebruikt en daardoor organisatiepotentieel vernietigt.

Het beeld van de noot die gekraakt moet worden werkt verhelderend. Ter illustratie: tijdens een sessie met achttien businessunitdirecteuren vroeg ik ieder van hen zo snel mogelijk twee walnoten te kraken. De winnaar was diegene die de kern er zo snel en zo gaaf mogelijk uithaalde. Ik had acht notenkrakers klaargelegd en de aanwezige directeuren mochten zelf bepalen hoe ze de noot wilden openen. Dit creëerde een mooi schouwspel; één directeur had voor ik het doorhad met zijn elleboog de noot open – heel snel, maar met een wat dubieus eindresultaat, kijkend naar alle splinters. Eén zette de notenkraker in en kreeg de kern er snel en bijna volledig uit. En er was er één die, zo bleek later, ervaring had en die in een split second met zijn handen de dop openmaakte en de kern er in zijn volledigheid uithaalde. De rest was nog bezig. Naast een paar mooie grappen leverde de reflectie nadien allerlei beelden op; de directeuren deelden voorbeelden van veel te grof ingrijpen,

met een hoop organisatiesplinters tot gevolg. Voorbeelden waarin ze twee jaar bezig waren geweest, maar de verandernoot niet hadden gekraakt door, achteraf gezien, te voorzichtig ingrijpen of niet op de juiste plek. Maar ook voorbeelden van momenten waarop een minuscuul lijkende ingreep toch het gewenste effect had.

Met dit beeld voor ogen ben ik een jaar of tien geleden begonnen om mezelf steeds opnieuw de volgende vraag te stellen: ‘Wat is het huidige onopgeloste veranderdilemma?’ ofwel: ‘Wat is de noot die nu gekraakt moet worden?’ Voor deze noot zocht ik naar de ‘beste’ oplossing; de oplossing die, zoals bij het kraken van een walnoot, precies op de juiste plek de juiste hoeveelheid kracht zet, zodat het gewenste effect op de organisatie, de klant en het individu wordt bereikt op de meest simpele manier.<sup>1</sup>

Antwoorden vond ik primair in de praktijk van de verandertrajecten die ik in Europa en Azië vorm en inhoud gaf voor organisaties als Johnson & Johnson, H&M, GSK, DSM en Jumbo en in mijn rol als eindverantwoordelijke voor de change-praktijk van een multinational, waarin ik digitale, circulaire, cultuur, supply-chain, systeem, HR- en financiële transformaties heb begeleid.

Vervolgens ben ik gedurende een jaar wekelijks een van de veranderdilemma’s die ik in de praktijk tegenkwam en bijbehorende oplossingsrichting in *Het Financieele Dagblad* gaan delen, in de column ‘Notenkraker’. Korte stukjes, voornamelijk bedoeld om te prikkelen en te inspireren. In dit boek ga ik een stap verder qua uitleg en detail, zodat je de inhoud morgen toe kunt passen in de praktijk. Hoewel je het boek natuurlijk chronologisch kan lezen, is dit niet nodig. In plaats daarvan zou ik het als een eer beschouwen als dit boek op de hoek van je bureau komt te liggen en je het erbij pakt zodra een veranderproces start, vertraagt of vastloopt.

Houd bij het lezen van het boek een paar zaken in gedachten:

- Het boek is zo opgezet dat je met behulp van het schema op de binnenzijde van het omslag jouw te kraken noot kunt duiden. Dit schema helpt je om dit in een minuut te doen en verwijst je naar de oplossingsrichting die bij deze noot hoort.

---

<sup>1</sup> Zoals Albert Einstein zei: ‘De meest simpele manier, maar niet simpeler dan dat.’

- In het boek heb ik bewust gekozen voor het woord ‘oplossingsrichting’, namelijk inspiratie voor de oplossing voor jouw organisatieveranderingsvraag of -dilemma. Organisaties zijn uniek en ik heb niet de pretentie ‘de ultieme kant-en-klare oplossing’ of ‘het antwoord’ voor jouw specifieke situatie aan te kunnen dragen. Dat blijft het maatwerk dat verricht wordt door de leider of begeleider van de organisatieverandering: de beoefenaars van het ambacht. Ik beloof je wel dat ik je met de geboden oplossingsrichtingen, voorbeelden uit de praktijk,<sup>2</sup> bijbehorende tools en tips een heel eind in de goede richting breng.
- Als ik spreek over ‘leidinggeven aan organisatieverandering’, bedoel ik het gestructureerde proces en de set interventies die change leiders en begeleiders uitvoeren, om ervoor te zorgen dat mensen duurzaam hun gedrag veranderen in het dagelijks werk. Door organisatieverandering op een goede manier te leiden maak je het verschil in de realisatie van businessdoelstellingen en optimaliseer je de tijd, energie en kosten die hiermee gepaard gaan.

Voor mij is de inhoud van dit boek een stap op een reis die verder gaat. Mocht je zelf ideeën hebben over veranderingen om toe te voegen of oplossingsrichtingen en ervaringen hebben waarvan bewezen is dat ze werken. Ik nodig je graag uit ze te delen Online gaat de creatie verder op [www.leader-ledchange.com](http://www.leader-ledchange.com).

---

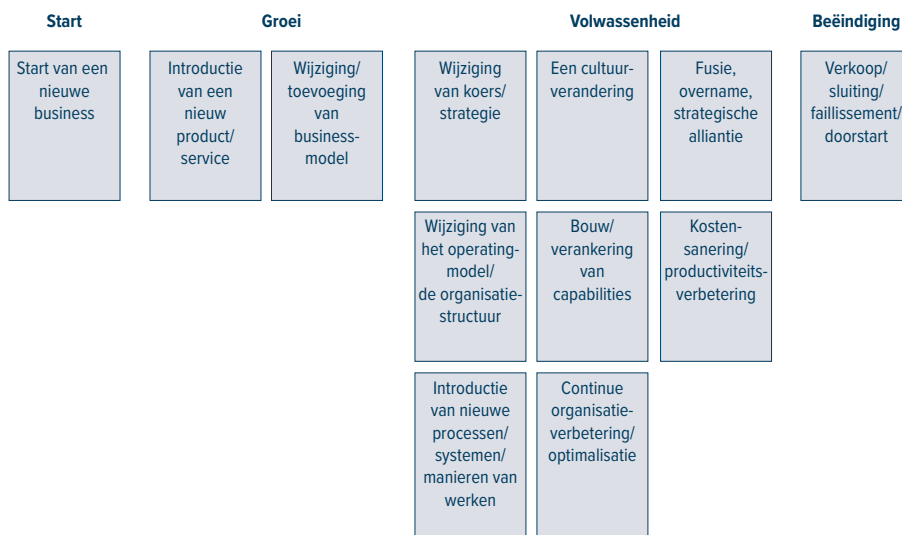
2 De praktijkvoorbeelden zijn gebaseerd op casuïstiek uit de praktijk. Om anonimiteit te borgen zijn namen veranderd en is de context zo omschreven dat bedrijven niet een-op-een herkenbaar zijn.



# Voor wie, wanneer en hoe?

## Wanneer gebruik je dit boek?

Organisatieveranderingen spelen zich vaak af op de kruispunten in de levenscyclus van organisaties, ergens op de curve van start naar groei naar volwassenheid naar beëindiging. In de groeifase staat bijvoorbeeld het verbreden van het diensten- en productenportfolio centraal, terwijl in de volwassenheidsfase vaker onderwerpen als aanpassing van de bedrijfscultuur of implementatie van een nieuw proces of systeem aan de orde zijn. Soms gaat het over een zelfverkozen verandering, soms wordt een organisatie door omstandigheden gedwongen tot verandering. Hieronder zie je twaalf vierkante blokken met daarin veelvoorkomende organisatieveranderingen, gerangschikt naar levensfase. In de praktijk spelen vaak meerdere veranderingen tegelijkertijd.



Dit boek helpt je bij het leiden en begeleiden van organisatieveranderingstrajecten. Deze kunnen direct gelinkt zijn aan de bovenstaande twaalf typen organisatieveranderingen, of indirect met deze vraagstukken samenhangen. Tijdens managementsessies print ik deze blokken vaak op een A0-papier uit. Ik vraag deelnemers om een sticker te plakken op de blokken die het meest van toepassing zijn op de verandering die zij leiden of begeleiden in

hun organisatie. Dat lijkt op het eerste gezicht wellicht een nogal onbenullige activiteit, maar in de praktijk blijkt dat veel mensen de koppeling tussen de levensfase waarin de organisatie zich bevindt en de verandering die zij sturen niet actief leggen, hoewel deze van grote betekenis is voor het grotere doel en de businessimpact die je uiteindelijk wenst te bereiken.

Dit boek is bruikbaar voor zowel de grote als de kleinere organisatieveranderingsvragen en -dilemma's. Je kunt het bijvoorbeeld vandaag gebruiken voor ideeën over hoe je de gedragsverandering van één individu in je team kunt bewerkstelligen, morgen bij het oplossen van de dilemma's die je ervaart bij de introductie van een nieuwe organisatiestructuur binnen een afdeling en overmorgen bij de verandervragen die zich voordoen bij een fusie.

### **Voor wie is dit boek?**

Degene die verandering leidt met hoofd en hart, door richting te geven, de dialoog te voeren en de besluiten te nemen, noem ik de change leider. Dit zijn over het algemeen de mensen met primaire eindverantwoordelijkheid voor het businessresultaat; ongeacht waar en op welk hiërarchisch niveau ze in de organisatie acteren.<sup>3</sup>

Degenen die veranderprocessen orkestreren en coördineren, noem ik change begeleiders. Meestal zijn dit businesspartners van de strategie, de HR, de financiële of de ICT-afdeling, programma- of projectmanagers, changemanagers of professionals die tijdelijk in een begeleidende rol benoemd zijn.

Dit boek is geschreven voor change leiders en change begeleiders op alle niveaus in de organisatie. In dit boek geef ik bij iedere noot om te kraken specifieke tips voor de change leider en de change begeleider, om recht te doen aan hun unieke rol bij het tot stand brengen van de oplossing.

Door te zeggen dat het boek voor change leiders en begeleiders op alle niveaus in de organisatie behulpzaam kan zijn, wil ik niet suggereren dat de schaal waarop je verandering leidt of begeleidt en de complexiteit ervan hetzelfde is. Verandertrajecten die betrekking hebben op de gehele organi-

---

<sup>3</sup> De rol van change leider kan uiteraard ingevuld worden door een man of een vrouw. Omdat in de Nederlandse taal het woord 'leider' mannelijk is, gebruik ik de mannelijke verwijzing.